

Table des matières

Chapitre 1 - Commentaire d'introduction

| | |
|--|---|
| Aperçu | 3 |
| Pas de chapitre de suivi en 2010 | 4 |
| Remerciements | 5 |

Chapitre 2 - Ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick - Aide financière à l'industrie

| | |
|---|----|
| Contexte | 9 |
| Étendu | 11 |
| Résumé des résultats et conclusion | 13 |
| Objectives and résultats visés | 15 |
| Rapports des clients du PAFI | 18 |
| Vérification de l'information des clients | 20 |
| Information sur la renonciation à un prêt | 21 |
| Atténuation des pertes éventuelles | 23 |
| Rapports sur l'efficacité | 26 |
| Autres observations | 28 |
| Réponse du ministère à notre vérification | 31 |
| Annexe A : Résumé des constatations de la vérification de 1998 au sujet du programme d'aide financière aux entreprises | 41 |
| Annexe B : Études de cas | 42 |

Chapitre 3 - Ministère d'Éducation postsecondaire, Formation et Travail - L'immigration et le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick

| | |
|--|----|
| Points principaux | 47 |
| Introduction et renseignements généraux | 49 |
| Planification pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick | 58 |
| Exécution du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick | 61 |
| Mesure du rendement du PCNB et présentation de rapports sur le rendement | 77 |
| Conclusion | 85 |
| Annexe - Recommandations | 88 |

Table des matières - suite

Chapitre 4 - Ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport - Banque d'oeuvres d'art

| | |
|--|-----|
| Introduction..... | 93 |
| Contexte | 93 |
| Étendue | 97 |
| Résumé des résultats et conclusion..... | 98 |
| État des œuvres | 99 |
| Administration du programme de prêt | 102 |
| Protection des œuvres | 105 |
| Entretien et conservation des œuvres | 107 |
| Autres questions | 111 |

Chapitre 5 - Magasins de franchise de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick

| | |
|--|-----|
| Contexte | 117 |
| Étendue | 120 |
| Résumé des résultats..... | 121 |
| Orientation stratégique | 121 |
| Méthodes de gestion et d'exploitation | 126 |
| Conventions avec les magasins de franchise | 133 |
| Respect des conventions | 134 |

Annexe

| | |
|---|-----|
| Résumé des vérifications importantes réalisées dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans | 143 |
|---|-----|

Chapitre 1

Commentaire d'introduction

Contenu

| | |
|--|---|
| Aperçu | 3 |
| Pas de chapitre de suivi en 2010 | 4 |
| Remerciements | 5 |

Commentaire d'introduction

Aperçu

1.1 Comme je l'ai déclaré dans le chapitre 1 du volume 1 du présent rapport, le travail que je présente dans ce volume a été fait avant mon arrivée au Bureau du vérificateur général, de même que la rédaction des chapitres de ce volume. Sauf pour le chapitre d'introduction, je n'ai pas révisé les chapitres ni commenté leur contenu depuis que je suis devenue vérificatrice générale. C'est le vérificateur général adjoint, Ken Robinson, CA, qui a vu à la préparation des chapitres. Je reconnais toutefois que, en tant que vérificatrice générale, il m'incombe de présenter ce rapport à l'Assemblée législative, et c'est à titre de vérificatrice générale que j'en appuie pleinement le contenu.

1.2 Dans le présent volume de notre rapport de 2010, nous faisons rapport sur quatre vérifications : l'aide financière à l'industrie par le gouvernement; l'immigration au Nouveau-Brunswick en vertu du Programme des candidats de la province; la Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick; le Programme de magasins de franchise administré par la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.

1.3 Comme c'est le cas depuis plusieurs années, ces vérifications ont toutes une portée étroite. L'ampleur et l'étendue de nos vérifications sont limitées par les restrictions que nous impose le processus budgétaire, car il en résulte un personnel moins nombreux pouvant être affecté au travail de vérification d'optimisation des ressources.

1.4 En procédant à la vérification du programme d'aide financière à l'industrie du gouvernement, nous avons voulu évaluer si Entreprises Nouveau-Brunswick a en place des méthodes pour mesurer et communiquer l'efficacité de l'aide financière qu'il

fournit. Nous avons fait une vérification similaire en 1998, et les résultats de cette vérification antérieure nous ont poussés à revenir sur la question.

1.5 Notre vérification du Programme des candidats de la province a surtout visé à déterminer si les processus et les contrôles entourant le programme sont adéquats et s'ils soutiennent l'objectif du programme « d'accroître les avantages économiques de l'immigration au Nouveau-Brunswick ».

1.6 L'objectif de notre vérification de la Banque d'œuvres d'art était de nous assurer que toutes les œuvres d'art acquises pour la Banque d'œuvres d'art de la province peuvent être recensées et qu'elles font l'objet de mesures de protection, d'entretien et de conservation suffisantes.

1.7 L'objectif de notre vérification à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick était de déterminer si la société a des mécanismes de contrôle appropriés pour son Programme de magasins de franchise.

Pas de chapitre de suivi en 2010

1.8 Ce volume de notre rapport contient habituellement un chapitre sur l'état de nos recommandations d'exercices antérieurs et les progrès accomplis par le gouvernement pour les mettre en œuvre. Malheureusement, cette année, nous n'avons pas eu au bureau le personnel nécessaire pour faire le travail de suivi et préparer une mise à jour. Nous avons fait enquête auprès des ministères et des organismes pour connaître l'état de nos recommandations, et nous continuerons à le faire. Cependant, à moins d'une augmentation de nos ressources, il est très peu probable que nous puissions effectuer sur les réponses reçues un travail de vérification qui serait suffisamment approfondi pour nous permettre de présenter un rapport crédible à l'Assemblée législative sur l'avancement des recommandations.

1.9 Dans des rapports précédents, nous avons souligné à quel point il était important que le Comité des comptes publics et le Comité des corporations de la Couronne fassent leur propre suivi sur la mise en œuvre de nos recommandations à partir de notre chapitre de suivi. À notre avis, cela contribue à tenir le gouvernement en poste redevable. Maintenant, en l'absence d'un tel chapitre de suivi, il pourrait devenir encore plus important que les membres de ces deux comités demandent aux ministères et organismes qui comparaissent

devant eux de rendre compte de leurs progrès dans la mise en œuvre des recommandations antérieures du vérificateur général.

Remerciements

1.10 Les membres du personnel de mon bureau ont travaillé fort pour réaliser les vérifications mentionnées et en faire rapport dans le présent volume. Je les remercie de leurs efforts.

La vérificatrice générale,

A handwritten signature in black ink that reads "Kim MacPherson". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

Kim MacPherson, CA

Chapitre 2

Ministère d'Entreprises

Nouveau-Brunswick

Aide financière à l'industrie

Contenu

| | |
|---|----|
| Contexte | 9 |
| Étendue | 11 |
| Résumé des résultats et conclusion | 13 |
| Objectives and résultats visés | 15 |
| Rapports des clients du PAFI | 18 |
| Vérification de l'information des clients | 20 |
| Information sur la renonciation à un prêt | 21 |
| Atténuation des pertes éventuelles | 23 |
| Rapports sur l'efficacité | 26 |
| Autres observations | 28 |
| Réponse du ministère à notre vérification | 31 |
| Annexe A : Résumé des constatations de la vérification de 1998 au sujet du programme d'aide financière aux entreprises | 41 |
| Annexe B : Études de cas | 42 |

Ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick Aide financière à l'industrie

Contexte

2.1 En 1998, nous avons réalisé une vérification du programme d'aide financière aux entreprises au ministère du Développement économique et du Tourisme. Les résultats de cette vérification avaient été présentés dans le rapport du vérificateur général de 1998.

2.2 Nous avons formulé 29 recommandations au sujet du programme d'aide financière aux entreprises dans notre rapport de 1998. L'annexe A présente un résumé des constatations de notre vérification de 1998.

2.3 Nous avons fait un suivi sur les recommandations de 1998 dans nos rapports de 2000, de 2001 et de 2002. En 2002, 8 des 29 recommandations avaient été mises en œuvre. Au moment de notre rapport de l'automne 2002, le ministère avait fait savoir qu'il mettrait en œuvre huit autres recommandations plus tard dans l'année. Enfin, quatre autres recommandations devaient être partiellement mis en œuvre à peu près à la même époque. Comme nous le faisons depuis quelques années, notre travail de suivi a pris fin avec l'examen de 2002, de sorte que nous n'avons pas effectué d'autres travaux pour voir si, effectivement, plus de huit recommandations avaient été mises en œuvre après le rapport de 2002.

2.4 En 2008, nous avons décidé de revenir sur ce programme afin d'évaluer si Entreprises Nouveau-Brunswick (ENB) avait adopté des méthodes pour mesurer l'efficacité de l'aide financière que le ministère verse à l'industrie et en faire rapport. Étant donné nos ressources limitées, nous avons procédé à une nouvelle vérification de deux objectifs originaux seulement : la surveillance et les rapports. De plus, nous avons limité notre examen au Programme d'aide financière à l'industrie (PAFI).

2.5 Le PAFI est, de loin, le plus important programme d'aide financière administré par Entreprises Nouveau-Brunswick pour soutenir le développement et le maintien de secteurs économiques clés de la province. Selon le site Web du ministère au moment de notre vérification, le PAFI :

fournit du financement pour les dépenses d'immobilisations et les fonds de roulement afin d'appuyer la création d'entreprises, ou l'expansion ou le maintien de celles existantes dans les secteurs suivants : industrie de la fabrication ou de la transformation, entreprises de certains services commerciaux (interentreprises et axés sur les activités d'exportation ou le remplacement des importations), exploitations touristiques et compagnies de technologies de l'information.

2.6 L'aide financière est accordée aux clients sous trois formes différentes :

- garanties d'emprunt;
- prêts directs;
- aide stratégique sous la forme de prêts-subventions.

2.7 Durant l'exercice 2006-2007, on comptait 281 comptes actifs en vertu du PAFI, ce qui représentait 42 % du total des 666 comptes au portefeuille d'Entreprises Nouveau-Brunswick. Le solde impayé de ces 281 comptes s'élevait à environ 372,4 millions de dollars, soit 84 % du solde impayé total de 445,5 millions de dollars. La pièce 2.1 illustre les soldes impayés par catégorie.

Pièce 2.1 Types d'aide financière – exercice terminé le 31 mars 2007

| | (en millions \$) | | | | | Total |
|-----------------------------|---------------------|---------------|-------------------|------------------------------------|-------|--------|
| | Garanties d'emprunt | Prêts directs | Prêts-subventions | Investissements en capital-actions | Baux | |
| PAFI | 141,5 | 151,5 | 59 | 20,4 | 0 | 372,4 |
| Portefeuille total | 159,9 | 205,2 | 59,5 | 20,4 | 0,6 | 445,5 |
| PAFI en tant que % du total | 88,5 % | 73,8 % | 99,2 % | 100,0 % | 0,0 % | 83,6 % |

Source : Rapports annuels du ministère

2.8 La pièce 2.2 donne le nombre total de demandes qui ont été évaluées et approuvées au cours des exercices 2002-2003 à 2006-2007.

Pièce 2.2 Nombre de demandes évaluées et approuvées (2002-2003 à 2006-2007)

| Exercice | Nombre de demandes évaluées | Nombre de demandes approuvées | |
|-----------|-----------------------------|-------------------------------|---------------|
| | | Nombre de dossiers | \$ (millions) |
| 2002-2003 | 172 | 97 | 185,9 |
| 2003-2004 | 167 | 51 | 117,0 |
| 2004-2005 | 115 | 59 | 51,8 |
| 2005-2006 | 119 | 41 | 104,3 |
| 2006-2007 | 181 | 67 | 106 |

Source : Rapports annuels du ministère

2.9 La pièce 2.3 présente les sorties de fonds pour les cinq mêmes exercices.

Pièce 2.3 Sorties de fonds de 2002-2003 à 2006-2007

| | Sorties de fonds en vertu du PAFI, 2002-2003 à 2006-2007 (\$) | | | | |
|---|---|--------------|--------------|--------------|-------------|
| | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 | 2005-2006 | 2006-2007 |
| Nouveaux prêts | 19 495 348 | 13 336 871 | 18 224 231 | 30 001 560 | 26 674 545 |
| Recouvrement de prêts | (12 603 186) | (25 811 212) | (11 147 139) | (25 490 847) | (6 102 135) |
| Paiements pour garanties | 5 231 823 | 2 486 451 | 13 406 903 | 2 641 836 | 7 108 484 |
| Recouvrement des paiements pour garanties | (96 948) | (81 660) | (116 942) | (194 872) | (160 995) |
| Prêts-subsventions | 15 213 770 | 10 267 006 | 11 931 560 | 8 644 884 | 23 412 142 |
| Sorties de fonds nettes totales | 27 240 808 | 197 456 | 32 298 612 | 15 602 560 | 50 932 041 |

Source : Entreprises Nouveau-Brunswick

2.10 À l'heure actuelle, le PAFI est administré par la Division du soutien financier des entreprises d'Entreprises Nouveau-Brunswick.

Étendue

2.11 Notre objectif de vérification était le suivant :

Évaluer si Entreprises Nouveau-Brunswick a adopté des méthodes adéquates pour mesurer l'efficacité de l'aide financière que le ministère verse à l'industrie et en faire rapport.

2.12 Notre vérification est 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 jugé nécessaires dans les circonstances.

2.13 Dans le cadre de la vérification, nous avons retenu 40 comptes pour notre contrôle par sondages. L'échantillon a été constitué au hasard à partir de 200 comptes pour lesquels une aide financière avait été accordée à des clients du ministère en vertu du PAFI au cours des quatre exercices allant de 2002-2003 à 2005-2006. Nous avons choisi cette période surtout pour deux raisons. En premier lieu, à notre avis, le ministère aurait disposé de suffisamment de temps pour mettre en œuvre les recommandations publiées dans notre rapport de 1998. En second lieu, lors de notre contrôle par sondages de 2008, nous avons estimé que l'aide accordée après l'exercice 2005-2006 était trop récente pour nous donner le temps de faire un contrôle par sondages adéquat des activités de surveillance du ministère. Parmi les 40 comptes retenus, il y a 8 prêts directs, 16 garanties d'emprunt et 16 prêts-subventions. Sur cet échantillon de 40 dossiers, nous en avons examiné 38. En effet, un compte a été « annulé », et un autre a été retiré par le demandeur. Le compte annulé impliquait une garantie d'emprunt, et le compte retiré était un prêt direct.

2.14 Vu l'attention que le public a porté à deux cas d'aide financière qui ont été largement diffusés, nous avons aussi examiné les dossiers des entreprises AV Nackawic et Atlantic Yarns en tant qu'éléments exceptionnels. L'annexe B traite de ces deux éléments.

2.15 Par notre contrôle par sondages des éléments de l'échantillon, nous avons voulu :

- confirmer que les données sont reçues des clients en vertu des modalités de la lettre d'offre et que toute omission fait l'objet d'un suivi;
- déterminer le processus suivi pour vérifier les renseignements fournis par clients qui reçoivent de une aide;

- déterminer si des éléments probants montrent que les données reçues des clients ont été vérifiées – en particulier, nous avons examiné si les données étaient vérifiées avant de renoncer à un prêt;
- évaluer si les données capturées par le ministère suffisent pour que le ministère puisse comparer les résultats réels à ses cibles.

2.16 Nous avons également examiné le plan stratégique d'Entreprises Nouveau-Brunswick intitulé *Sur la voie de l'autosuffisance – Les premières étapes – 2007-2011* et les plus récents rapports annuels du ministère. L'objet de cet examen était de nous permettre d'évaluer les attentes en matière de rendement établies pour le ministère dans son ensemble et pour le PAFI en particulier.

Résumé des résultats et conclusion

2.17 Nos conclusions dans chaque domaine de vérification sont résumées dans la deuxième colonne de la pièce 2.4 qui suit. Les critères énoncés dans la première colonne ont constitué le cadre de notre vérification. Le ministère et notre bureau ont tous les deux convenu des critères.

Pièce 2.4 Résumé des constatations et des recommandations de la vérification

| Domaine et critère de vérification | Résumé des conclusions |
|--|--|
| 1. Objectifs et résultats visés - ENB devrait s'assurer que les objectifs de Programme d'aide financière à l'industrie (PAFI) et les résultats visés par le programme sont clairement définis et reliés aux attentes globales en matière de rendement établies par le ministère. | Les résultats visés par le PAFI sont clairement définis et reliés aux cibles de rendement globales établies par le ministère. |
| 2. Rapports des clients du PAFI - ENB devrait recevoir des clients du PAFI des rapports suffisants qui lui permettent d'évaluer en temps opportun si les clients satisfont à toutes les modalités rattachées à l'aide accordée. | Le ministère a pu repérer les éléments manquants et assurer un suivi auprès des clients grâce au programme de surveillance. En règle générale, ces éléments ont été obtenus par la suite. Cependant, le ministère n'a pas reçu de rapports suffisants en temps opportun, malgré les efforts qu'il avait déployés en ce sens. |
| 3. Vérification de l'information des clients - ENB devrait examiner l'information fournie par les bénéficiaires d'aide et vérifier l'information dont l'exactitude est mise en doute. | Le ministère a pris des mesures quand l'exactitude de l'information reçue était mise en doute, mais les méthodes utilisées pour vérifier l'information n'étaient pas uniformes ni bien documentées. |
| 4. Information sur la renonciation à un prêt - ENB devrait s'assurer que l'information fournie par les bénéficiaires d'aide à la suite d'une demande de renonciation à un prêt est examinée avant que le prêt-subvention soit accordé. | Nous avons trouvé des éléments probants qui montrent qu'une partie de l'information est vérifiée, mais il n'existe pas de directives ni de procédures écrites pour veiller à ce que la vérification soit faite de manière uniforme et correcte. |
| 5. Atténuation des pertes éventuelles - Lorsqu'il devient manifeste que la province court un risque de perte dans un dossier d'aide financière donné, ENB devrait prendre des mesures d'atténuation appropriées. | Les analyses effectuées par le ministère ne sont pas bien documentées. En conséquence, il est très difficile de déterminer si les analyses effectuées sont suffisantes et si les mesures d'atténuation prises sont appropriées. |
| Rapports sur l'efficacité : | |
| 6. ENB devrait capturer suffisamment de données pour lui permettre de faire rapport sur l'efficacité avec laquelle le PAFI atteint ses objectifs. | À notre avis, le ministère capture un nombre considérable de données au sujet du PAFI, ce qui lui donne la capacité de faire rapport sur la contribution du PAFI aux objectifs du ministère. |
| 7. Régulièrement, ENB devrait remettre à l'Assemblée législative de l'information exacte, opportune et facile à comprendre sur la pertinence continue du PAFI et sur l'efficacité avec laquelle le programme atteint ses objectifs. | Le ministère ne fait pas rapport sur les progrès en vue de l'atteinte des objectifs du PAFI. |

Conclusion

2.18 Nous avons constaté des améliorations dans la surveillance de l'aide financière par Entreprises Nouveau-Brunswick depuis 1998, en particulier l'établissement d'objectifs et la détermination des résultats visés pour le PAFI ainsi que la capture de données et la documentation des activités de surveillance. Nous avons aussi vu des documents internes qui donnent de l'information pertinente qui pourrait servir dans

l'évaluation de l'efficacité du PAFI. Cependant, nous estimons toujours que le niveau de surveillance effectuée par le ministère n'est pas suffisant, et il est clair qu'il n'existe pas de directives ni de procédures par écrit ou que celles-ci ne sont pas appliquées de façon uniforme. Le ministère doit aussi améliorer la présentation de l'information au sujet de l'efficacité du PAFI dans ses rapports annuels.

Objectives and résultats visés

2.19 Notre premier critère était le suivant :

ENB devrait s'assurer que les objectifs du Programme d'aide financière à l'industrie (PAFI) et les résultats visés par le programme sont clairement définis et reliés aux attentes globales en matière de rendement établies par le ministère.

2.20 À notre avis, il est important que le ministère ait établi pour le PAFI des objectifs clairement définis et des résultats visés mesurables qui sont pertinents pour l'objectif global du ministère, ce qui permettrait au public d'évaluer le programme sur les plans qualitatif et quantitatif.

2.21 Nous avons examiné le plan stratégique d'Entreprises Nouveau-Brunswick intitulé *Sur la voie de l'autosuffisance – Les premières étapes – 2007-2011*. Les objectifs et les stratégies du ministère dans son ensemble sont énoncés dans le plan. Les objectifs d'ENB pour le Nouveau-Brunswick sont :

- accroître la productivité et la compétitivité;
- augmenter le nombre d'emplois durables et bien rémunérés;
- faire valoir un contexte d'affaires plus concurrentiel et favorable aux entreprises.

2.22 Les stratégies sont les suivantes :

- attraction énergétique d'investissements;
- maintien et expansion des entreprises;
- développement de grappes.

2.23 Le ministère décrit le but du PAFI sur son site Web ainsi :

Fournir du financement adéquat pour les dépenses d'immobilisations et les fonds de roulement afin d'appuyer

la création, l'expansion ou le maintien d'entreprises admissibles.

2.24 Nous estimons que les objectifs du PAFI sont clairement définis. Ils sont pertinents pour les objectifs et les stratégies du ministère.

2.25 Le ministère a établi des cibles annuelles pour mesurer s'il atteint ses buts et objectifs. Ces cibles incluent : la création de 3 000 nouveaux emplois par année, dont 2 000 à un salaire moyen de 30 000 \$; le maintien de 2 500 emplois par année; un seuil annuel de 100 millions de dollars en investissements en capital (nouveaux fonds).

2.26 Selon le plan stratégique, sur les 3 000 nouveaux emplois à créer chaque année, 2 000 découleraient des investissements attirés et 1 000, du maintien et de l'expansion des entreprises. Nous n'avons pas pu, toutefois, déterminer comment le PAFI s'intègre au plan stratégique. Le plan stratégique ne donne pas de cibles pour le PAFI.

2.27 Lorsque nous avons examiné le rapport annuel 2007-2008 du ministère, nous avons trouvé le renvoi suivant au PAFI :

La Division du soutien financier des entreprises appuie les trois priorités stratégiques d'Entreprises Nouveau-Brunswick, soit l'attraction des investissements, la rétention et l'expansion des entreprises et le développement de grappes par l'entremise de garanti¹es de prêt et d'aide stratégique. Parmi ses programmes d'aide financière, mentionnons entre autres le Programme d'aide financière à l'industrie (PAFI), le Programme Entrepreneur, le Programme de croissance des entreprises du Nouveau-Brunswick et des programmes d'aide financière à l'industrie, notamment dans les secteurs de la pêche commerciale, de l'aquaculture et de l'agriculture.

2.28 Nous avons aussi examiné les plans de travail des directions des programmes financiers et du soutien financier des entreprises. Le PAFI est principalement géré par la Direction des programmes financiers. Les comptes en vertu du PAFI peuvent être affectés à l'autre direction, selon la charge de travail. Ces documents internes

1. N.d.T. Le terme « garanties de prêt » est utilisé dans les rapports annuels et le site Web du ministère, mais il s'agit bien de garanties d'emprunt.

du ministère établissent trois objectifs mesurables : le nombre de nouveaux emplois à créer, les emplois à maintenir, et les investissements en nouveaux capitaux à attirer. Ces cibles des deux directions peuvent être clairement reliés aux cibles globales du ministère. La date visée pour l'atteinte de ces cibles est également indiquée dans les plans.

2.29 Comme le PAFI est un volet important des responsabilités de la Direction des programmes financiers, les objectifs mesurables de la direction peuvent être considérés comme étant ceux du PAFI. Cependant, le ministère ne fait pas rapport publiquement sur les résultats du PAFI en ce qui concerne les trois éléments mesurables, à savoir la création d'emplois, le maintien d'emplois et les investissements en capital (nouveaux fonds).

2.30 Nous avons conclu que ce critère est respecté, puisque les résultats visés par le PAFI sont clairement définis et reliés aux cibles globales de rendement établies pour le ministère.

Recommandation

2.31 **Nous avons recommandé que le ministère établisse d'autres objectifs mesurables pour le PAFI pour permettre l'évaluation du PAFI sous différents angles.**

2.32 Le ministère devrait aussi envisager de faire des analyses coûts-avantages pour évaluer si les coûts du PAFI peuvent être justifiés par les résultats et les incidences. Ce genre d'analyse mesure les intrants et les extrants monétaires et pourrait être relié aux cibles établies.

2.33 Les objectifs mesurables suivants pourraient être adoptés pour faciliter l'analyse coûts-avantages :

- nombre réel d'emplois créés;
- nombre réel d'emplois créés qui existent toujours dans les années suivant le versement de l'aide financière;
- coût brut de chaque emploi créé;
- rendement réel obtenu;
- comparaison du coût des emplois créés et du rendement sur ces emplois.

2.34 À notre avis, la cible annuelle mesurable devrait être axée sur le nombre réel d'emplois créés et le rendement réel sur ces emplois, et non pas seulement sur les emplois promis et les estimations de rendement.

Rapports des clients du PAFI

2.35 Notre deuxième critère était le suivant:

ENB devrait recevoir des clients du PAFI des rapports suffisants qui lui permettent d'évaluer en temps opportun si les clients satisfont à toutes les modalités rattachées à l'aide accordée.

2.36 Le ministère devrait s'assurer que les bénéficiaires d'aide présentent l'information exigée dans les lettres d'offre. Il est essentiel que le ministère reçoive cette information en temps opportun afin d'être en mesure de surveiller l'aide qu'il accorde. Une lettre d'offre peut, par exemple, exiger que le bénéficiaire du programme d'aide présente des états financiers annuels vérifiés et des rapports trimestriels sur les niveaux d'emploi.

2.37 Le groupe responsable de la surveillance effectue des examens annuels de la conformité. Les agents de l'examen de la conformité vérifient si et à quel moment le ministère a reçu l'information exigée dans la lettre d'offre. Un rapport de conformité est préparé pour indiquer si le dossier est complet et, s'il ne l'est pas, quelles sont les mesures qui doivent être prises pour que le dossier soit conforme aux exigences. Un rapport de conformité préliminaire est envoyé au chargé de projet. Au bout de 30 jours, l'agent de surveillance de la conformité communique avec le chargé de projet pour finaliser le rapport de conformité. Si des documents manquent toujours, le groupe responsable de la surveillance envoie directement au bénéficiaire de l'aide une lettre pour demander les documents manquants.

2.38 Les directives et procédures pour les examens de conformité, y compris le suivi, sont bien documentées et suivies par les agents d'examen de la conformité. Un examen de la conformité et un suivi ont été faits dans les 38 comptes de notre échantillon. Nous avons également trouvé des éléments probants qui montraient que les documents demandés dans le cadre des examens de la conformité et des suivis avaient été reçus, mais pas nécessairement en temps opportun dans tous les cas.

2.39 Nous avons examiné les rapports d'examen de la conformité. Le groupe responsable de la surveillance du ministère avait déterminé au moment de son examen des dossiers que :

- 11 comptes sur les 38 comptes de notre échantillon contenaient toute l'information demandée;

- 16 dossiers n'étaient pas entièrement conformes aux exigences;
- les 11 autres dossiers n'étaient pas pertinents pour différentes raisons, dont le transfert du cas à un autre programme, aucune avance de fonds ou le rejet de l'offre par l'entreprise.

2.40 Le document le plus souvent manquant dans les 16 dossiers non conformes au moment de l'examen par le groupe responsable de la surveillance était les états financiers annuels vérifiés. Bien que le ministère ait réussi au bout du compte à les obtenir, dans la plupart des cas, ces documents ont été envoyés avec au moins un an de retard. Dans un cas, l'examen de la conformité avait eu lieu en décembre 2006. Or, à cette date, les états financiers annuels les plus récents qui avaient été reçus remontaient au 31 décembre 2001. Dans un autre cas, seuls des états financiers non vérifiés se trouvaient au dossier, même si la lettre d'offre exigeait la présentation d'états financiers vérifiés. Deux dossiers n'étaient pas conformes au moment de l'examen du groupe responsable de la surveillance parce que les rapports d'emploi n'avaient pas été remis dans les délais exigés.

2.41 Nous avons des préoccupations au sujet de deux dossiers jugés conformes par le groupe responsable de la surveillance du ministère. Dans un cas, l'examen de la conformité s'est achevé en juillet 2007. Les états financiers les plus récents reçus pour l'année étaient datés du 31 janvier 2005. L'agent chargé de la surveillance a indiqué que l'entreprise du client n'allait pas fournir de copies de l'information financière à ENB. L'agent avait toutefois noté dans une autre section du rapport de conformité que le chargé de projet avait examiné l'information financière la plus récente aux bureaux de l'entreprise et était confiant que les restrictions étaient appliquées. Le dossier avait donc été considéré comme conforme par le groupe responsable de la surveillance. On peut se demander pourquoi le client n'a pas présenté l'information financière la plus récente une fois celle-ci connue. Dans l'autre cas, l'agent chargé de la surveillance avait indiqué que, selon le chargé de projet, il s'agissait d'une subvention, et aucune condition ni restriction n'était rattachée à l'aide financière. Le groupe responsable de la surveillance a jugé que le dossier était conforme, car aucune information n'était exigée. Toutefois, la lettre d'offre précisait clairement que des conditions et des restrictions s'appliquaient.

2.42 Nous avons conclu que le critère était partiellement respecté. Le ministère a pu déterminer les éléments qui manquaient et a fait un suivi auprès des clients grâce au programme de surveillance. Ces

éléments étaient habituellement obtenus à la suite de l'examen du groupe responsable de la surveillance. Toutefois, le ministère n'a pas toujours reçu des renseignements suffisants en temps opportun, malgré les efforts qu'il avait déployés en ce sens. À notre avis, la présentation d'informations incomplètes et tardives pourrait nuire à la capacité du ministère de surveiller de près la situation des clients et d'intervenir en temps opportun.

Recommandation

2.43 Nous avons recommandé que le ministère fasse enquête pour déterminer les raisons pour lesquelles les documents exigés ne sont pas remis en temps opportun et trouve d'autres moyens d'obtenir l'information en temps opportun de ses clients.

2.44 Chaque chargé de projet pourrait être tenu de préparer une mise à jour trimestrielle sur tout dossier pour lequel il est connu qu'il n'est pas conforme aux modalités de la lettre d'offre.

2.45 Le ministère pourrait aussi déterminer les types de rapports à recevoir des bénéficiaires d'aide qui sont cruciaux pour la surveillance de la situation financière.

Vérification de l'information des clients

2.46 Notre troisième critère était le suivant :

ENB devrait examiner l'information fournie par les bénéficiaires d'aide et vérifier l'information dont l'exactitude est mise en doute.

2.47 L'information fournie par les bénéficiaires d'aide au ministère doit être exacte afin que le ministère puisse exercer une surveillance adéquate de l'aide versée.

2.48 Normalement, le ministère exige des états financiers vérifiés. Dans certains cas, des états financiers ayant l'assurance de niveau examen sont acceptables avec le consentement du sous-ministre.

2.49 Dans les dossiers que nous avons examinés, des éléments probants montraient que l'information non vérifiée avait été contrôlée dans les cas où, le ministère avait des doutes sur l'exactitude de l'information. Par exemple, nous avons vu un cas dans lequel le ministère remettait en question les calculs du bénéficiaire de l'aide financière quant au nombre d'emplois équivalents à temps plein créés. Or, il n'existe aucune méthode par écrit pour décrire comment déterminer l'information potentiellement inexacte. Dans un autre cas, le bénéficiaire de l'aide financière présentait chaque fois des états financiers ayant l'assurance de niveau

examen, alors que des états financiers vérifiés étaient exigés. Le budget annuel et les prévisions de trésorerie devaient être présentés, mais cette information n'avait pas été versée au dossier, ce qui aurait dû susciter des doutes au ministère sur l'exactitude et le bien-fondé de l'information présentée. Nous n'avons toutefois rien trouvé pour montrer que des procédures de contrôle avaient été effectuées.

2.50 De plus, le ministère n'a pas de directives ni de procédures écrites sur la vérification de l'exactitude de l'information lorsque des préoccupations existent. On nous a dit que les chargés de projet effectuent certaines procédures de diligence raisonnable, par exemple des visites sur place afin de vérifier l'information fournie. Mais les visites sur place ne sont pas toujours consignées par écrit. Il est difficile pour nous de déterminer si les procédures ont effectivement été appliquées et quelles conclusions ont été tirées lorsque l'exactitude des données était mise en doute. Nous avons constaté que les pratiques n'étaient pas uniformes parmi les chargés de projet.

2.51 En l'absence de directives et de procédures pour favoriser l'uniformité, le ministère pourrait se retrouver avec un risque accru que les comptes douteux ne soient pas repérés ou que l'information ne soit pas correctement examinée.

2.52 Nous avons conclu que le critère était partiellement atteint. Le ministère a pris des mesures dans certains cas lorsque l'exactitude de l'information reçue soulevait des doutes, mais les méthodes employées pour vérifier cette information n'étaient pas uniformes ni bien documentées.

Recommandation

2.53 Nous avons recommandé que le ministère établisse des directives et des procédures relativement à la vérification de l'information financière des clients autre que leurs états financiers vérifiés.

2.54 Tout examen ou analyse effectué par le ministère devrait être documenté et consigné au dossier.

Information sur la renonciation à un prêt

2.55 Notre quatrième critère était le suivant :

ENB devrait s'assurer que l'information fournie par les bénéficiaires d'aide à la suite d'une demande de renonciation à un prêt est examinée avant que le prêt-subvention soit accordé.

2.56 À notre avis, il est important que le ministère vérifie l'information fournie par les bénéficiaires d'aide afin de déterminer si les clients répondent aux critères établis pour que leur prêt soit effacé. Cela est essentiel pour protéger la situation financière de la province et faire en sorte que les objectifs initiaux soient atteints.

2.57 La plupart des prêts-subventions incluent des mesures incitatives de renonciation fondées sur le nombre d'emplois créés ou maintenus, c'est-à-dire que le remboursement du prêt ne sera pas exigé tant que l'entreprise peut créer ou maintenir un certain nombre d'emplois au cours d'une période donnée.

2.58 D'habitude, les bénéficiaires d'aide présente des données de paye pour prouver le nombre d'emplois créés ou maintenus. Sur 14 des 16 éléments de l'échantillon de prêts-subventions sur lesquels nous avons fait un contrôle par sondages, le ministère avait obtenu de l'information sur la paye en temps opportun.

2.59 Nous avons discuté avec plusieurs membres du personnel du ministère. À la lumière des discussions, il semble que les méthodes et procédures utilisées pour vérifier les données de paye ne soient pas toujours les mêmes. Certains chargés de projet nous ont dit faire des visites sur place, recueillir des données de paye au hasard pour en faire le contrôle et rapprocher les données de paye et les données des feuillets T4 Sommaire remis à l'Agence du revenu du Canada. D'autres nous ont dit faire un rapprochement annuel du rapport de paye reçue du client et des renseignements du feuillet T4 Sommaire. Des chargés de projet tiennent pour acquis que le rapport de paye est exact s'il est signé par un comptable professionnel. Essentiellement, il revient à chaque chargé de projet de décider du niveau de vérification, et ce en fonction de l'expérience du chargé de projet et des qualités et titres de compétence du bénéficiaire de l'aide financière. Peu importe la méthode décrite, nous avons trouvé dans notre échantillon très peu de preuves documentaires sur les procédures qui auraient été effectuées. Dans un compte, nous avons constaté que le ministère avait remis en question le calcul des emplois « équivalents à temps plein » présenté par le bénéficiaire de l'aide financière. Le ministère a délivré un certificat de renonciation pour une partie du prêt seulement.

2.60 Aucune directive ni procédure n'existe au ministère pour guider les chargés de projet dans leur vérification de l'information fournie par les clients. Cela signifie que des pratiques qui manquent d'uniformité peuvent être employées pour déterminer s'il y aura

renonciation au prêt, le risque étant que certains prêts soient effacés alors qu'ils ne le devraient pas.

2.61 Nous avons conclu que le critère était partiellement atteint. Alors que, dans certains cas, nous avons trouvé des éléments probants sur l'information examinée, il n'existe pas de directives ni de procédures écrites pour faire en sorte que l'information soit examinée de façon uniforme et adéquate.

Recommandation

2.62 Nous avons recommandé que le ministère établisse des directives et des procédures pour la vérification de l'information fournie par les bénéficiaires d'aide avant de renoncer à un prêt.

Atténuation des pertes éventuelles

2.63 Notre cinquième critère était le suivant :

Lorsqu'il devient manifeste que la province coure un risque de perte dans un dossier donné d'aide financière, ENB devrait prendre des mesures d'atténuation appropriées.

2.64 À notre avis, une gestion proactive de l'ensemble du portefeuille d'aide financière par le ministère est essentielle pour protéger les investissements de la province. Le ministère devrait déterminer aussi tôt que possible l'aide qui présente un risque en faisant une utilisation efficace de l'analyse des données, ce qui est nécessaire pour diminuer le risque de perte éventuelle et assurer le maintien en activité des bénéficiaires d'aide financière.

2.65 Avant 2007, le groupe responsable de la surveillance du ministère faisait annuellement une certaine analyse financière de l'état des finances de chaque bénéficiaire ayant reçu de l'aide du ministère. Nous avons constaté que les agents responsables de la surveillance avaient réalisé une brève analyse annuelle de l'état des finances et consigné les résultats dans un rapport de conformité pour les 38 comptes que nous avons contrôlé par sondages. Pour faire cette analyse financière, l'agent chargé de la surveillance évalue des aspects tels qu'une diminution des ventes, une baisse du revenu d'exploitation, une insuffisance du fonds de roulement, ou tout changement dans la participation des actionnaires. Ce genre d'information est utile pour évaluer si l'exposition au risque du bénéficiaire d'aide a changé depuis l'approbation initiale de l'aide.

2.66 Récemment, le ministère a décidé que le groupe responsable de la surveillance ne ferait plus l'évaluation de la situation financière

des bénéficiaires d'aide. La responsabilité a été confiée aux chargés de projet individuels. On nous a dit que ce changement a été apporté parce que les chargés de projet ont une meilleure compréhension des activités des entreprises. À notre avis, c'est un pas en arrière, car cela signifie que le rapport de conformité n'inclura pas d'information au sujet de la situation financière d'une entreprise, laquelle pourrait servir à déterminer si certains dossiers d'aide présentent un risque de perte.

2.67 Selon le ministère, les chargés de projet continuent de réaliser des activités de surveillance visant la situation financière des entreprises. Ils examinent l'information trimestrielle obtenue des entreprises et en discute avec les cadres du ministère. Par exemple, les ventes sont comparées aux ventes de la période précédente et aux prévisions de l'entreprise. Les rapports bancaires sont examinés pour déterminer la situation de caisse de l'entreprise et s'il existe des prêts en souffrance. Le ministère prendrait des mesures pour atténuer le risque s'il est déterminé qu'un dossier donné représente un risque de perte éventuelle. D'autres activités de surveillance peuvent être une visite sur place ou une discussion au téléphone avec l'entreprise pour obtenir de l'information à jour. Cependant, un rapport n'est pas toujours préparé ni rédigé à la suite des visites sur place.

2.68 Les mesures d'atténuation les plus souvent appliquées par ENB sont d'accorder plus d'aide financière et de modifier les modalités de l'aide financière afin de reporter la date d'échéance ou le remboursement du capital ou des intérêts. Le ministère peut aussi négocier avec d'autres prêteurs de l'entreprise et aider celle-ci à trouver des fonds d'autres organismes fédéraux ou provinciaux. Le ministère nous a fait part de quelques dossiers dans lesquels il avait déterminé que le compte présentait un risque élevé de perte. Le ministère avait alors pris des mesures d'atténuation pour sauver l'entreprise.

2.69 Étant donné que la majeure partie de l'aide financière accordée présente un risque relativement plus élevé qu'un prêt commercial typique, nous nous attendrions à ce que le ministère ait en place un processus officiel pour définir les genres d'analyse financière ou opérationnelle qui devraient être faites pour repérer les comptes posant problème et les mesures d'atténuation qui devraient être prises. Par exemple, des analyses quantitatives des données, dont les analyses des ratios, sont une pratique très courante parmi les prêteurs commerciaux afin de déterminer les emprunteurs qui pourraient éventuellement avoir des problèmes financiers. Bien que

l'aide financière accordée par le ministère diffère des prêts commerciaux typiques sous de nombreux aspects, les méthodes pour déterminer les risques de perte éventuelle ne devraient pas être très différentes.

2.70 La segmentation des risques peut aussi être utilisée pour déterminer le niveau de risque donné d'un compte du portefeuille. Les comptes qui présentent des caractéristiques similaires au plan des risques peuvent être classés dans les segments appropriés, par exemple risque élevé, risque moyen et risque faible, pour orienter les efforts en matière d'atténuation des risques.

2.71 Le ministère n'a pas de processus ni de procédures officiels pour guider les chargés de projet quant aux genres d'analyses financières ou opérationnelles qui devraient être effectués à l'étape de la surveillance. Il revient à chaque chargé de projet de décider quelles données financières et opérationnelles seront examinées et quels genres d'analyse seront effectués. Le manque d'uniformité pourrait accroître le risque qu'un dossier d'aide présentant des problèmes éventuels ne soit pas identifié le plus tôt possible.

2.72 Par ailleurs, comme nous l'avons déjà mentionné, le ministère n'obtient pas toujours les rapports financiers assez rapidement des bénéficiaires d'aide financière. Une information financière périmée peut limiter encore davantage la capacité du ministère de cerner au plus tôt le risque de perte éventuelle.

2.73 Notre contrôle par sondages illustre nos préoccupations. Nous avons constaté que 15 des 38 entreprises de notre échantillon avaient reçu une aide financière à multiples reprises. Dix de ces 15 entreprises ont cessé leurs activités à l'heure actuelle : 5 entreprises ont fait faillite, et 5 entreprises ont mis fin à leurs activités au Nouveau-Brunswick ou sont en voie de liquidation. Le ministère a donc contracté la somme de 6,4 millions de dollars en créances douteuses, et jusqu'à 5,8 millions de dollars en paiements pour garanties d'emprunt pour ces 10 entreprises.

2.74 Nous ne pouvons pas tirer de conclusion au sujet de ce critère. Les analyses effectuées par le ministère ne sont pas bien documentées. En conséquence, il est très difficile de déterminer si les analyses effectuées étaient suffisantes et si les mesures d'atténuation prises étaient appropriées.

Recommandation

2.75 Nous avons recommandé qu'ENB établisse des directives et des procédures concernant les types d'analyse financière qui devraient être effectués pour repérer les risques de perte éventuelle et les mesures d'atténuation qui devraient être prises à la lumière des risques cernés.

2.76 Le ministère devra décider si la surveillance de la situation financière devrait être affectée au groupe responsable de la surveillance ou aux chargés de projet. Toutefois, à notre avis, cette surveillance n'est pas compatible avec les fonctions des chargés de projet. Le travail de surveillance est donc plus susceptible d'être fait s'il ne s'ajoute pas aux autres tâches que les chargés de projet doivent réaliser pour préparer les analyses et autres tâches reliées à la prise de décision qu'exige le processus d'approbation.

Rapports sur l'efficacité

2.77 Nos deux derniers critères traitent de l'importance pour le ministère de capturer suffisamment de données pour lui permettre de faire rapport sur le PAFI en temps opportun et de manière transparente.

2.78 Notre sixième critère était le suivant :

ENB devrait capturer suffisamment de données pour lui permettre de faire rapport sur l'efficacité avec laquelle le PAFI atteint ses objectifs.

2.79 À notre avis, pour évaluer l'efficacité du programme, le ministère doit détenir suffisamment de données.

2.80 Au cours de l'étape du contrôle par sondages de notre vérification, le ministère nous a remis une feuille de calcul qui énumérait toutes les demandes approuvées en vertu du PAFI de l'exercice 2002-2003 à l'exercice 2005-2006. Le document contient des données importantes sur chaque demande d'aide financière approuvée, dont le type d'aide financière, le montant approuvé, le montant des avances, les investissements en capital (nouveaux fonds) et le nombre d'emplois promis. Cette feuille de calcul avait été produite à partir d'un système d'information élaboré à l'interne qui est géré par le groupe responsable de la surveillance.

2.81 En plus de consigner le nombre d'emplois promis par les demandeurs, le système suit également le nombre d'emplois réellement créés ou maintenus.

2.82 Chaque trimestre, le groupe responsable de la surveillance ajoute toutes les nouvelles demandes approuvées avec le nombre d'emplois promis dans le système d'information. Le personnel du groupe responsable de la surveillance envoie ensuite aux chargés de projet responsables de comptes un formulaire à remplir, les données exigées comprenant le nombre d'emplois à l'entreprise du demandeur, et leur donne généralement une date limite.

2.83 Quand les chargés de projet renvoient l'information, le personnel chargé de la surveillance saisit les données dans le système d'information du ministère. Si les chargés de projet ne remettent pas l'information en temps opportun, des rappels et autres messages de suivi sont envoyés. Les chargés de projet peuvent généralement fournir les données à jour durant le trimestre suivant.

2.84 Si un chargé de projet n'arrive pas à obtenir de l'information à jour sur les emplois au sujet d'un compte au cours d'un trimestre donné, ou si le groupe responsable de la surveillance a des préoccupations à l'égard de l'information reçue, le nombre d'emplois demeure le même qu'au trimestre précédent, pourvu que l'information obtenue antérieurement ait été relativement stable et cohérente.

2.85 Pour suivre de façon exacte les emplois créés, le personnel du groupe responsable de la surveillance assure généralement un suivi auprès du chargé de projet pour s'assurer que le nouveau chiffre est exact et obtenir des explications lorsque des écarts importants sont constatés d'un trimestre à l'autre.

2.86 Le groupe responsable de la surveillance procède à un dénombrement final des emplois réellement créés lorsque le projet prend de la maturité et s'achève. Le nombre réel d'emplois créés ou maintenus est comparé au nombre d'emplois qui doit être créé ou maintenu pendant la durée déterminée dans les ententes juridiques.

2.87 À notre avis, le ministère capture un nombre considérable de données au sujet du PAFI, ce qui lui donne la capacité de faire rapport sur la contribution du PAFI aux objectifs du ministère.

2.88 Par conséquent, nous avons conclu que le critère était satisfait.

2.89 Notre septième critère était le suivant :

Régulièrement, ENB devrait remettre à l'Assemblée législative de l'information exacte, opportune et facile à comprendre sur la pertinence continue du PAFI et sur l'efficacité avec laquelle le programme atteint ses objectifs.

2.90 À notre avis, faire rapport sur l'efficacité du PAFI est une fonction de surveillance importante.

2.91 Le ministère présente dans ses rapports annuels le nombre et le montant en dollars des demandes approuvées durant l'exercice, le nombre de comptes actifs et le solde impayé total pour le PAFI. Cette information est présentée dans des catégories distinctes : garantie d'emprunt, prêt direct et aide stratégique.

2.92 Le ministère n'a pas lié ses rapports annuels au sujet du PAFI aux objectifs globaux du ministère. Comme nous l'indiquons précédemment, le ministère a des cibles annuelles pour les emplois créés, les emplois maintenus et les investissements en capital (nouveaux fonds). Le rapport annuel doit inclure de l'information concernant l'apport du PAFI à la réalisation des cibles du ministère.

2.93 Nous avons conclu que le septième critère n'est pas respecté. Le ministère ne fait pas rapport sur les progrès en vue de l'atteinte des objectifs du programme à l'Assemblée législative.

Recommandation

2.94 Nous avons recommandé que le ministère fasse rapport à l'Assemblée législative sur la mesure dans laquelle le PAFI atteint les cibles du ministère.

Autres observations

2.95 Par le passé, ENB tenait compte du délai de récupération dans le cadre de l'évaluation de la demande d'aide financière d'une entreprise. Le calcul était basé sur trois facteurs :

- risque éventuel que le projet proposé ne rembourse pas le montant au complet;
- augmentation différentielle annuelle attendue pour la feuille de paye;
- taux estimatif des impôts provinciaux sur le revenu des particuliers.

1. N.d.T. Le terme « garanties de prêt » est utilisé dans les rapports annuels et le site Web du ministère, mais il s'agit bien de garanties d'emprunt.

2.96 À partir de cette information, on calculait le montant annuel attendu d'impôts différentiels sur le revenu des particuliers. Le montant de l'impôt sur le revenu différentiel annuel était comparé au montant d'aide demandé, ce qui donnait une estimation du nombre d'années qu'il faudrait pour que la province récupère l'aide versée sous forme d'impôts différentiels sur le revenu des particuliers, c'est-à-dire le délai de récupération.

2.97 Quand il jugeait qu'il existait un risque éventuel que le projet proposé ne rembourse pas le montant au complet, le ministère évaluait les risques présentés par le demandeur en ce qui concernait la technologie, les matériaux, la mise en marché, la concurrence, la gestion et la situation financière. Le ministère utilisait des procédures et des formulaires standard pour évaluer la demande d'aide, y compris le calcul du délai de récupération. Les formulaires d'évaluation étaient correctement remplis et avaient été approuvés dans les 38 comptes que nous avons contrôlés par sondages.

2.98 La pièce 2.5 offre un exemple de calcul du délai de récupération que faisait le ministère pour trois différents types de prêt ou d'emprunt. Comme les prêts-subventions sont versés en entier, aucun facteur de risque ne leur est attaché.

Pièce 2.5 Exemple de calcul du délai de récupération

| Aide | | | | | | | |
|------------------------|---------------------|-----------------------------|---|--|-------------------|--|--------------------------------|
| Type de prêt/d'emprunt | Montant (000 \$) | Risque de paiement pour ENB | Montant potentiel du paiement (000 \$) | Feuille de paye différentielle (000 \$) | Taux d'imposition | Rendement annuel estimatif (000 \$) | Délai de récupération (ans) |
| Garantie | 400 | 30 % | 120 | 1 000 | 10 % | 100 | 1.2 |
| Prêt-subvention | 5 500 | S.O. | 5 500 | 29 100 | 10 % | 2 900 | 1.9 |
| Direct | 10 000 | 50 % | 5 000 | 18 000 | 10 % | 1 800 | 2.8 |

2.99 Dans ce tableau, le risque de paiement pour ENB est multiplié par le montant de l'aide approuvée afin de déterminer le montant potentiel du paiement pour le ministère. La feuille de paye différentielle est multipliée par le taux d'imposition présumé pour obtenir le rendement annuel estimatif de recettes fiscales pour la province. Le montant potentiel du paiement est ensuite divisé par le rendement annuel estimatif pour obtenir le délai de récupération, soit le temps qu'il faudra à la province pour récupérer son paiement estimatif au moyen de recettes fiscales plus élevées.

2.100 Le ministère continue à utiliser le calcul du délai de récupération comme l'un des éléments clés pour déterminer si un prêt-subvention devrait être offert, tandis qu'il a cessé d'utiliser le modèle mentionné en 2004 pour le calcul du délai de récupération dans le cas des prêts directs et des garanties d'emprunt. Le ministère n'a pas établi de repères quantitatifs semblables à appliquer au traitement des demandes de prêts directs ou de garanties d'emprunt afin d'être en mesure de décider si un prêt direct ou une garantie d'emprunt devrait être offert.

2.101 À notre avis, il est important de surveiller si le délai de récupération attendu pour les prêts-subventions est effectivement le délai réel. Cela permettrait au ministère d'évaluer si ses estimations originales sur le plan du rendement financier étaient valides, ce qui sera utile pour établir les estimations de projets futurs. Nous croyons aussi qu'il est utile d'établir de tels repères pour les prêts directs et les garanties d'emprunt. Les mesures quantitatives peuvent aider le ministère non seulement à prendre des décisions, mais aussi à surveiller de façon efficace les résultats réels comparativement aux résultats prévus par le ministère et à faire rapport sur le rendement du PAFI à la population.

2.102 Le groupe responsable de la surveillance ne recueille pas d'informations permettant de vérifier si l'augmentation de la feuille de paye présumée dans le calcul initial du délai de récupération a effectivement eu lieu. Il ne recueille pas non plus d'informations pour indiquer si le taux d'imposition a changé depuis que l'aide initiale a été accordée.

2.103 Sans information au sujet du montant réel de l'augmentation différentielle de la feuille de paye, il est impossible pour le ministère de correctement évaluer si le délai de récupération initial qui avait été estimé demeure atteignable ou a été atteint. Il n'a pas été possible non plus d'évaluer si le modèle original de calcul du délai de récupération était valable ni d'évaluer si l'aide accordée a donné lieu aux résultats prévus par le ministère.

2.104 La surveillance du délai de récupération prévu, y compris le montant de l'augmentation différentielle de la feuille de paye, aurait aussi aidé le ministère à surveiller le nombre et la valeur des emplois créés grâce à l'aide financière accordée. Cela permettrait au ministère de faire rapport sur ses progrès en vue de l'atteinte de l'indicateur du rendement clé du plan stratégique au sujet du nombre d'emplois créés ou maintenus.

Recommandation

2.105 Nous avons recommandé qu'ENB mette en place un processus de surveillance pour évaluer directement les progrès de chaque bénéficiaire d'un prêt-subvention, comparativement au calcul du délai de récupération original. Cette évaluation devrait s'attarder sur chacun de trois éléments du calcul du délai de récupération original : le facteur de risque, le montant estimatif de l'augmentation différentielle de la feuille de paye et le taux de l'impôt sur le revenu.

**Réponse du ministère
à notre vérification**

2.106 Le ministère a fourni la réponse qui suit aux conclusions et aux recommandations de notre rapport :

[Traduction.] Soyez assurés que le ministère apprécie les observations de votre bureau, car nous nous efforçons constamment d'améliorer les pratiques actuelles. Un certain nombre des recommandations faites pourraient effectivement servir à améliorer l'administration de nos programmes d'aide financière. Cependant, nous estimons que certaines des conclusions ne sont pas fondées et que les recommandations qui en découlent ne sont pas constructives. Notre réponse aux conclusions de votre bureau au sujet des sept critères de vérification et de la vérification en général est donc résumée dans les paragraphes qui suivent.

Objet : Critère de vérification 1

Réponse du ministère à la conclusion tirée :

Le ministère est d'accord avec cette conclusion.

Réponse du ministère aux recommandations formulées :

Les cibles de rendement annuelles maintenant établies par le ministère ont trait aux résultats prévus en rapport avec les approbations faites durant l'année. Des cibles mesurables annuelles reliées au nombre réel d'emplois créés en rapport avec les approbations de l'année comme il est proposé ci-dessus ne peuvent faire l'objet de rapports pour l'année, car la création d'emplois a typiquement lieu durant les années subséquentes. Quoi qu'il en soit, le ministère n'établira pas pour l'instant de cibles à long terme pour l'aider à évaluer les programmes, car il entreprendra sous peu une évaluation de ses programmes d'aide financière avec le Bureau du contrôleur. L'examen explorera les coûts et les avantages

réels associés aux approbations des neuf exercices précédents.

Objet : Critère de vérification 2

Réponse du ministère à la conclusion tirée :

Selon le paragraphe 2.38, « Un examen de la conformité et un suivi ont été faits dans les 38 comptes de notre échantillon ». De plus, le paragraphe 2.42 indique que le ministère « a pu déterminer les éléments qui manquaient et a fait un suivi auprès des clients grâce au programme de surveillance. Ces éléments étaient habituellement obtenus à la suite de l'examen du groupe responsable de la surveillance ». Il est clair que le ministère a déterminé les éléments manquants et a fait un suivi sur tous ces éléments, qui ont fini par être obtenus. De toute évidence, le ministère n'a aucun contrôle sur le moment où l'entreprise remet les éléments exigés, et son seul recours serait de demander le remboursement de ses prêts ou d'annuler ses garanties. Cependant, obliger une entreprise à fermer ses portes à cause de rapports insuffisants ne semble pas une solution réaliste. La conclusion de la vérification selon laquelle « le ministère n'a pas toujours reçu des renseignements suffisants en temps opportun » jette une lumière négative sur le ministère, et nous estimons que la conclusion telle qu'elle est formulée est extrêmement injuste, vu nos efforts considérables en matière de surveillance et de suivi.

Réponse du ministère aux recommandations formulées :

Il n'est pas nécessaire de faire enquête pour déterminer les raisons pour lesquelles les clients ne soumettent pas les documents en temps opportun. Les clients savent qu'il est peu probable que la province exige le remboursement d'un prêt ou annule une garantie (ce qui mènerait à la fermeture de l'entreprise) à cause d'une insuffisance de rapports.

Cependant, le ministère explorera la possibilité de modifier la Loi sur le développement économique afin d'autoriser les augmentations des taux d'intérêt ou des frais de garantie pour les comptes non conformes, ce qui pourrait motiver les entreprises à respecter les exigences. De plus, le groupe responsable de la surveillance instaurera un rapport

trimestriel de surveillance de la non-conformité, par agent, pour améliorer la surveillance.

Objet : Critère de vérification 3

Réponse du ministère à la conclusion tirée :

Le ministère s'efforcera de s'assurer que le personnel documente mieux les méthodes utilisées et les mesures prises pour vérifier l'information dont l'exactitude est mise en doute.

Réponse du ministère aux recommandations formulées :

Étant donné l'ampleur et la variété de l'information fournie, il serait très difficile d'élaborer des directives et des procédures précises pour chaque possibilité concevable lorsque l'exactitude de l'information soulève des préoccupations. Le ministère estime qu'une telle directive serait tellement large que son efficacité serait discutable. Les chargés de projet forment un personnel professionnel expérimenté qui possède les compétences nécessaires pour déterminer les méthodes de vérification nécessaires. En conséquence, le ministère n'a pas l'intention de mettre cette recommandation pleinement en œuvre pour l'instant, mais il prend des mesures pour s'assurer que le personnel documente mieux les méthodes utilisées et les mesures prises pour faire enquête sur l'information douteuse.

Objet : Critère de vérification 4

Réponse du ministère à la conclusion tirée :

L'affirmation « Nous avons trouvé des éléments probants qui montrent qu'une partie de l'information est vérifiée » implique que très peu d'information est vérifiée, alors que l'information nécessaire pour obtenir la renonciation à un prêt se trouvait en fait au dossier ou dans une base de données et était examinée avant que le prêt-subvention soit accordé. Cependant, le ministère reconnaît que les résumés décrivant les mesures prises par les agents pour examiner et vérifier l'information fournie et pour justifier la décision d'accorder un prêt-subvention ne se trouvaient pas toujours au dossier.

Réponse du ministère aux recommandations formulées :

Le ministère élaborera des directives et des procédures pour l'examen et la vérification par le personnel de l'information fournie par les clients relativement aux prêts-subventions et s'assurera que des notes sont versées au dossier pour résumer les raisons pour lesquels un prêt-subvention est accordé et les mesures prises par les chargés de projet pour examiner et vérifier l'information pour toutes les futures renonciations à des prêts.

Objet : Critère de vérification 5

Réponse du ministère à la conclusion tirée :

Le ministère n'est pas d'accord avec la partie soulignée de la déclaration selon laquelle « Les analyses effectuées par le ministère ne sont pas suffisantes et ne sont pas documentées ». Le ministère reconnaît qu'un résumé des analyses de l'information effectuées par le personnel en même temps que leurs fonctions de surveillance des comptes n'est pas toujours versé au dossier. Cependant, le ministère n'est pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle toute analyse effectuée n'est pas suffisante. De plus, la logique de la conclusion mentionnée ci-dessus soulève des questions, car il serait impossible de commenter sur la qualité de l'analyse effectuée si elle n'est pas bien documentée. Si aucun commentaire ne peut être fait sur la nature appropriée des mesures d'atténuation parce que l'analyse n'est pas bien documentée, comment peut-on commenter la qualité de l'analyse?

Réponse du ministère aux recommandations formulées :

Notons que les chargés de projet forment un personnel professionnel ayant des années d'expérience dans le domaine des prêts commerciaux ou du financement d'entreprise. En fait, les chargés de projet examinent toute l'information fournie par l'emprunteur en réponse aux exigences de conformité et, à la suite de leurs discussions avec leurs gestionnaires respectifs, signalent les problèmes et présentent des recommandations pour atténuer les risques selon la situation. Les mesures d'atténuation convenues qui nécessitent des modifications à l'autorisation actuelle en matière d'aide établie sont

examinées par le comité d'examen de projets composé de cadres du ministère et par le Conseil de développement industriel du Nouveau-Brunswick et, au besoin, par le Conseil de gestion et le Cabinet. De telles recommandations et les analyses connexes sont bien documentées et versées au dossier. Toutefois, comme il est noté ci-dessus, les analyses portant sur la surveillance de comptes qui ne nécessitent pas d'ajustement à l'autorisation actuelle en matière d'aide pourraient être, de façon générale, mieux consignées au dossier.

Le ministère estime que, vu le niveau d'expérience des chargés de projet, il n'est pas nécessaire de leur donner des directives pour les guider dans les procédures à suivre en détaillant le type et la méthode de l'analyse à faire. De plus, il serait extrêmement difficile de définir à l'avance dans une directive les mesures d'atténuation particulières à prendre dans tous les cas. S'il y a lieu, les chargés de projet possèdent les compétences et la latitude voulues pour faire des recherches et formuler et présenter des recommandations en matière d'atténuation des risques aux fins d'examen par la direction.

Cependant, le ministère est d'avis que la directive suivante serait utile : i) verser au dossier une note qui résume les analyses de l'information effectuées en rapport avec les activités de surveillance du compte pour tous les examens futurs; ii) préciser les exigences minimales d'un tel examen en ce qui a trait aux questions et à l'information critique à examiner; iii) résumer dans la note, au besoin, toute mesure d'atténuation recommandée.

Le ministère n'est pas d'accord avec la recommandation selon laquelle le groupe responsable de la surveillance (plutôt que les chargés de projet) soit responsable de la surveillance des comptes comme il est indiqué au paragraphe 2.76. La fonction de surveillance avait été transférée des chargés de projet au groupe responsable de la surveillance il y a un certain temps afin d'améliorer la fonction de surveillance. Il avait par la suite été déterminé que les chargés de projet avaient une connaissance plus approfondie des dossiers et étaient mieux en mesure de cerner les problèmes. La fonction de surveillance des comptes a donc été réaffectée aux chargés de projet. En conséquence, le ministère ne donnera pas suite à cette

recommandation, mais il s'assurera que l'analyse effectuée par les chargés de projet soit mieux documentée dans les dossiers.

Objet : Critère de vérification 6

Réponse du ministère à la conclusion tirée :

Le ministère est d'accord avec cette conclusion.

Objet : Critère de vérification 7

Réponse du ministère à la conclusion tirée :

Le ministère n'est pas d'accord avec cette conclusion. Le paragraphe 2.24 reconnaît que « Nous estimons que les objectifs du PAFI sont clairement définis » et que le ministère mesure l'atteinte des objectifs par le nombre prévu d'emplois créés et maintenus et par les investissements en capital (nouveaux fonds) reliés aux approbations du PAFI. Le nombre prévu d'emplois créés et maintenus et les investissements en capital (nouveaux fonds) prévus reliés aux approbations du PAFI sont clairement communiqués par le ministère dans son rapport annuel (comme il est montré à la page 7 de son rapport annuel de 2008-2009). Le ministère estime donc avoir fait rapport sur ses progrès concernant l'atteinte des objectifs du PAFI.

Réponse du ministère aux recommandations formulées :

Le ministère a décidé de ne pas inclure de cibles pour le PAFI dans son rapport annuel. Cependant, son rapport annuel n'est pas produit dans le seul but de faire rapport l'Assemblée législative, et il n'est pas la seule méthode utilisée pour faire rapport. Le ministère fait rapport à l'Assemblée législative et comparait devant le Comité des comptes publics et au moment de la préparation du Budget principal, et il fournit toute information alors exigée par l'Assemblée législative, y compris l'information sur les cibles du PAFI si elles sont demandées.

Comme il est mentionné, il est impossible de commenter dans le rapport annuel le nombre réel d'emplois créés ou maintenus et les investissements en capital (nouveaux fonds) relativement aux approbations du PAFI dans l'année, car les

résultats réels sont généralement observés dans les années subséquentes.

Objet : Autres observation

Réponse du ministère aux recommandations formulées :

La recommandation qui précède suggère de façon erronée qu'un « facteur de risque » est inclus dans les calculs du ministère pour déterminer le délai de récupération des prêts-subventions. Comme nous l'avons souvent expliqué dans nos discussions avec le personnel du BVG, un facteur de risque n'est pas inclus dans les calculs du ministère pour déterminer le délai de récupération des prêts-subventions, car cette aide est portée aux dépenses au moment où elle est versée. Le calcul du ministère du délai de récupération des prêts-subventions sert uniquement à estimer le temps requis pour que le coût de l'aide soit compensé par des recettes fiscales différentielles (en supposant que l'entreprise survit), et ce calcul est fait uniquement pour assurer une certaine uniformité dans le niveau d'aide d'un compte à l'autre.

Les commentaires dans le rapport et la recommandation qui précède laissent entendre qu'il n'existe pas de processus de surveillance, alors qu'un tel processus est en place et incombe aux chargés de projet (et non au groupe responsable de la surveillance). D'habitude, les prêts-subventions sont approuvés pour des montants et selon des modalités qui concordent avec le calcul du délai de récupération. Par exemple, un prêt-subvention accordé pour la création d'emplois comprendrait les conditions de renonciation basées sur la création et le maintien d'emplois et les niveaux de salaire pour une période définie dans le calcul du délai de récupération. Les chargés de projet doivent ensuite examiner les résultats réels (nombre réel d'emplois, feuille de paye, etc.) à la fin de la période exigée pour le maintien des emplois. Les prêts non radiés doivent être remboursés, et le remboursement indiquerait bien sûr que les délais de récupération prévus à l'origine n'ont pas été atteints (mais il n'y a pas de coût pour la province si l'aide est remboursée). De même, les comptes qui répondent aux critères de renonciation indiqueraient que le délai de récupération calculé, sur lequel était basé le compte, est atteint. De toute évidence, on ne peut déterminer si les

critères de renonciation ont été atteints avant la fin des périodes connexes de contrôle ou de maintien. En conséquence, un processus est en vigueur pour surveiller le rendement du bénéficiaire du prêt comparativement au calcul initial du délai de récupération.

Auparavant, le ministère calculait le délai de récupération sur les prêts et les garanties d'emprunt. Comme il est expliqué dans le rapport, le risque d'échec d'une entreprise était multiplié par le montant de l'aide approuvée afin de déterminer le montant potentiel de paiement ou de perte pour le ministère. L'estimation de la feuille de paye différentielle était multipliée par le taux d'imposition présumé pour parvenir à une estimation des recettes fiscales annuelles versées à la province. Le montant des pertes éventuelles était ensuite divisé par le rendement annuel estimatif pour parvenir au délai de récupération, soit le temps qu'il faudra pour que la province recouvre la perte estimative au moyen de recettes fiscales plus élevées.

Ce modèle de calcul du délai de récupération pour les prêts remboursables et les garanties d'emprunt a été abandonné il y a six ans, car on considérait qu'il présentait de graves lacunes, à savoir :

- Le risque d'échec n'avait aucun rapport avec le montant de la perte réelle sur les garanties ou les prêts. Par exemple, une entreprise bénéficiant d'un emprunt garanti pouvait avoir un risque d'échec de 30 %. Toutefois, si l'entreprise devait fermer ses portes, le paiement de la garantie pourrait être considérablement plus élevé que 30 % de la garantie, car nous voyons souvent des paiements qui se rapprochent du plein montant de la garantie à la suite de la liquidation de la caution.*
- Par définition, les calculs du délai de récupération ont trait au rendement sur le coût de l'aide. Toutefois, il n'y a aucun coût initial pour l'aide accordée sous forme de garanties ou de prêts remboursables. Il pourrait y avoir des coûts ultérieurement si l'entreprise devait échouer, mais le montant est impossible à déterminer, puisque les montants des garanties et les soldes des prêts directs diminuent avec le temps en raison des*

remboursements sur les prêts et des réductions de garanties, et que la valeur future de la caution détenue à l'appui du prêt remboursable ou de la garantie d'emprunt est impossible à prédire.

En conséquence, le ministère n'a pas l'intention d'établir des calculs de délai de récupération semblables pour les prêts et les garanties. Des repères quantitatifs sont établis pour cette aide sous forme de prévisions sur la création et le maintien d'emplois, et le ministère surveille le nombre d'emplois réels.

Objet : Conclusion

Le rapport du vérificateur conclut que « nous estimons toujours que le niveau de surveillance effectuée par le ministère n'est pas suffisant, et il est clair qu'il n'existe pas de directives ni de procédures par écrit ou que celles-ci ne sont pas appliquées de façon uniforme. Le ministère doit aussi améliorer la présentation de l'information au sujet de l'efficacité du PAFI dans ses rapports annuels ».

Le ministère n'est pas d'accord avec la conclusion selon laquelle la surveillance est insuffisante, mais il estime qu'il doit mieux documenter ses activités pour montrer ce qui a été fait. De plus, le ministère est d'accord avec la nécessité d'avoir des directives et des procédures mieux définies, dans les limites du raisonnable. En conséquence, le ministère prendra les mesures qui suivent. Le ministère :

- produira des rapports trimestriels de surveillance de la non-conformité (par chargé de projet) pour améliorer la surveillance par la direction des activités connexes des chargés de projet, et il explorera la possibilité de modifier la Loi sur le développement économique afin d'autoriser les augmentations des taux d'intérêt ou des frais de garantie pour les comptes non conformes (référence : critère de vérification 2);*
- exigera que le personnel consigne au dossier les méthodes utilisées et les mesures prises pour faire enquête sur l'information dont l'exactitude est mise en doute (référence : critère de vérification 3);*

- élaborera des directives et des procédures pour l'examen et la vérification par le personnel de l'information fournie par les clients relativement aux renonciations et s'assurera que des notes sont versées au dossier pour résumer les raisons pour lesquels un prêt-subvention est accordé et les mesures prises par les chargés de projet pour examiner et vérifier l'information pour toutes les futures renonciations à des prêts (référence : critère de vérification 4);
- élaborera une directive pour exiger i) qu'une note résumant les analyses de l'information effectuées relativement aux activités de surveillance d'un compte soit versée au dossier pour tous les examens futurs, ii) que les exigences minimales pour un tel examen soit précisées en ce qui a trait aux questions et à l'information critique à examiner et iii) que toute mesure d'atténuation recommandée soit résumée dans un note, au besoin (référence : critère de vérification 5);

Le ministère continuera à faire rapport sur l'atteinte des objectifs dans son rapport annuel, mais il a l'intention de présenter de l'information uniquement sur des cibles précises s'il est tenu de le faire pour le Budget principal ou le Comité des comptes publics.

Nous tenons à remercier votre bureau pour ses commentaires et pour l'occasion d'examiner et de commenter ce rapport. Il est à espérer que les mesures décrites ci-dessus amélioreront la surveillance de ce portefeuille d'aide et de son efficacité.

Annexe A : Résumé des constatations de la vérification de 1998 au sujet du programme d'aide financière aux entreprises

| Domaine de vérification | Constatations résumées |
|-------------------------|--|
| Approbations | <ul style="list-style-type: none">· Le ministère n'a pas documenté de façon adéquate son propre processus décisionnel dans ses dossiers.· Le ministère ne semblait pas faire une analyse et un examen suffisants des assertions des demandeurs.· Le personnel ne suivant pas les directives et les procédures du ministère. |
| Surveillance | <ul style="list-style-type: none">· La surveillance exercée par le ministère n'était pas suffisante pour protéger les investissements du gouvernement provincial.· Le personnel ne suivait pas la directive du ministère en matière de surveillance.· Les activités de surveillance étaient mal documentées dans les dossiers des clients. |
| Rapports | <ul style="list-style-type: none">· Le ministère ne respectait pas la directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial. |

Annexe B : Études de cas

AV Nackawic Inc.

2.107 AV Nackawic Inc. a conclu une convention d'achat avec le gouvernement provincial afin d'acheter les immobilisations de St. Anne-Nackawic Pulp Company Ltd en juillet 2005. Le ministère a accordé à AV Nackawic un prêt direct de 20 millions de dollars et une garantie d'emprunt de 20 millions de dollars pour l'achat des installations. Un autre prêt direct de 26,75 millions de dollars a été offert en 2006 pour des rénovations et l'agrandissement des immobilisations de l'entreprise. L'usine s'est convertie à la production de pâte pour transformation chimique en 2008. La même année, le ministère a consenti un prêt de 10 millions de dollars pour aider à la conversion.

2.108 La procédure habituelle pour le ministère est d'envoyer aux demandeurs une lettre pour indiquer si leur demande a été approuvée. Normalement, le ministère énumère les modalités de l'aide financière, les conditions, les restrictions et toute autre exigence et établit un plan de surveillance du compte. Dans ce cas-ci, le plan de surveillance du compte exigeait que l'entreprise fournisse l'information suivante :

- les états financiers annuels vérifiés de l'entreprise dans les 120 jours suivant la clôture de son exercice;
- la lettre de recommandations du vérificateur et la réponse de l'entreprise à la lettre de recommandations;
- les états financiers trimestriels avec comparaison au budget dans les 30 jours suivant la fin de chaque trimestre;
- une déclaration annuelle de l'avocat de l'entreprise pour faire état de toute réclamation fondée en droit, le cas échéant, à l'encontre de l'entreprise;
- une liste des cadres de l'entreprise et de leur rémunération;
- une confirmation annuelle d'assurance.

2.109 La lettre exigeait également que l'entreprise :

- considère l'utilisation de biens et services du Nouveau-Brunswick lorsqu'il est possible de le faire du point de vue des coûts, de la qualité et de la disponibilité;
- déploie tous les efforts raisonnables pour s'assurer que les employés de l'entreprise ont la possibilité de perfectionner leurs compétences au moyen de possibilités de formation.

2.110 Comme il s'agissait de conditions faisant partie intégrante de l'aide financière, on pourrait s'attendre à ce que le ministère surveille les activités d'achat et de formation de l'entreprise en plus de toute l'information financière mentionnée dans le plan du ministère pour la surveillance du compte.

2.111 Le ministère a pu obtenir les états financiers annuels vérifiés, les états financiers trimestriels et les prévisions financières. Le ministère a aussi surveillé le versement des dividendes, les prêts aux actionnaires, la rémunération des cadres, les dépenses en capital et la vente d'immobilisations, les opérations inter-sociétés, le changement de propriétaire et la consultation avec lien de dépendance, qui étaient les restrictions qu'il avait établies. De façon générale, le ministère a exercé une surveillance sur les documents exigés qui étaient mentionnés dans le plan de surveillance du compte. En revanche, aucune activité de surveillance n'a eu lieu relativement à l'achat des biens et services ni aux projets de l'entreprise en matière de formation.

Atlantic Yarns

2.112 Le gouvernement provincial a commencé à accorder de l'aide financière à Atlantic Yarns en 1997. Le total de l'aide financière approuvée se chiffrait à 42,25 millions de dollars sous forme d'actions, de garanties d'emprunt, de prêts directs et de prêts-subventions. La province a aussi accordé une aide financière totalisant 41,5 millions de dollars à Atlantic Fine Yarns. Les deux entreprises ont le même propriétaire.

2.113 Le plan de surveillance du compte du ministère à l'endroit de ce client énumère des exigences documentaires très semblables à celles établies pour AV Nackawic, c'est-à-dire des états financiers trimestriels et annuels, la lettre de recommandations du vérificateur et la réponse de l'entreprise, des prévisions financières et une confirmation d'assurance. De plus, le ministère a imposé des limites concernant le versement de dividendes et l'émission de prêts aux actionnaires, les dépenses en capital dépassant 1 million de dollars, le montant des salaires et des primes versés aux cadres, les opérations

entre parties liées à moins qu'elles soient à leur juste valeur marchande et le changement de propriétaire.

2.114 À la lumière des documents exigés et des restrictions imposées, on pourrait s'attendre à ce que le ministère s'assure que toutes les exigences et restrictions sont respectées. Selon l'examen de la conformité fait par le ministère en 2007, il n'y avait d'information financière à jour, donc il était impossible de vérifier la conformité aux restrictions. Les états financiers vérifiés les plus récents remontaient à l'exercice terminé le 31 décembre 2004. Le ministère a quand même versé une nouvelle aide financière à l'entreprise l'année suivante.

2.115 Au 31 mars 2008, l'aide financière totale non remboursée s'élevait à 36,8 millions de dollars pour Atlantic Yarns et à 38,9 millions de dollars pour Atlantic Fine Yarns. Le ministère a obtenu l'autorisation de radier ces montants impayés. À l'heure actuelle, aucune radiation des montants d'aide financière non remboursés n'a été faite pour l'une ou l'autre entreprise. Le ministère a toutefois comptabilisé les pleins montants en tant que provision pour pertes sur prêts.

Chapitre 3

Ministère d'Éducation postsecondaire, Formation et Travail

L'immigration et le Programme des candidats du Nouveau- Brunswick

Contenu

| | |
|--|----|
| Points principaux | 47 |
| Introduction et renseignements généraux | 49 |
| Planification pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick | 58 |
| Exécution du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick | 61 |
| Mesure du rendement du PCNB et présentation de rapports sur le rendement | 77 |
| Conclusion | 85 |
| Annexe - Recommandations | 88 |

Ministère d'Éducation postsecondaire, Formation et Travail

L'immigration et le Programme des candidats du Nouveau- Brunswick

Points principaux

3.1 Le présent chapitre a pour but de renseigner l'Assemblée législative sur le travail que nous avons fait sur l'immigration dans le cadre du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (le PCNB), qui est administré par le Secrétariat de la croissance démographique, au ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail. Le processus d'immigration est complexe. Il y a des endroits dans ce chapitre où nous avons délibérément omis des détails pour simplifier les choses.

3.2 C'est avec plaisir que nous signalons l'entière collaboration du Secrétariat tout au long de notre travail. La présente section met en relief nos principales observations.

Faits saillants

3.3 Nos observations et nos commentaires sont, entre autres, les suivants:

- Le Secrétariat a défini et documenté d'importantes mesures stratégiques pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick. Le but du programme est clairement énoncé et concorde avec celui énoncé dans l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick*.

- Le PCNB a une approche uniforme en ce qui concerne le traitement rapide des demandes et la gestion des documents.
- Le suivi du programme laisse à désirer. Il n'y a pas d'approche uniforme pour déterminer si les candidats immigreront au Nouveau-Brunswick. Le programme n'a pas de procédures de suivi pour savoir si les candidats restent au Nouveau-Brunswick comme résidents permanents. Le PCNB n'a pas ni information concernant le nombre ou le pourcentage de candidats de la catégorie des travailleurs qualifiés conservant un emploi à temps plein au Nouveau-Brunswick ni concernant le nombre ou le pourcentage de candidats de la catégorie affaires donnant suite à leurs plans d'affaires et faisant l'investissement financier requis dans une entreprise au Nouveau-Brunswick.
- Le Secrétariat n'a pas de politiques documentées pour le programme. Même si le Secrétariat nous a informés qu'il observe la directive provinciale sur les *conflits d'intérêts*, il lui faut améliorer chez les membres de son personnel la compréhension de la directive et de la façon dont celle-ci s'applique au PCNB et à leur travail dans le cadre du programme. Les procédures documentées sont insuffisantes pour le suivi du programme, les projets pilotes, l'évaluation du programme et la production de rapports publics sur le rendement du PCNB.
- Les projets pilotes ne sont pas adéquatement documentés et évalués. En particulier, celui qui vise les requérants chinois de la catégorie affaires avait plusieurs faiblesses.
- Le Secrétariat a annoncé des changements au PCNB en février 2010. L'un de ces changements est une nouvelle exigence dans la catégorie affaires selon laquelle les candidats doivent faire un dépôt remboursable sous conditions de 75 000 dollars à la province, comme signe d'intention. Ce dépôt comporte des risques qui nécessitent un suivi rigoureux.
- Le rendement du PCNB n'est pas comparé régulièrement aux objectifs d'immigration. Les objectifs énoncés dans la Stratégie de la croissance démographique semblent ambitieux comparativement au rendement réel, le nombre d'immigrants étant bien inférieur aux attentes pour chacune des trois années 2007, 2008 et 2009.

- Le Secrétariat n'a pas de procédures appropriées pour mesurer l'efficacité du PCNB et en rendre compte. Le Secrétariat ne sait pas si le programme atteint son objectif « *d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province* ». ¹ Étant donné qu'il ne mesure pas le rendement du PCNB, le Secrétariat est incapable de produire des rapports publics sur le rendement du programme.
- Le Secrétariat ne respecte pas le paragraphe 7.1 de l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province* parce qu'il n'évalue pas de façon formelle le PCNB ni le paragraphe 7.2 parce qu'il n'assure pas de suivi des candidats pendant trois ans.

Conclusion

3.4 L'élément principal qui manque du Programme des candidats Nouveau-Brunswick est le suivi. Sans assurer de suivi des candidats, le PCNB est incapable de mesurer son succès et de rendre compte de son rendement; le PCNB court un risque accru d'abus, car les immigrants utilisent le programme comme porte d'entrée au Canada en raison de ses délais de traitement plus courts; et le PCNB ne se conforme pas à l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province*. Le Secrétariat traite beaucoup de demandes dans le cadre du PCNB. Toutefois, les avantages de ce traitement sont inconnus parce que le programme ne mesure pas le nombre de candidats qui s'établissent au Nouveau-Brunswick et y contribuent économiquement.

Introduction et renseignements généraux

3.5 La présente section a pour but de présenter les objectifs de notre travail et de fournir des renseignements généraux sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.

Éléments examinés et objectifs de notre travail

3.6 Le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) est administré par la Division de l'immigration du Secrétariat de la croissance démographique. Le Secrétariat de la croissance démographique (le Secrétariat) a été établi en 2007 pour « *aider à renverser le déclin démographique et augmenter le nombre de personnes qui vivent réellement au Nouveau-Brunswick* ». ² Le

1. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province*

2. Nouveau-Brunswick, Cabinet du premier ministre. *Le Nouveau-Brunswick établit un secrétariat de la croissance démographique : communiqué de presse NB 193*, Fredericton (N.-B.), Communications Nouveau-Brunswick, 16 février 2007.

Secrétariat a un budget annuel d'à peu près 4 351 000 dollars, dont environ 1,1 million est affecté à la Division de l'immigration.³ Le Secrétariat relève du ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail. Pour plus de renseignements à son sujet, il suffit de visiter son site Web : www.gnb.ca/3100/.

3.7 Le but du PCNB est énoncé comme suit : « *En tant que programme économique, le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick vise les immigrants qui ont les qualités requises et les ressources leur permettant de vivre au Nouveau-Brunswick et de contribuer à l'économie provinciale.* »⁴ Un requérant doit s'engager à s'établir en permanence au Nouveau-Brunswick.

3.8 Nous avons commencé notre travail en 2009 et présenté nos conclusions au Ministère en octobre 2010. Au début de notre travail, le Secrétariat de la croissance démographique relevait du ministre d'Entreprises Nouveau-Brunswick. Cela a toutefois changé en avril 2010, et le Secrétariat relève maintenant du ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail.

3.9 Les objectifs de notre travail sont les suivants :

- *déterminer si le Secrétariat a défini et documenté des mesures de planification importantes pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick;*
- *déterminer si le Secrétariat a les processus et les contrôles nécessaires pour exécuter le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et déterminer si ceux-ci aident le programme à atteindre son objectif, à savoir « augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province »⁵;*
- *déterminer si le Secrétariat mesure le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et s'il en fait rapport.*

3. Nouveau-Brunswick, Ministère des Finances. *Budget principal, 2010-2011*, Fredericton (N.-B.), le Ministère, décembre 2009, p. 36.

4. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. *Guide des requérants de la catégorie travailleurs qualifiés : Programme des candidats du Nouveau-Brunswick* (en ligne), [Fredericton (N.-B.), le Secrétariat], p. 3, sur Internet : <http://www.gnb.ca/3100/nomineeprogram/guideforskilled-workerapplicants-f.pdf>.

5. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province.*

Le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick – renseignements généraux
L'immigration est une responsabilité partagée

3.10 Nous avons mené notre vérification conformément aux normes établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés pour les missions de certification. En conséquence, nous avons inclus des contrôles par sondages et autres procédés que nous avons jugé nécessaires pour obtenir des éléments probants suffisants et adéquats pour étayer nos conclusions.

3.11 « *L'immigration joue un rôle important dans le développement économique, social et culturel du Canada. Statistique Canada lui attribue deux tiers de la croissance démographique du pays en 2006. Parallèlement, la population vieillit et la population active, dont la proportion ne cesse de diminuer au sein de la population totale, pourrait un jour ne plus suffire aux besoins de notre économie et de notre marché du travail. Le gouvernement fédéral a déterminé que l'immigration constituait un élément de solution, à la fois dans l'immédiat et dans l'avenir. Pour attirer des immigrants économiques, le Canada doit cependant concurrencer de nombreux pays industrialisés qui se trouvent dans la même situation.*»⁶

3.12 Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) est un ministère du gouvernement fédéral, qui est responsable de l'immigration. Il offre différents programmes destinés à aider une personne à immigrer au Canada. Le Programme des candidats des provinces (PCP) est l'un de ses programmes.

3.13 Sur son site Web, CIC dit ce qui suit en ce qui concerne le Programme des candidats des provinces.

Les personnes qui immigreront au Canada dans le cadre du Programme des candidats des provinces sont dotées de l'éducation, de l'expérience et des compétences nécessaires pour contribuer immédiatement à la vie économique de la province ou du territoire qui les sélectionne. Elles sont prêtes à s'établir au Canada en tant que résidentes permanentes. Pour faire une demande d'immigration dans le cadre du Programme des candidats

6. Canada, Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes : chapitre 2, la sélection des travailleurs étrangers en vertu du programme d'immigration*, Ottawa, le Bureau, 2009, p. 5.

des provinces, le demandeur doit avoir été désigné par une province ou un territoire du Canada.»⁷

3.14 Pour plus de renseignements sur CIC et ses programmes d'immigration, on peut consulter son site Web : www.cic.gc.ca/.

L'entente provinciale

3.15 Le Programme des candidats des provinces a commencé au Nouveau-Brunswick en 1999 lorsque le gouvernement provincial a signé une entente avec le gouvernement du Canada. L'entente définit les rôles et les responsabilités des deux parties et a été renouvelée en 2005 pour une période indéfinie.

Le processus d'immigration dans le cadre du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB)

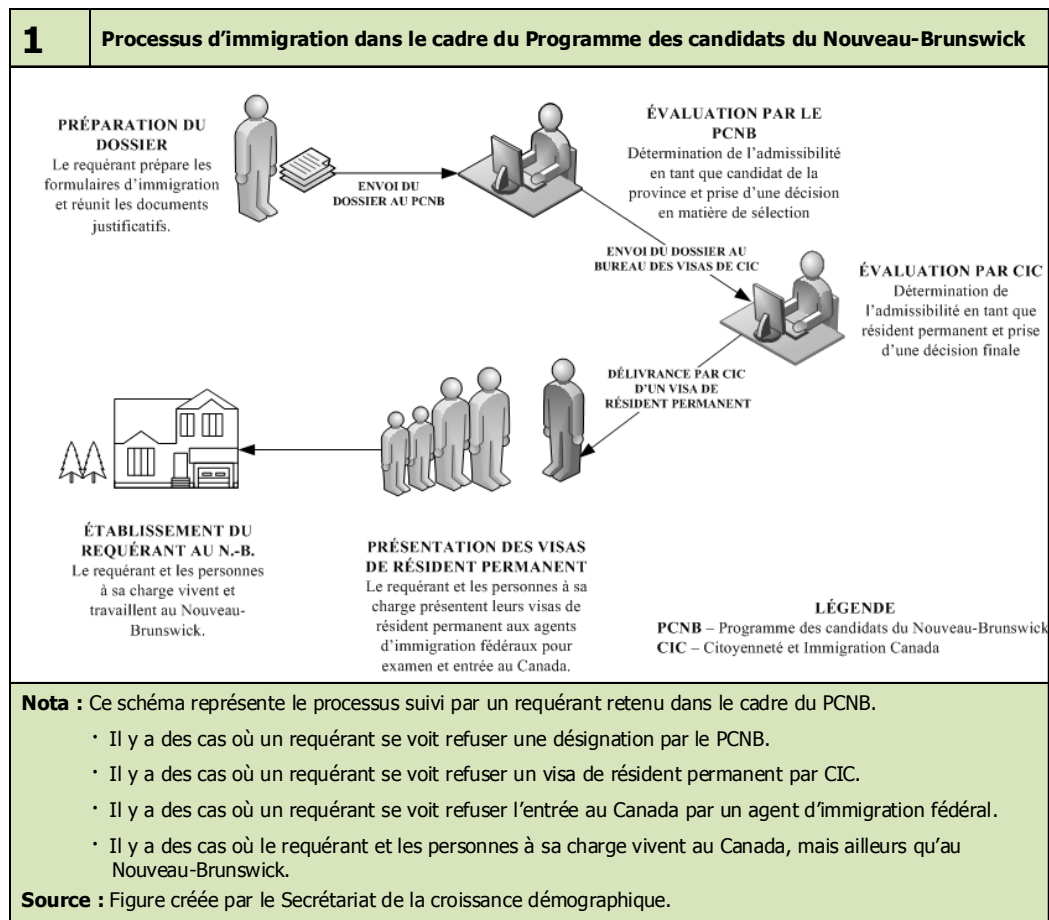
3.16 Les membres du personnel du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick font la promotion du programme et recrutent des immigrants potentiels, traitent les demandes, prennent des décisions en matière de désignation et transmettent les désignations aux bureaux des visas de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), où sont traitées les demandes d'immigration fédérales.

3.17 Une désignation ne garantit pas la délivrance d'un visa de résident permanent par CIC. Les candidats doivent se conformer à tous les règlements d'immigration canadiens, notamment se soumettre à un examen médical et des vérifications en matière de sécurité et de criminalité. CIC prend sa décision et délivre un visa de résident permanent aux requérants retenus. Le visa de résident permanent a une date d'expiration, de sorte que l'immigrant a moins de douze mois pour déménager au Canada une fois son visa délivré. Le tableau 1 illustre le processus d'immigration.

3.18 La rapidité des délais de traitement encourage les requérants immigrants à utiliser le PCNB. L'Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province dit : « *Cette entente autorise le Nouveau-Brunswick à traiter les demandes et à recevoir au Canada des candidats qui sont acceptés comme résidents permanents, le tout dans les meilleurs délais possible...* ». D'après l'information fournie sur le site Web concernant l'immigration dans le cadre du PCNB, « *Les délais de traitement varient, cependant, les requérants acceptés dans le cadre de ce programme reçoivent généralement leur statut de résident permanent plus rapidement que*

7. Canada, Citoyenneté et Immigration Canada (en ligne), sur Internet : <http://www.cic.gc.ca/francais/immigrer/provinces/index.asp>

les personnes présentant des demandes à d'autres programmes d'immigration.»⁸



Statistiques

3.19 Les statistiques sur le PCNB sont présentées au tableau 2.

8. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. « Foire aux questions sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) », *Immigration et établissement* (en ligne), [2010?], sur Internet : <http://etreicionlepeut.ca/Immigrationetétablissement.aspx>.

| 2 Statistiques sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (1999 – 31 déc. 2009) | | |
|--|---------------|--|
| | Nombre | Commentaire |
| Demandes | 3 562 | Représentant 10 737 immigrants éventuels. |
| Candidats (demandes approuvées) | 2 621 | Résultant en 7 867 immigrants éventuels. Au 31 décembre 2009, il y avait 521 autres dossiers de demande en voie de traitement (attendant une décision sur la désignation). Au 31 décembre 2009, il y avait 420 dossiers de demande qui avaient été retirés, rejetés ou fermés. |
| Candidats admis | 1 876 | « Admis » signifie que l'immigrant est arrivé au Canada. Il faut normalement de 1 à 3 ans après la décision de désignation pour que l'immigrant soit admis; dans bien des cas, il faut encore plus de temps. |
| Total d'immigrants admis dans le cadre du PCNB | 5 509 | Ce chiffre comprend les candidats du PCNB, en plus de leurs conjoints et de leurs enfants. |
| <p>Source : Tableau préparé par le Bureau du vérificateur général à l'aide de l'information fournie par le Secrétariat de la croissance démographique. Chiffres non vérifiés.</p> <p>Nota : Les chiffres présentés dans ce tableau ont été fournis en mars 2010. En août 2010, le Secrétariat de la croissance démographique nous a informés que le nombre de « candidats admis » avait été révisé à 1 889 et que le « total d'immigrants admis dans le cadre du PCNB » avait été révisé à 5 540. L'augmentation de 13 candidats admis n'est pas reflétée dans le présent rapport.</p> | | |

Le PCNB a deux catégories de requérants

3.20 « *Le PCNB permet (au Nouveau-Brunswick) de jouer un rôle actif dans le choix des immigrants pouvant répondre à ses besoins économiques et de main-d'œuvre.* »⁹

3.21 Les requérants qui possèdent des compétences spécialisées appartiennent à la catégorie des « travailleurs qualifiés ». « *Pour être pris en considération au PCNB, le travailleur qualifié doit avoir une offre d'emploi garanti de la part d'un employeur néo-brunswickois (travailleur qualifié avec soutien d'un employeur) ou bénéficiaire du soutien de membres de sa famille; ceux-ci doivent être citoyens et résidents permanents du Nouveau-Brunswick, vivre et travailler dans la province depuis au moins un an et s'être engagés à l'aider à s'établir au Nouveau-Brunswick (travailleur qualifié avec soutien familial).* »¹⁰

9. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. « Foire aux questions sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) », *Immigration et établissement* (en ligne), sur Internet : <http://etre-icisionlepeut.ca/Immigrationetétablissement.aspx>.

10. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. « Foire aux questions sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) », *Immigration et établissement* (en ligne), [2010?], sur Internet : <http://etreicisionlepeut.ca/Immigrationetétablissement.aspx>.

3.22 Les requérants qui possèdent des compétences entrepreneuriales appartiennent à la catégorie « affaires ». « *Pour être pris en considération au PCNB, le requérant doit avoir un plan d'affaires ou un projet d'entreprise approuvé par un fonctionnaire du Nouveau-Brunswick et jugé économiquement avantageux pour la province.* »¹¹

3.23 Le tableau 3 présente les catégories de demande au PCNB ainsi que les conditions d'admissibilité. De plus amples renseignements sur les exigences financières pour les requérants de la catégorie affaires sont fournis au tableau 4.

11. *Ibid.*

| 3 Catégories de requérants au PCNB et conditions d'admissibilité | |
|---|---|
| <p>Tous les requérants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sont évalués en fonction de critères d'admissibilité (âge, études, expérience de travail, aptitudes linguistiques, capacité d'adaptation); • doivent s'engager à résider au Nouveau-Brunswick, avec les personnes à leur charge, et signer une déclaration confirmant leur intention d'y vivre et d'y travailler. | |
| Catégorie de requérants au PCNB | Conditions |
| <p>Travailleurs qualifiés :</p> <p>A. Travailleur qualifié avec soutien d'un employeur</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous avez une offre d'emploi permanent à temps plein d'une entreprise établie du Nouveau-Brunswick. ▪ Le travail est offert dans un domaine où il y a pénurie de main-d'œuvre qualifiée. ▪ L'offre d'emploi répond aux normes d'emploi du Nouveau-Brunswick. ▪ L'offre d'emploi offre des taux de rémunération comparables à ceux offerts dans l'industrie. ▪ Vous avez l'ensemble des qualités et/ou permis requis pour remplir les fonctions du poste. ▪ Vous avez les aptitudes linguistiques (anglais, français ou les deux) requises pour remplir les fonctions du poste. |
| <p>B. Travailleur qualifié avec soutien familial</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous avez le soutien d'un membre de votre famille au Nouveau-Brunswick qui est citoyen canadien ou résident permanent de la province, qui vit et travaille au Nouveau-Brunswick depuis au moins un an et qui s'est engagé à vous aider à vous établir au Nouveau-Brunswick. ▪ Le requérant et le membre de sa famille qui le soutient seront tous deux évalués, car ils ont tous les deux un rôle crucial à jouer dans l'approbation de la demande au PCNB. Le requérant sera évalué en regard de son offre d'emploi à plein temps ou de ses aptitudes professionnelles fondées sur ses études et sa formation, de ses aptitudes linguistiques, de son expérience de travail, de son âge et de sa capacité d'adaptation au Nouveau-Brunswick avec le soutien de sa famille. De son côté, le membre de la famille qui soutient le requérant sera évalué en regard de son engagement envers le processus d'immigration et l'établissement réussi du requérant. Il sera par ailleurs évalué en regard de ses liens avec le Nouveau-Brunswick. |
| <p>Catégorie affaires</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posséder une expérience de gestion dans un milieu d'affaires en tant que propriétaire ou cadre dirigeant. ▪ Fournir une preuve convaincante que vous vivrez au Nouveau-Brunswick avec les personnes à votre charge et que vous y établirez une entreprise dans laquelle vous assumerez activement un rôle de gestion. ▪ Faire une visite au Nouveau-Brunswick pendant au moins cinq (5) jours ouvrables afin de faire de la recherche approfondie sur le milieu des affaires et de passer une entrevue avec un agent d'immigration du Programme des candidats de la province du Nouveau-Brunswick ▪ Avoir un plan d'affaires ou un projet d'entreprise qui présente un avantage économique pour le Nouveau-Brunswick et est approuvé par [un fonctionnaire du gouvernement du Nouveau-Brunswick]. (Les candidats de la catégorie affaires doivent soumettre un plan d'affaires ou un projet d'entreprise qui présente un avantage économique pour le Nouveau-Brunswick. Un plan d'affaires décrit comment le requérant établira et exploitera une entreprise particulière au Nouveau-Brunswick. Un projet d'entreprise peut être soumis en tant que solution de rechange au plan d'affaires officiel, dans les cas où les requérants et les personnes à leur charge ont besoin de plus de temps pour explorer les occasions d'affaires avant d'arrêter leur choix sur une activité particulière.) ▪ Détenir un avoir net personnel vérifié (valeur de l'actif total, moins valeur des dettes totales) d'au moins 300 000 \$ CA. ▪ Faire un investissement d'au moins 125 000 \$ CA. ▪ Démontrer une connaissance de l'anglais ou du français. ▪ Avant la désignation, faire un dépôt de 75 000 \$ CA remboursable sous conditions (en vigueur depuis février 2010). |
| <p>Source : Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. « Venir au Nouveau-Brunswick en tant que candidat de la province », <i>Immigration et établissement</i> (en ligne), sur Internet : http://etreicionlepeut.ca/Immigrationetétablissement.aspx.</p> | |

| 4 | Conditions financières pour les requérants de la catégorie « affaires » |
|--|--|
| <p>Quel avoir net personnel est nécessaire pour pouvoir faire une demande dans la catégorie affaires? Vous devrez fournir un avoir net personnel vérifié d'au moins 300 000 \$ CA. Le montant exact des fonds exigés dépendra de l'entreprise à établir au Nouveau-Brunswick. Ce montant inclut l'investissement obligatoire minimum de 125 000 \$ CA pour démarrer l'entreprise et faire vivre votre famille pendant deux (2) ans sans l'aide d'un tiers. L'avoir net personnel se définit comme la valeur de l'actif total moins celle des dettes totales.</p> <p>Quel montant le PCNB exige-t-il que j'investisse dans mon entreprise? Le montant à investir dépendra du type d'entreprise que vous établissez, de sa taille et du statut de l'activité (création, reprise ou participation à une entreprise existante). Il ne doit pas être inférieur à 125 000 \$ CA.</p> <p>Qu'est-ce qu'une entente de dépôt? L'entente de dépôt précise les modalités de votre engagement à investir financièrement dans une entreprise au Nouveau-Brunswick. Elle a pour but de s'assurer que vous respecterez votre engagement à vivre au Nouveau-Brunswick et à gérer les opérations quotidiennes de l'entreprise. Un changement relativement à cette entente ne prendra effet qu'après examen et approbation écrite par un représentant du PCNB.</p> <p>À quel moment dois-je faire le dépôt de 75 000 \$ CA ? Le dépôt est fait au gouvernement du Nouveau-Brunswick après l'approbation d'une demande et avant la candidature. La lettre d'approbation envoyée par l'agent du PCNB au requérant est accompagnée de l'entente de dépôt et des détails relatifs au paiement.</p> <p>Que se passe-t-il si je n'arrive pas à établir mon entreprise au Nouveau-Brunswick? Si le plan d'affaires ou projet d'entreprise n'aboutit pas et qu'aucun autre projet approuvé n'est entrepris, le gouvernement du Nouveau-Brunswick pourra conserver votre dépôt de 75 000 \$ CA.</p> | |
| <p>Nota : Les changements qui ont été apportés en février 2010 aux conditions financières sont compris dans l'information ci-dessus.</p> <p>Source : Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. « Foire aux questions sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) », <i>Immigration et établissement</i> (en ligne), sur Internet : http://etreicionlepeut.ca/Immigrationetétablissement.aspx.</p> | |

Renseignements généraux sur l'immigration dans le cadre du PCNB

3.24 Des renseignements généraux sur l'immigration dans le cadre du PCNB se trouvent sur le site Web. Nous soulignons les points suivants.

- « *Le PCNB n'exige aucuns frais de traitement. Si vous devenez candidat désigné, il est de votre responsabilité de payer tous les frais de traitement exigés par Citoyenneté et Immigration Canada ainsi que les frais relatifs au droit de résidence permanente.* »¹² Bien qu'il n'y ait pas de frais de traitement pour le PCNB au Nouveau-Brunswick, les requérants de la catégorie affaires doivent faire une visite exploratoire au Nouveau-Brunswick, doivent faire un investissement minimum de 125 000 dollars dans l'exploitation d'une entreprise au Nouveau-Brunswick et peuvent décider de retenir les services d'un

12. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. « Foire aux questions sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) », *Immigration et établissement* (en ligne), sur Internet : <http://etreicionlepeut.ca/Immigrationetétablissement.aspx>.

représentant en immigration ou d'un avocat pour les aider à remplir leur demande.

- « *Il n'est pas nécessaire d'embaucher un avocat ou un représentant en immigration pour vous aider à remplir votre demande. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick traite tous les requérants de la même manière, qu'ils aient recours ou non aux services d'un représentant. Si vous décidez de faire appel à un représentant, vous devez choisir un repré sentant autorisé.* »¹³
Un représentant autorisé peut être rémunéré ou non. S'il l'est, il doit être membre en règle de la Société canadienne de consultants en immigration ou du barreau d'une province ou d'un territoire du Canada. Les arrangements pris entre le requérant et son représentant sont entièrement indépendants du PCNB.

3.25 Pour plus de renseignements sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick, consulter le site Web du Secrétariat de la croissance démographique : www.gnb.ca/3100/.

Planification pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick

3.26 La présente section a pour but de présenter nos constatations et notre conclusion en ce qui concerne notre premier objectif.

3.27 L'objectif était de :

déterminer si le Secrétariat a défini et documenté des mesures de planification importantes pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.

3.28 Aux fins de cet objectif, nous définissons les mesures de planification comme des mesures qui établissent un bon fondement stratégique pour le programme.

3.29 Suivent nos commentaires sur les constatations suivantes.

- La documentation de planification précoce semble adéquate.
- Le programme est offert dans le cadre d'une entente active avec le gouvernement du Canada.

13. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. « Foire aux questions sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) », *Immigration et établissement* (en ligne), [2010?], sur Internet : <http://etreicionlepeut.ca/Immigrationetétablissement.aspx>.

- Le but du programme est clairement énoncé. Il concorde avec le but énoncé dans l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick.
- La stratégie documentée du Secrétariat comprend des objectifs et des mesures à prendre en matière d'immigration.

Conclusion

3.30 Le Secrétariat a défini et documenté des mesures de planification importantes pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.

La documentation de planification précoce semble adéquate

3.31 Le PCNB a commencé au Nouveau-Brunswick en 1999, lorsque le gouvernement du Nouveau-Brunswick a conclu une entente avec le gouvernement du Canada. Le Secrétariat nous a fourni la documentation de planification suivante pour la mise en œuvre du programme.

- *La politique de multiculturalisme du Nouveau-Brunswick (1986)* – Ce document contient les sections suivantes : réflexion sur les principes (y est énoncé le but de la politique), principes, mesures à prendre (y sont énumérées neuf mesures) et mise en application (y est recommandée la création d'un comité consultatif ministériel, avec détails sur sa composition, la durée des mandats et les responsabilités des membres).
- *Immigration Strategy and Policy - New Brunswick (1997)* – Ce document établit une stratégie en matière d'immigration pour le Nouveau-Brunswick pour la période de 1998 à 2003. Il comprend un énoncé de la politique et des mesures qui seront prises pour que l'immigration contribue à la prospérité et à l'autosuffisance de la province. Il contient également une analyse des coûts et des recettes, dans laquelle on retrouve une indication du rendement des investissements faits dans le domaine de l'immigration, un tableau présentant les objectifs de recrutement et une liste d'activités visant à retenir les immigrants.
- *Budget Provision - Immigration Strategy Implementation (1997)* – Ce document demande des fonds pour la création de deux postes pour la mise en œuvre de la Stratégie de l'immigration et la production de matériel de promotion et de recrutement.
- *Status Report: Federal-Provincial Discussions – An Agreement to Support New Brunswick's Immigration Strategy (1997)* – Ce document rend compte des réunions tenues avec les représentants

fédéraux et indique qu'une entente a été rédigée pour le programme des candidats de la province.

Le programme est offert dans le cadre d'une entente active avec le gouvernement du Canada

3.32 *L'Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province* a été signée en 1999 pour une période de cinq ans permettant à deux cents immigrants par année de s'établir au Nouveau-Brunswick dans le cadre du nouveau programme. Une entente de remplacement très semblable a été signée en 2005, pour une période indéfinie et sans limite préétablie quant au nombre d'immigrants. L'entente définit les rôles et les responsabilités des deux gouvernements.

Le but du programme est clairement énoncé

3.33 Le *Guide des requérants* de la catégorie travailleurs qualifiés, qui est disponible sur Internet, énonce clairement le but du programme comme suit : « *En tant que programme économique, le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick vise les immigrants qui ont les qualités requises et les ressources leur permettant de vivre au Nouveau-Brunswick et de contribuer à l'économie provinciale.* »¹⁴

3.34 Cet énoncé concorde avec celui de l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick, à savoir : « *Elle [l'entente] procure au Nouveau-Brunswick un mécanisme lui permettant d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province, selon les priorités économiques et les conditions du marché du travail, notamment le développement régional, en lui permettant d'accepter des candidats au programme. Le Nouveau-Brunswick tiendra aussi compte de l'importance d'encourager le développement des communautés francophones et anglophones de la province.* »¹⁵

La stratégie du Secrétariat comprend des objectifs et des mesures à prendre en matière d'immigration

3.35 Le gouvernement a publié, en février 2008, *Soyez notre avenir : Stratégie de croissance démographique du Nouveau-Brunswick* (la stratégie). Cette stratégie documentée, l'une de plusieurs initiatives pour atteindre l'objectif d'autosuffisance d'ici 2026, comprend une vision, une mission, des objectifs et 43 mesures à prendre pour le Secrétariat. L'immigration y est définie comme l'un des principaux secteurs de résultats.

14. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. *Guide des requérants de la catégorie travailleurs qualifiés : Programme des candidats du Nouveau-Brunswick* (en ligne), [Fredericton (N.-B.), le Secrétariat], p. 3, sur Internet : <http://www.gnb.ca/3100/nomineeprogram/guideforskilldworkerapplicants-f.pdf>.

15. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province.*

3.36 Bon nombre des objectifs visés concernent l'immigration et le PCNB. (Le tableau 5 présente les objectifs du Secrétariat de la croissance démographique, tels qu'ils sont énoncés dans la stratégie.) La stratégie définit également les objectifs d'immigration pour chaque année de 2006 à 2015. Pour 2006, l'objectif était d'attirer 1 500 personnes; il augmente de 400 immigrants par année, finissant avec 5 100 personnes en 2015. « Ces objectifs dépendent d'un bon rendement dans les domaines de l'économie et du développement de l'emploi. »¹⁶

| 5 | Objectifs du Secrétariat de la croissance démographique |
|--|---|
| <p>Le Secrétariat vise les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atteindre une croissance nette de 100 000 personnes d'ici 2026 pour atteindre l'autosuffisance. • Accroître le nombre d'immigrants dans la province avec le but d'attirer au moins 5 000 personnes par année d'ici 2015. • Établir des cibles plus élevées quant au nombre d'immigrants attirés dans le cadre du Programme des candidats de la province au moyen du volet des travailleurs spécialisés. D'ici 2015, la proportion passera à 60 % de travailleurs qualifiés et à 40 % d'entrepreneurs. • Créer des projets cofinancés avec le gouvernement fédéral pour accroître les fonds de soutien à l'établissement des immigrants et établir des partenariats avec des organismes communautaires pour améliorer les services locaux d'établissement et hausser le taux de rétention de 60 % à 80 % d'ici 2015. • Augmenter les ressources disponibles pour la formation en langue seconde afin de répondre aux besoins des nouveaux immigrants tout en maintenant l'équilibre linguistique de la province. • Travailler de concert avec le gouvernement fédéral pour offrir un permis de travail de trois ans aux étudiants étrangers qui obtiennent un diplôme d'un établissement d'enseignement postsecondaire du Nouveau-Brunswick et choisissent de rester dans la province. | |
| <p>Source : Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. <i>Soyez notre avenir : Stratégie de croissance démographique du Nouveau-Brunswick</i>, [Fredericton (N.-B.)], le Secrétariat, février 2008, p. 11.</p> | |

Exécution du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick

3.37 La présente section a pour but de présenter nos constatations et notre conclusion en ce qui concerne notre deuxième objectif.

3.38 L'objectif était de :

*déterminer si le Secrétariat a les processus et les contrôles nécessaires pour exécuter le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et déterminer si ceux-ci aident le programme à atteindre son objectif, à savoir « augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province ».*¹⁷

16. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. *Soyez notre avenir : Stratégie de croissance démographique du Nouveau-Brunswick*, [Fredericton (N.-B.)], le Secrétariat, février 2008, p. 11.

17. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province.*

3.39 Suivent nos commentaires sur les constatations suivantes concernant l'accès au programme, le traitement des demandes, le suivi du programme, les directives documentées et les projets pilotes.

- Le PCNB est facilement accessible et offre des renseignements utiles sur Internet.
- Le traitement des demandes se fait de façon rapide selon une approche uniforme.
- La gestion des documents se fait selon une approche uniforme.
- Le suivi du programme laisse à désirer.
- Le Secrétariat n'a pas de directives documentées pour le programme.
- Les projets pilotes ne sont pas adéquatement documentés et évalués.
- La Direction de l'établissement et du multiculturalisme se trouve dans une division différente.

Conclusion

3.40 Le Secrétariat n'a pas de processus et de contrôles adéquats pour exécuter le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et pour aider le programme à atteindre son objectif. De plus, le Secrétariat ne respecte pas le paragraphe 7.2 de l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province* parce qu'il n'assure pas de suivi des candidats pendant trois ans.

Le PCNB est facilement accessible et offre des renseignements utiles sur Internet

3.41 Des renseignements utiles sur l'immigration au Nouveau-Brunswick sont disponibles sur Internet. Parmi les renseignements portant sur le *Programme des candidats du Nouveau-Brunswick*, on retrouve une description des catégories de requérants et les exigences applicables à chacune; une trousse de demande utile et facile à comprendre, qui comprend des formulaires et les instructions nécessaires pour les remplir; tous les formulaires de demande nécessaires; ainsi qu'une foire aux questions. Toute l'information relative au PCNB sur le site Web est à jour.

3.42 D'autres renseignements utiles sont également fournis, notamment des listes pertinentes de choses à faire « *Avant votre arrivée* » et « *Après votre arrivée* », de l'information sur comment

devenir un citoyen canadien et un lien à Citoyenneté et Immigration Canada.

3.43 À la suite de notre examen de l'information fournie sur les sites Web des autres provinces au sujet du PCP, nous avons observé que le Manitoba offre des renseignements utiles sur les représentants en immigration, alors qu'en comparaison l'information présentée sur le site Web du Nouveau-Brunswick est plutôt limitée. Vu que la plupart des requérants font appel à des représentants en immigration et que les dispositions prises entre les requérants et leurs représentants sont indépendantes du PCP, il y aurait lieu de fournir davantage de renseignements sur les représentants en immigration. Afin de protéger les intérêts des requérants, on devrait indiquer ce à quoi il faut s'attendre et ce qu'il faut savoir lorsqu'on fait appel à un représentant en immigration. Nous avons constaté que le site Web de CIC met les renseignements sur les représentants en immigration sous les rubriques suivantes : « *Représentants en immigration – Soyez prudents* », « *Qui peut vous représenter?* », « *Ne soyez pas une victime de fraude* », « *Sévir contre les consultants en immigration malhonnêtes* » et « *Comment soumettre une plainte – Où trouver de l'aide si un représentant en immigration vous cause des ennuis* ».

3.44 L'information fournie sur le site Web au sujet du PCNB est en français et en anglais. La province pourrait attirer davantage d'immigrants si l'information était présentée dans la langue des pays ciblés par le programme. Dans notre examen de l'information disponible sur Internet, nous avons déniché le site Web d'un représentant en immigration qui fournissait de l'information en chinois. La diffusion de renseignements sur le PCNB dans d'autres langues permettrait de joindre une population plus vaste, aiderait certains requérants à mieux comprendre le programme, serait probablement utile pour les immigrants éventuels et démontrerait que le Nouveau-Brunswick est une province accueillante qui veut « *fêter nos différences* ». ¹⁸

Recommandations

3.45 Le Secrétariat devrait fournir davantage de renseignements sur les représentants en immigration, notamment en indiquant ce à quoi un requérant devrait s'attendre lorsqu'il prend des dispositions avec un représentant en immigration.

18. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. *Établissement des immigrants et multiculturalisme communautaire* (en ligne), s.d., sur Internet : <http://www.gnb.ca/3100/multiculturalism-f.asp>.

Le traitement des demandes se fait de façon rapide selon une approche uniforme

3.46 Le Secrétariat devrait songer à mettre l'information fournie sur son site Web au sujet du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick dans la langue des pays où se trouvent les marchés ciblés par le programme.

3.47 Nous considérons les observations suivantes comme étant des aspects positifs du traitement des demandes présentées au titre du PCNB.

- Les responsabilités en ce qui concerne le traitement des demandes sont clairement assignées aux membres du personnel.
- Les membres du personnel utilisent des formulaires uniformisés indiquant les étapes à suivre lors du traitement des demandes. Les formulaires incorporent les critères d'évaluation et les conditions d'admissibilité. Les membres du personnel documentent leur travail et signent les formulaires, indiquant ainsi que des étapes précises ont été suivies dans le traitement des demandes. Plusieurs formulaires utilisent des listes de contrôle aux fins d'efficacité.
- Les dossiers de demande sont traités étape par étape pour faire en sorte que toute la documentation requise soit présente et que le traitement des formulaires soit terminé avant de passer à l'étape suivante.
- Une demande est étudiée par au moins deux membres du personnel avant qu'une décision finale ne soit prise quant à la désignation du candidat. La plupart des demandes de la catégorie affaires sont étudiées par trois membres du personnel avant la prise d'une décision finale.
- Le directeur revoit tous les dossiers dans lesquels les membres du personnel ont recommandé le rejet de la désignation du requérant.
- Les procédures de traitement des demandes ont évolué depuis le début du programme en 1999. Nous avons constaté que le programme a modifié des procédures afin d'améliorer le traitement et la qualité de l'information conservée.
- La formation des membres du personnel est une priorité de la Direction de l'immigration.

- Les dossiers de demande sont datés dès leur arrivée et les délais de traitement sont mesurés et surveillés. Les demandes sont gérées afin d'assurer leur traitement dans des délais raisonnables.

La gestion des documents se fait selon une approche uniforme

3.48 Les dossiers de demande contiennent une grande quantité de documents. Chaque document est classé dans un ordre précis; les documents sont regroupés d'une manière précise de sorte qu'ils puissent être retrouvés facilement.

3.49 La Direction de l'immigration a un système de classement des documents bien organisé, le système d'information électronique suivant de près les étapes de traitement et les membres du personnel concernés. L'état et l'emplacement de chaque dossier sont rapidement disponibles.

Le suivi du programme laisse à désirer

3.50 Le suivi des candidats est tout aussi important que le traitement des demandes. Le Secrétariat doit mesurer le nombre de candidats qui s'établissent en permanence au Nouveau-Brunswick afin de savoir si le PCNB est efficace. Le Secrétariat doit être informé à la fois des candidats qui réussissent à contribuer d'une manière positive à l'économie provinciale et de ceux qui n'y parviennent pas afin d'améliorer le programme et de le rendre plus efficace. Le Secrétariat doit être informé du succès de chaque catégorie de demandes (travailleurs qualifiés et affaires) pour valider l'existence continue des catégories. Les demandes de la catégorie affaires sont considérablement plus coûteuses à traiter que celles de la catégorie des travailleurs qualifiés, ce qui signifie que la catégorie affaires comporte des coûts plus élevés pour le programme. Même si les responsabilités pour le traitement des demandes ont été clairement assignées des procédures efficaces ont été élaborées, autant n'a pas été fait pour le suivi des candidats.

Le suivi des candidats approuvés se limite à l'enregistrement des dates d'admission

3.51 Le programme enregistre les requérants approuvés (candidats désignés) comme « admis à titre de résidents permanents » lorsqu'ils figurent dans le rapport mensuel de CIC sur les admissions au Canada. Une fois qu'un requérant est approuvé (désigné) par le PCNB et approuvé par le CIC (visa de résident permanent délivré), le candidat immigre au Canada. La plupart des candidats arrivent aux grands aéroports canadiens. Lorsque les candidats arrivent au Canada (admis à titre de résident permanent), ils doivent présenter leurs documents à CIC, qui fait ensuite parvenir à la province un rapport mensuel dans lequel figurent les candidats qui sont arrivés au Canada. Le PCNB utilise ce rapport pour mettre à jour l'état des candidats dans son fichier électronique, puis il envoie le fichier

papier aux archives. C'est là que prend fin le processus de suivi du PCNB à l'égard des candidats qui sont admis au Canada.

Il n'existe pas d'approche uniforme pour déterminer si les candidats immigreront au Nouveau-Brunswick

3.52 Les autres observations suivantes ont été faites en ce qui concerne l'absence de procédures de suivi.

- Le programme ne connaît pas le nombre de candidats qui ont respecté leur engagement à s'établir au Nouveau-Brunswick. Le programme ne fait pas de suivi des candidats après leur arrivée au Canada afin de déterminer s'ils viennent effectivement vivre dans la province. Même si les candidats sont tenus de se présenter au PCNB dans les 30 jours qui suivent leur arrivée au Canada, ils ne le font pas toujours et, lorsqu'ils le font, il n'existe pas d'approche uniforme pour le documenter. Le programme ne vérifie pas le nombre de candidats admis à titre de résidents permanents qui respectent leur engagement à se présenter au PCNB dans les 30 jours qui suivent leur arrivée au Canada.
- Le programme n'a pas de procédures en place pour retrouver les candidats admis à titre de résidents permanents qui ne se sont pas présentés au PCNB dans les 30 jours ayant suivi leur arrivée au Canada, comme l'exige leur entente.
- Le programme n'a pas de procédures en place pour déterminer combien de candidats restent au Nouveau-Brunswick comme résidents permanents. Même si un suivi est fait en ce qui concerne le nombre de désignations (candidats approuvés) et le nombre de candidats admis (requérants qui arrivent au Canada), on ne connaît pas le nombre de candidats qui s'établissent au Nouveau-Brunswick ou qui y restent. Par exemple, au 31 décembre 2009, le PCNB avait désigné 2 621 personnes dont 1 876 ont été approuvées par CIC et sont venues au Canada à titre de résidentes permanentes. Toutefois, le PCNB ne sait pas combien de candidats, parmi les 1 876 admis, sont devenus des résidents permanents (voire temporaires) du Nouveau-Brunswick (chiffres tirés du tableau 2).

Des données importantes en matière de suivi ne sont pas recueillies de façon régulière

3.53 Nous croyons que les éléments suivants devraient faire l'objet d'un suivi par le PCNB. Toutefois, le programme n'a pas d'approche uniforme pour recueillir les données nécessaires pour pouvoir assurer un suivi adéquat. Le PCNB n'a pas d'information sur ce qui suit :

- le nombre ou le pourcentage de candidats de la catégorie des travailleurs qualifiés qui conservent un emploi à temps plein au Nouveau-Brunswick;
- le nombre ou le pourcentage de candidats de la catégorie affaires qui donnent suite à leurs plans d'affaires et font l'investissement financier requis dans une entreprise du Nouveau-Brunswick;
- le nombre ou le pourcentage de candidats de la catégorie affaires qui réussissent dans leur entreprise au Nouveau-Brunswick;
- le nombre ou le pourcentage de candidats qui participent à une formation linguistique, si cela est une condition de leur désignation, ou qui suivent avec succès une formation linguistique;
- le nombre ou le pourcentage de candidats qui deviennent des résidents du Nouveau-Brunswick;
- le nombre ou le pourcentage de candidats qui restent au Nouveau-Brunswick après trois années de leur arrivée au Canada;
- le nombre ou le pourcentage de candidats francophones et anglophones qui restent au Nouveau-Brunswick (assurant ainsi le maintien de l'équilibre linguistique).

Le Secrétariat n'assure pas de suivi des candidats pendant trois ans, comme l'exige l'entente

3.54 Faute d'approche uniforme en matière de suivi, le PCNB n'assure pas « *le suivi des candidats provinciaux pendant au moins trois ans à partir de leur date d'arrivée* », comme l'exige l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province (l'entente). Cette lacune est contraire au paragraphe 7.2 de l'entente, reproduit au tableau 6.

| | |
|--|---|
| 6 | Extrait de l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick. |
| Évaluation du programme et échange d'information | |
| 7.2 Sous réserve de la loi et des politiques applicables en matière de divulgation des renseignements personnels, le Canada et le Nouveau-Brunswick conviennent d'échanger de l'information sur les immigrants éventuels ou réels, de manière à maximiser l'effet du recrutement et du maintien en poste. Il s'agira notamment d'assurer le suivi des candidats provinciaux pendant au moins trois ans à partir de leur date d'arrivée, ce qui servira à évaluer l'efficacité des activités visées en matière de recrutement, d'intégration et de maintien en poste. | |
| Source : <i>Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province</i> , 2005, page 6. | |

3.55 Le formulaire de demande soumis au PCNB comprend une *Autorisation de divulgation des renseignements*, qui exige la signature du requérant et d'un commissaire aux serments. Il y est écrit : « *J'autorise les ministères et agences du Nouveau-Brunswick à communiquer mes renseignements personnels au Secrétariat de la croissance démographique pour évaluation du programme dans les trois années qui suivront l'attribution de mon statut de résident permanent par l'intermédiaire du PCNB.* » Même si cet énoncé permet au Secrétariat d'obtenir auprès d'autres ministères de l'information qui pourrait l'aider à assurer un suivi des candidats, le PCNB n'a pas pris de dispositions à cette fin auprès d'aucun ministère ni d'aucune agence du Nouveau-Brunswick.

Il n'y a pas de suivi régulier des candidats qui ne sont pas admis

3.56 Le PCNB ne fait aucun suivi des candidats qui ne sont pas admis. Nous croyons que le programme devrait faire un suivi de tous ses candidats, à la fois ceux qui sont admis et ceux qui ne le sont pas, et qu'il détermine les raisons pour lesquelles certains ne réussissent pas à immigrer au Canada.

3.57 Le tableau 7 présente des statistiques sur les candidats admis, pour chaque année du programme. Y figure le nombre de désignations obtenues au titre du PCNB par année depuis le lancement du programme au Nouveau-Brunswick en 1999. Y est indiqué le nombre de candidats arrivés au Canada au 31 décembre 2009, de même que le pourcentage du nombre total de candidats arrivés au Canada à la même date. Nous avons observé ce qui suit, notamment.

- Au cours des deux premières années du programme, le nombre de candidats était faible et les rapports sur les admissions indiquent que tous les candidats ont été admis (100 %).
- Depuis 2003, lorsque le nombre de candidats est passé à plus de cent par année, le pourcentage de candidats admis a oscillé entre 88 % et 95 %. Cela signifie que le PCNB a un pourcentage considérablement élevé de ses candidats qui réussissent à venir au Canada.
- Les pourcentages pour 2008 et 2009 sont inférieurs à ceux des années antérieures parce qu'un grand nombre de candidats sont encore en voie d'être approuvés par CIC ou de déménager au Canada.

| 7 Nombre de candidats du PCNB qui ont été « admis » au Canada, au 31 décembre 2009. | | | | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|--------------|--------------|
| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Candidats | 4 | 32 | 51 | 60 | 109 | 197 | 342 | 331 | 432 | 513 | 550 |
| Nombre de candidats admis | 4 | 32 | 49 | 57 | 96 | 174 | 307 | 314 | 378 | 401 | 64 |
| Pourcentage de candidats admis | 100 | 100 | 96 | 95 | 88 | 88 | 90 | 95 | 88 Note 1 | 78 Note 1 | 12 Note 1 |
| Remarques : | | | | | | | | | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Les chiffres correspondent à l'année de la désignation dans le cadre du PCNB. En général, il faut compter de un à trois ans à partir de la date de désignation jusqu'à la date d'arrivée. Il est donc probable que les chiffres pour les années 2007, 2008 et 2009 augmenteront en ce qui a trait aux « candidats admis ». 2. Les taux inférieurs à 100 % pourraient s'expliquer par le fait que les candidats ont changé d'avis ou que CIC a refusé de leur délivrer un visa de résident permanent. 3. Bien que l'admission d'un candidat au Canada soit un jalon important, ce n'est pas un indicateur d'établissement au Nouveau-Brunswick. Les données sur les admissions doivent être utilisées avec circonspection, leur signification étant bien communiquée. | | | | | | | | | | | |
| Source : Tableau préparé par le Bureau du vérificateur général à l'aide de l'information fournie par le Secrétariat de la croissance démographique en mars 2010. Chiffres non vérifiés. | | | | | | | | | | | |

Les récents changements apportés à la catégorie affaires nécessitent un suivi rigoureux

3.58 Le suivi des candidats de la catégorie affaires exige des procédures différentes de celles utilisées pour la catégorie des travailleurs qualifiés. Le Secrétariat a annoncé des changements au PCNB en février 2010, dont certains touchaient la catégorie affaires. En particulier, les candidats doivent maintenant faire un dépôt remboursable sous conditions de 75 000 dollars. (Les tableaux 3 et 4, présentés plus haut, indiquent les conditions applicables aux candidats de la catégorie affaires.)

3.59 Dans l'état actuel du programme, les candidats de la catégorie affaires doivent, en plus de vivre au Nouveau-Brunswick avec les personnes à leur charge, établir une entreprise dans la province. Ils doivent également jouer un rôle actif dans la gestion de l'entreprise. (Le but du programme est d'attirer des investissements actifs plutôt que passifs dans les entreprises.) Comme signe d'intention, le candidat doit faire un dépôt remboursable sous conditions de 75 000 dollars au gouvernement provincial. Ce dernier garde les intérêts découlant des dépôts. Si le candidat ne respecte pas ses intentions énoncées, il perd son dépôt de 75 000 dollars, qui est alors versé dans les recettes générales de la province. Les conditions relatives au dépôt et à l'obtention d'un remboursement sont énoncées dans une entente de dépôt.

3.60 Nous avons relevé les principaux risques suivants en ce qui concerne cette catégorie.

- Une fois admis au Canada, le candidat peut décider de ne pas vivre au Nouveau-Brunswick. Cela peut être dû au fait que sa situation a changé ou qu'il n'a jamais eu l'intention de s'établir au Nouveau-Brunswick, son dépôt de 75 000 dollars étant considéré comme le coût à payer pour entrer dans le courant d'immigration plus rapide. L'incidence de ce risque est en partie compensée parce que le dépôt est intégré aux recettes générales de la province. Toutefois, le PCNB a pour but la croissance démographique et économique, non pas la création de recettes par la retenue des dépôts. Par conséquent, pour que le programme atteigne son but, le Secrétariat doit prendre des mesures adéquates afin de s'assurer que les candidats de la catégorie affaires s'installent au Nouveau-Brunswick et essaient d'y établir leurs entreprises.
- Lorsque le dépôt de 75 000 dollars est retenu par la province, il se pourrait que l'on fasse comme si les intentions d'affaires ont été respectées alors qu'il n'en est rien. Le Secrétariat doit veiller à ce qu'il ne rembourse les dépôts qu'aux candidats admis ayant effectivement donné suite à leur intention de vivre au Nouveau-Brunswick et d'y gérer activement une entreprise.

3.61 Au moment de notre examen, le Secrétariat était encore à élaborer les processus de réception et d'enregistrement des dépôts, les procédures de suivi des activités commerciales et de remboursement des dépôts, ainsi que les formulaires à utiliser.

3.62 Dans l'établissement de procédures de suivi adéquates, le Secrétariat devrait tenir compte de l'expérience acquise dans le cadre du projet pilote visant à attirer des entrepreneurs chinois, lancé en 2004. Ce projet, qui tire à sa fin et n'accepte plus de nouvelles demandes, a produit 379 candidats approuvés au 31 décembre 2009 et il lui reste à traiter 384 autres dossiers. Le projet pilote destiné aux entrepreneurs chinois avait plusieurs faiblesses, dont les suivantes.

- Le Secrétariat n'a pas fait de suivi ni mesuré le succès du projet. Son système d'information ne pouvait pas distinguer les requérants issus de ce projet des autres requérants de la catégorie affaires. Même si le PCNB est conscient de l'augmentation du nombre de dossiers de demande qu'a entraînée ce projet, il ne sait pas si ses efforts de traitement ont porté leurs fruits.

- Le système d'information du Secrétariat n'a pas fait de suivi suffisant à l'égard des requérants. Par exemple, chaque requérant avait un partenaire d'affaires néo-brunswickois. Bien que le PCNB ait fait des recherches sur les partenaires, il n'a pas tenu de renseignements signalétiques sur le partenaire de chaque requérant, ce qui aurait été utile pour suivre les candidats et leurs plans d'affaires. L'information sur les partenaires était tenue par Entreprise Fredericton, qui a participé au projet en percevant et en gérant les dépôts de 60 000 dollars de chaque requérant.
- Les candidats chinois de la catégorie affaires pouvaient s'attendre à un soutien de leur partenaire néo-brunswickois pour l'établissement d'une nouvelle entreprise, chose qui pouvait se produire ou non. Même si le PCNB a reçu un plan d'affaires et une entente de partenariat dans le cadre de la demande du requérant chinois, il ne communiquait pas directement avec le requérant ni avec le partenaire pour s'assurer qu'ils comprenaient bien le montant de l'aide que devait fournir le partenaire du Nouveau-Brunswick dans l'établissement de l'entreprise ou la valeur escomptée du dépôt de 60 000 dollars fait par le requérant chinois.
- Le Secrétariat n'a pas pu nous dire combien de candidats issus du projet pilote se sont installés au Nouveau-Brunswick et ont respecté leur engagement à mettre sur pied une entreprise dans la province. Il n'a pas pu nous donner d'exemples d'entreprises établies avec succès grâce à ce programme.
- Le Secrétariat n'a pas fait de suivi afin de savoir si les partenaires néo-brunswickois ont activement essayé d'établir de nouvelles entreprises avec les candidats chinois de la catégorie affaires. On nous a dit qu'en date de mai 2010, Entreprise Fredericton avait versé environ 18 millions de dollars aux partenaires d'affaires du Nouveau-Brunswick. Toutefois, le Secrétariat ne sait pas dans quelle mesure cette somme représente des investissements actifs ou passifs. On nous a également dit qu'il y a environ 28 millions de dollars en fonds supplémentaires éventuels à déboursier d'ici à ce que le programme prenne fin.
- Entreprise Fredericton versait le dépôt aux partenaires néo-brunswickois dans les trente jours suivant la date à laquelle les requérants chinois recevaient leur statut de résident permanent de CIC. Le Secrétariat ne vérifiait pas si les requérants s'étaient

effectivement installés au Nouveau-Brunswick avant de faire les versements.

- Il n'y avait pas de directive documentée indiquant quelles sont les entreprises du Nouveau-Brunswick qui pouvaient s'associer à un requérant chinois. Le Secrétariat devrait avoir une directive énonçant les circonstances dans lesquelles un partenaire du Nouveau-Brunswick est inadmissible et décrivant le processus de détermination de l'admissibilité.

3.63 Bien que le projet pilote des entrepreneurs chinois ait donné lieu à la distribution de sommes importantes aux entreprises du Nouveau-Brunswick, le Secrétariat n'a pas fait de suivi suffisant pour déterminer dans quelle mesure le projet a permis d'augmenter la population de la province ou d'obtenir des investissements actifs dans des entreprises du Nouveau-Brunswick. Le Secrétariat devrait se servir de cette expérience pour élaborer des procédures de suivi adéquates pour la catégorie affaires actuelle du PCNB, notamment en ce qui concerne les déplacements et l'inspection des entreprises. Un suivi adéquat nécessitera des ressources supplémentaires, qui pourraient être financées à même les dépôts retenus.

Recommandations

3.64 Les procédures sont inadéquates pour le suivi des requérants approuvés. Le suivi des immigrants et la détermination des caractéristiques des candidats ayant réussi (ceux qui vivent en permanence au Nouveau-Brunswick et qui y apportent une contribution économique) fourniront de l'information utile pour améliorer le PCNB et le rendre plus efficace.

3.65 Même si la *Charte des droits et libertés* permet aux candidats admis de résider n'importe où au Canada, cela n'exempte pas le programme de la responsabilité de suivre les candidats tout au long du processus et de vérifier combien d'entre eux s'établissent et restent au Nouveau-Brunswick.

3.66 À l'instar du système efficace mis en place pour le traitement des demandes, dans lequel les responsabilités sont clairement assignées et la documentation est appropriée, le Secrétariat doit mettre en place un système efficace pour assurer le suivi des candidats une fois arrivés au Canada.

3.67 **Le Secrétariat devrait élaborer et implanter des procédures de suivi adéquates pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.** À cette fin, le Secrétariat devrait :

- suivre activement tous les candidats et leur état résidentiel et mesurer le nombre de candidats qui deviennent des résidents permanents du Nouveau-Brunswick et qui y apportent une contribution économique;
- s'assurer que l'information nécessaire est obtenue et documentée de façon uniforme pour bien suivre le programme (cela devrait comprendre la révision du « formulaire de divulgation des renseignements » afin qu'il permette d'obtenir de l'information sur les candidats admis auprès d'autres ministères et organismes provinciaux, ainsi que la prise des dispositions voulues avec les autres ministères et organismes provinciaux pour obtenir de l'information sur les candidats admis; ces dispositions devraient être documentées, définir clairement les responsabilités et prévoir un cadre de compte rendu ou un plan de communication pour une reddition de comptes appropriée);
- s'assurer que le PCNB fonctionne conformément à l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick;
- utiliser les résultats du projet pilote des entrepreneurs chinois pour définir des procédures de suivi adéquates pour la catégorie affaires.

3.68 Le Secrétariat devrait s'assurer que la catégorie affaires révisée est étayée par des directives et des procédures documentées, par des formulaires et des dossiers ayant trait au dépôt remboursable sous conditions de 75 000 dollars et par des contrôles adéquats pour la réception et le déboursement des dépôts. Les procédures de remboursement des dépôts, aux candidats qui se sont conformés aux exigences en matière d'établissement d'une entreprise, devraient être clairement documentées.

3.69 Les rôles et les responsabilités concernant le suivi des activités des candidats admis devraient être clairement assignés aux membres du personnel. Les membres du personnel qui s'occupent du traitement des nouveaux dépôts remboursables sous conditions (réception, enregistrement, contrôle, remboursement, etc.) devraient recevoir une formation appropriée.

3.70 Le Secrétariat devrait s'assurer que les dépôts remboursables sous conditions de 75 000 dollars, qui sont exigés des candidats de la catégorie affaires, sont bien enregistrés dans

un compte distinct et que des rapprochements réguliers sont effectués en regard du statut des candidats.

3.71 Le Secrétariat devrait obtenir les ressources supplémentaires nécessaires pour assurer un suivi adéquat des activités d'affaires des candidats admis.

Le Secrétariat n'a pas de directives documentées pour le programme

L'importance des directives et des procédures

3.72 Les directives et les procédures documentent les règles d'un programme et décrivent la façon de procéder pour exécuter des tâches. Non seulement renseignent-elles les membres du personnel sur la manière de bien s'acquitter de leurs responsabilités quotidiennes, mais elles permettent aussi de surveiller les activités afin d'en assurer l'uniformité.

Le Secrétariat n'a pas de directives documentées pour le programme

3.73 Le Secrétariat nous a indiqué qu'il n'a pas de directives documentées pour le programme. Bien que nous ne soyons pas en mesure d'énumérer toutes les directives nécessaires pour le programme, nous signalons ci-dessous le besoin d'une orientation claire en ce qui a trait aux conflits d'intérêts.

Le Secrétariat n'a pas ses propres directives documentées en matière de code de conduite et de conflit d'intérêts pour le programme

3.74 Les membres du personnel de la Direction de l'immigration traitent les demandes de résidence permanente au Canada. Ils sont en situation d'autorité et participent activement à la prise de décisions ayant un effet sur l'avenir des requérants. Les requérants sont de différents pays; dans certains, il est coutumier de donner des cadeaux. Les représentants en immigration ont un intérêt direct à voir les requérants qui les embauchent obtenir leur désignation. Le PCNB a besoin de directives clairement documentées en matière de code de conduite et de conflit d'intérêts, indiquant ce qui constitue un comportement éthique par rapport aux cadeaux, aux emplois et aux relations. Compte tenu des récents changements apportés aux exigences relatives aux requérants de la catégorie affaires et du fait que le programme est maintenant engagé dans la réception et le remboursement des dépôts des candidats, il est extrêmement important d'avoir des directives claires en matière de code de conduite et de conflit d'intérêts.

3.75 La direction nous a informés que le Secrétariat suit les directives provinciales, y compris celle sur les *conflits d'intérêts*. D'après nos observations et nos discussions avec certains membres du personnel, il faudrait améliorer chez les membres du personnel la compréhension de la directive et de la façon dont elle s'applique au PCNB et à leur travail.

Procédures pour le programme

3.76 Voici nos observations en ce qui concerne les procédures du PCNB.

- Les procédures pour le traitement des demandes sont adéquates, comme nous l'avons indiqué plus tôt.
- Les procédures pour le suivi du programme et des candidats sont inadéquates, comme nous l'avons indiqué plus tôt.
- Les procédures pour la documentation et l'évaluation des projets pilotes sont inadéquates, comme nous l'indiquons plus loin.
- Les procédures pour l'évaluation du programme sont inadéquates, comme nous l'indiquons plus loin.
- Les procédures pour la publication de rapports publics sur le rendement du programme sont insuffisantes, comme nous l'indiquons plus loin.

Recommandations

3.77 Le Secrétariat devrait s'assurer que tous les membres du personnel connaissent bien la directive sur les conflits d'intérêts et comprennent bien comment elle s'applique à leur travail et au Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.

3.78 Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick est adéquatement étayé par des directives et des procédures documentées. (Même si le Secrétariat a des procédures adéquates pour le traitement rapide des demandes, il y a d'autres fonctions au sein du PCNB pour lesquelles les procédures sont inadéquates.)

Les projets pilotes ne sont pas adéquatement documentés et évalués

3.79 Outre les catégories normales des demandes (travailleurs qualifiés et affaires – tableau 3), le PCNB a recours à des projets pilotes pour explorer la possibilité de modifier le programme afin d'attirer davantage d'immigrants. Un projet pilote vise à modifier ou à éliminer des critères ou des conditions d'admissibilité pour un groupe cible particulier. Il est ainsi possible de désigner des personnes qui ne satisfont pas à l'ensemble des critères ou des conditions d'admissibilité du PCNB.

3.80 Nous avons examiné la documentation ayant trait à quatre projets pilotes et avons constaté qu'elle était incomplète et non uniforme. En particulier, la documentation concernant la durée et le plan d'évaluation d'un projet pilote faisait défaut. (Un plan

d'évaluation permettrait de déterminer comment mesurer le succès du projet et s'il y a lieu ou non d'intégrer formellement l'idée du projet dans le programme.)

3.81 La *Stratégie de croissance démographique* mentionne un des projets pilotes du PCNB. La mesure à prendre no 8 se lit comme suit : « *Évaluer le programme d'entrepreneuriat pour les étudiants étrangers - Le projet pilote qui permet aux étudiants étrangers de démarrer une entreprise après l'obtention d'un diplôme sera évalué après une année d'existence pour déterminer la faisabilité de l'offrir dans toute la province.* »¹⁹ Ce projet, qui a commencé en 2006, n'avait pas été évalué en date de juillet 2010.

3.82 Nous avons fait état, plus tôt, de nos observations en ce qui concerne un autre projet pilote, celui s'adressant aux entrepreneurs chinois.

3.83 Le Secrétariat peut faire participer d'autres parties à la réalisation d'un projet pilote. Nous n'avons pas trouvé d'ententes ou de protocoles d'entente documentés avec ces tierces parties.

Recommandations

3.84 Le Secrétariat devrait s'assurer qu'un projet pilote est bien planifié et documenté avant d'être mis en œuvre.

3.85 Le Secrétariat devrait conclure des ententes par écrit avec les parties qui participent à la réalisation des projets pilotes, afin d'énoncer clairement leurs responsabilités et d'établir un cadre de présentation de rapports ou un plan de communication aux fins de reddition de comptes.

3.86 Le Secrétariat devrait s'assurer que chaque projet pilote est évalué.

La Direction de l'établissement et du multiculturalisme se trouve dans une division différente.

3.87 Le Secrétariat de la croissance démographique a une Direction de l'établissement et du multiculturalisme dont la mission consiste « à aider les nouveaux arrivants à s'intégrer à la société néo-brunswickoise ». Cette direction fait partie de la Division du soutien à la population, qui est séparée de la Division de l'immigration qui, elle, est responsable du PCNB.

19. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. *Soyez notre avenir : stratégie de croissance démographique du Nouveau-Brunswick*, [Fredericton (N.-B.)], le Secrétariat, février 2008, p. 13.

3.88 La Division du soutien à la population compte trois directions : la Direction de la rétention, qui veille à « *conserver les précieuses ressources humaines du Nouveau-Brunswick* », la Direction du rapatriement et de l'attraction, qui s'efforce de « ramener les Néo-Brunswickois chez eux », et la Direction de l'établissement et du multiculturalisme.

3.89 Nous croyons que la Direction de l'établissement et du multiculturalisme et la Division de l'immigration desservent la même clientèle, à savoir les immigrants. Nous nous demandons pourquoi la structure organisationnelle du Secrétariat a les deux groupes dans des divisions différentes.

Recommandation

3.90 **Le Secrétariat devrait examiner sa structure organisationnelle et songer à déplacer la Direction de l'établissement et du multiculturalisme de façon qu'elle se retrouve dans la même direction que le PCNB, au sein de la Division de l'immigration.**

Mesure du rendement du PCNB et présentation de rapports sur le rendement

3.91 La présente section a pour but de présenter nos constatations et notre conclusion en ce qui concerne notre troisième objectif.

3.92 La présentation de rapports sur l'efficacité du PCNB fait partie de la reddition de comptes. L'article 13(2) de la *Loi sur le vérificateur général* charge notre bureau de signaler les cas dans lesquels des procédures n'ont pas été établies pour mesurer l'efficacité des programmes et d'en faire rapport. Tel est sur quoi se fonde notre dernier objectif.

3.93 L'objectif était de :

Déterminer si le Secrétariat mesure le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et s'il en fait rapport.

3.94 Suivent nos commentaires sur les constatations suivantes.

- Une évaluation de l'efficacité de la Stratégie de l'immigration 1998-2003 n'a pas été effectuée.
- Une analyse financière fondée sur des chiffres réels n'a pas été effectuée pour le PCNB.

- Le programme a effectué en 2004 une évaluation des candidats admis.
- Le Secrétariat n'évalue pas de façon formelle le PCNB, comme l'exige l'entente conclue avec le gouvernement du Canada.
- Des indicateurs de rendement sont requis pour le PCNB.
- Le rendement du PCNB n'est pas comparé régulièrement aux objectifs d'immigration.
- Les objectifs semblent ambitieux comparativement au rendement réel.
- Aucun rapport public n'est publié sur le rendement du programme.

Conclusion

3.95 Le Secrétariat n'a pas de procédures adéquates pour mesurer l'efficacité du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et en faire rapport. Le Secrétariat ne mesure pas le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et est par conséquent incapable d'en faire rapport. Le Secrétariat ne sait pas si le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick atteint son objectif « *d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province* ²⁰ ». Enfin, le Secrétariat ne se conforme pas au paragraphe 7.1 de l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province* parce qu'il n'évalue pas de façon formelle le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.

Une évaluation de l'efficacité de la Stratégie de l'immigration 1998-2003 n'a pas été effectuée

3.96 *Immigration Strategy and Policy - New Brunswick*, (1997) la première stratégie du Nouveau-Brunswick en matière d'immigration a été formulée en 1997. D'une durée de cinq ans (1998-2003), elle proposait d'attirer deux cents immigrants par année, en plus des membres de leur famille. La stratégie comportait une analyse des coûts et des recettes dans laquelle étaient présentés le rendement des investissements provinciaux dans le domaine de l'immigration, un tableau des objectifs de recrutement et une liste d'activités visant à retenir les immigrants. Parmi ces activités, on retrouve la réalisation de recherches, y compris l'évaluation des résultats et de l'efficacité de la stratégie.

20. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province.*

Une analyse financière fondée sur des chiffres réels n'a pas été effectuée pour le PCNB.

3.97 Le Secrétariat nous a dit que le PCNB est constamment autoévalué et amélioré, mais que la stratégie n'a pas fait l'objet d'une évaluation indépendante.

3.98 Avant la création du Secrétariat de la croissance démographique, une analyse de rentabilisation contenant une analyse financière préliminaire détaillée a été effectuée pour permettre d'établir des projections quant aux coûts, aux recettes et aux incidences économiques du Secrétariat pour chacune des années de la période 2007-2010. Des projections de recettes ont été faites séparément au titre de l'immigration, du rapatriement et de la rétention. Les recettes projetées au titre de l'immigration visaient trois catégories (travailleurs qualifiés, affaires et famille) et étaient fondées sur le nombre d'immigrants de chaque catégorie pour chacune des quatre années.

3.99 L'analyse pourrait facilement être adaptée de façon à être appliquée au PCNB. Elle pourrait également être utilisée pour la réalisation d'une analyse annuelle comparant les chiffres réels de rendement aux projections initiales. Le Secrétariat nous a dit qu'une analyse financière comparant les coûts et les recettes réels du PCNB aux projections n'a pas été effectuée.

Le programme a effectué en 2004 une évaluation des candidats admis.

3.100 Le Secrétariat nous a dit que le programme a effectué en 2004 une évaluation interne de 123 candidats admis et qu'il a établi que plus de 70 % des candidats vivaient au Nouveau-Brunswick et respectaient les conditions du programme. Une évaluation semblable n'a pas été effectuée depuis 2004.

Le Secrétariat n'évalue pas de façon formelle le PCNB, comme l'exige l'entente conclue avec le gouvernement du Canada

3.101 Comme nous l'avons indiqué, le PCNB n'a pas d'approche uniforme pour déterminer si les candidats immigreront au Nouveau-Brunswick, n'assure pas de suivi des candidats et n'a pas d'approche uniforme pour recueillir l'information nécessaire au suivi du programme. Par conséquent, le Secrétariat ne sait pas combien de candidats s'établissent au Nouveau-Brunswick. Il est donc impossible pour le gouvernement provincial de déterminer si le PCNB atteint son objectif « *d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province* ». ²¹

3.102 Le Canada et le Nouveau-Brunswick n'ont pas encore négocié de plan d'activités d'évaluation, comme l'exige l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province*

21. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province.*

(l'entente). Il s'agit là d'une non-conformité au paragraphe 7.1 de l'entente, reproduit au tableau 8. Le Secrétariat nous a dit que CIC et les provinces ont eu des discussions à ce sujet au fil des années.

| | |
|--|---|
| 8 | Extrait de l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick concernant l'évaluation du programme |
| Évaluation du programme et échange d'information | |
| 7.1 Le Canada et le Nouveau-Brunswick reconnaissent l'importance d'évaluer le programme de désignation de candidats de la province en vue d'établir ses répercussions et ses résultats au Nouveau-Brunswick. Par conséquent, immédiatement après la signature de l'entente, le Canada et le Nouveau-Brunswick négocieront un plan d'activités d'évaluation qui garantira qu'on dispose, aux intervalles indiqués, d'un volume suffisant de données et d'analyses pour former la base de discussions concernant la modification de l'entente. | |
| Source : <i>Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province</i> , 2005, page 6. | |

3.103 La vérificatrice générale du Canada a publié en automne 2009 le rapport intitulé *La sélection des travailleurs étrangers en vertu du programme d'immigration*. Sa vérification couvrait la planification et la gestion de sept programmes, dont le PCP. Dans son rapport, la vérificatrice dit que la plupart des provinces et des territoires ont conclu des ententes dans le cadre du PCP, que ces ententes prévoient la négociation d'un plan d'évaluation et que « [j]usqu'à présent, le Ministère n'a négocié aucun plan d'évaluation avec les provinces et les territoires »²² Le tableau 9 présente la recommandation de la vérificatrice générale du Canada et la réponse du Ministère.

Recommandations

3.104 Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick respecte l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick.

3.105 Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre un plan d'évaluation qui lui permettrait de mesurer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de déterminer s'il atteint son objectif « d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province ».²³ Des mesures correctives devraient être prises afin de combler les lacunes relevées par l'évaluation.

22. Canada, Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes : chapitre 2, la sélection des travailleurs étrangers en vertu du programme d'immigration*, Ottawa, le Bureau, 2009, p. 29.

23. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province*.

| | |
|--|---|
| 9 | Recommandation de la vérificatrice générale du Canada concernant le Programme des candidats des provinces. |
| <p>2.85 Recommandation. Citoyenneté et Immigration Canada devrait travailler avec les provinces et les territoires pour s'assurer qu'en ce qui a trait au Programme des candidats des provinces :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des mécanismes sont en place pour recueillir et communiquer des renseignements adéquats en fonction des critères d'évaluation convenus; • des plans d'évaluation sont établis et mis en œuvre pour déterminer si les programmes des candidats des provinces atteignent les objectifs définis dans la <i>Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés</i> et son <i>Règlement</i>; • des mécanismes d'assurance de la qualité sont en place pour veiller à ce que les décisions de désignation des candidats soient uniformes et en conformité avec la <i>Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés</i> et son <i>Règlement</i> et les critères de leurs Programmes des candidats des provinces respectifs. <p>Réponse du Ministère. Recommandation acceptée. Le Ministère a défini un cadre d'évaluation et un modèle logique aux fins de l'évaluation du Programme des candidats des provinces prévue en 2010-2011. On se servira de la Banque de données longitudinales sur les immigrants pour établir les mesures et indicateurs de rendement, ce qui nous renseignera sur les résultats et le degré de rétention dans toutes les provinces et tous les territoires. Le Ministère est toujours prêt à travailler avec les provinces et les territoires sur les autres sources de données et mécanismes d'information qu'ils souhaitent utiliser.</p> <p>Ensuite, on comparera le rendement des programmes des candidats des provinces et les objectifs établis dans la <i>Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés</i> et le <i>Règlement</i> connexe.</p> <p>Finalement, CIC convient de la nécessité de mécanismes d'assurance de qualité et il est prêt à travailler à leur élaboration avec les provinces et les territoires. Si l'assurance de la qualité devait être remise en cause, CIC est en mesure de produire sa propre évaluation des candidats des provinces et territoires.</p> | |
| <p>Source : Canada, Bureau du vérificateur général du Canada. <i>Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes : chapitre 2, la sélection des travailleurs étrangers en vertu du programme d'immigration</i>, Ottawa, le Bureau, 2009, p. 30-31.</p> | |

Des indicateurs de rendement sont requis pour le PCNB

3.106 Nous avons discuté de la stratégie documentée du Secrétariat. Bien que des indicateurs de rendement pour l'immigration aient été énoncés comme objectifs dans la *Stratégie de croissance démographique du Secrétariat*, il en faut d'autres expressément pour le PCNB.

3.107 Le Secrétariat n'a pas d'approche uniforme pour mesurer régulièrement le rendement du PCNB.

Recommandation

3.108 Le Secrétariat devrait établir des objectifs, des indicateurs de rendement et des procédures de suivi afin d'évaluer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.

Le rendement du PCNB n'est pas comparé régulièrement aux objectifs d'immigration

3.109 Les objectifs du Secrétariat, tels qu'ils sont énoncés dans la Stratégie de croissance démographique, ont déjà été présentés au tableau 5. L'un des objectifs consiste à : « *Créer des projets cofinancés avec le gouvernement fédéral pour accroître les fonds de soutien à l'établissement des immigrants et établir des partenariats avec des organismes communautaires pour améliorer les services locaux d'établissement et hausser le taux de rétention de 60 % à 80 % d'ici 2015.* »

3.110 Le Secrétariat n'a pas d'approche pour mesurer le taux de rétention des candidats du PCNB. Comme nous l'avons indiqué plus tôt, le Secrétariat ne sait pas combien de candidats du PCNB s'établissent au Nouveau-Brunswick. (Le suivi du programme prend fin dès que le candidat arrive au Canada.) Par conséquent, le Secrétariat est incapable de comparer le rendement aux objectifs annuels fixés dans la stratégie.

Recommandation

3.111 **Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre une approche qui lui permettrait de mesurer régulièrement le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de comparer le rendement aux objectifs fixés dans la « Stratégie de croissance démographique ».**

Les objectifs semblent ambitieux comparativement au rendement réel

Comparaison du rendement aux objectifs fixés pour 2006-2009

3.112 Les objectifs d'immigration mentionnés dans la Stratégie de la croissance démographique de 2008 sont de 1 500 immigrants en 2006, de 1 900 immigrants en 2007, de 2 300 immigrants en 2008 et de 2 700 immigrants en 2009.²⁴ Le Secrétariat nous a dit que les objectifs publiés en matière d'immigration comprennent toutes les catégories d'immigrants et sont fondés sur l'hypothèse voulant qu'environ 70 % des immigrants soient issus du PCNB. Par conséquent, le nombre prévu d'immigrants passant par le PCNB serait de 1 050 en 2006, de 1 330 en 2007, de 1 610 en 2008 et de 1 890 en 2009.

3.113 Le nombre d'immigrants admis au Canada par l'intermédiaire du PCNB est de 1 056 en 2006, de 978 en 2007 et de 1 133 en 2008. (Le nombre d'« immigrants admis » représente les candidats du PCNB qui sont arrivés au Canada, chiffre qui peut être considérablement plus élevé que le nombre de candidats qui s'établissent au Nouveau-Brunswick.)

24. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. *Soyez notre avenir : stratégie de croissance démographique du Nouveau-Brunswick*, [Fredericton (N.-B.)], le Secrétariat, février 2008, p. 11.

3.114 En comparant le nombre d'« immigrants admis » (arrivés au Canada) au nombre prévu d'immigrants au Nouveau-Brunswick dans le cadre du PCNB, nous avons calculé le pourcentage comme étant de 101 % en 2006, de 74 % en 2007 et de 70 % en 2008. Même en tenant compte de la possibilité que ces chiffres soient gonflés du fait que des immigrants ne se sont pas établis au Nouveau-Brunswick, le nombre d'immigrants est bien en deçà des attentes du programme pour les années 2007 et 2008. Au moment de notre vérification, le Secrétariat n'avait pas de chiffres confirmés pour 2009. Nous avons comparé le nombre non confirmé d'« immigrants admis » (1 236) au nombre prévu d'immigrants au Nouveau-Brunswick dans le cadre du PCNB (1 890), puis calculé le pourcentage, soit 65 % en 2009.

3.115 En juin 2010, le Secrétariat annonçait que : « *Depuis janvier 2007, il y a eu une augmentation nette de 6 393 personnes. Cela dépasse l'objectif fixé dans le discours sur l'état de la province d'accroître la population du Nouveau-Brunswick de 6 000 personnes d'ici la fin de 2009. Grâce à l'arrivée du plus grand nombre de migrants interprovinciaux depuis 1990, la population du Nouveau-Brunswick a connu une croissance démographique pendant 13 trimestres consécutifs, selon un rapport publié ce matin par Statistique Canada.* »²⁵ La province a peut-être atteint son objectif d'augmenter sa population de 6 000 personnes, mais elle n'est pas parvenue à atteindre les objectifs d'immigration de son PCNB.

Comparaison du rendement à un objectif particulier

3.116 Les objectifs du Secrétariat, tels qu'ils sont énoncés dans la Stratégie de croissance démographique, ont été présentés au tableau 5. L'un des objectifs consiste à : « *Établir des cibles plus élevées quant au nombre d'immigrants attirés dans le cadre du Programme des candidats de la province au moyen du volet des travailleurs spécialisés. D'ici 2015, la proportion passera à 60 % de travailleurs qualifiés et à 40 % d'entrepreneurs.* » Le Secrétariat nous a dit que les chances qu'un candidat vienne au Nouveau-Brunswick et y vive sont plus grandes chez les requérants de la catégorie des travailleurs qualifiés que chez ceux de la catégorie affaires.

3.117 Le tableau 10 présente le nombre de candidats désignés dans le cadre du PCNB par année depuis le début du programme au Nouveau-Brunswick. On y voit la répartition des désignations selon la catégorie de requérants : travailleurs qualifiés ou affaires. On y

25. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. *Plus de 6000 nouveaux arrivants au Nouveau-Brunswick : communiqué de presse*, Fredericton (N.-B.), Communications Nouveau-Brunswick, 28 juin 2010.

voit également le pourcentage de désignations totales, par catégorie, pour chaque année. Le pourcentage de travailleurs qualifiés indique qu'au cours des premières années du programme, la majorité des candidats étaient des travailleurs qualifiés. (De 1999 à 2002, le pourcentage de travailleurs qualifiés a oscillé entre 50 % et 77 %.) Depuis 2003, le nombre de candidats dépasse la centaine et le pourcentage de travailleurs qualifiés a baissé de façon importante à moins de 50 %. Au cours des trois dernières années, soit de 2007 à 2009, le pourcentage de travailleurs qualifiés s'est situé à 36 %, 37 % et 38 %.

Recommandations

3.118 Le Secrétariat devrait revoir les objectifs d'immigration fixés dans la stratégie et établir un plan d'action précis pour atteindre ses objectifs.

3.119 Le Secrétariat devrait élaborer des plans opérationnels annuels à utiliser dans son travail quotidien, ce qui se traduirait par l'atteinte des objectifs annuels fixés dans la *Stratégie de croissance démographique*.

| 10 Nombre de candidats du PCNB, par catégorie | | | | | |
|--|---------------------|------------------------|-------------|--------------|-------------|
| Année | Nombre de candidats | Travailleurs qualifiés | | Affaires | |
| | | Nombre | Pourcentage | Nombre | Pourcentage |
| 1999 | 4 | 2 | 50 % | 2 | 50 % |
| 2000 | 32 | 20 | 63 % | 12 | 37 % |
| 2001 | 51 | 28 | 55 % | 23 | 45 % |
| 2002 | 60 | 46 | 77 % | 14 | 23 % |
| 2003 | 109 | 53 | 49 % | 56 | 51 % |
| 2004 | 197 | 63 | 32 % | 134 | 68 % |
| 2005 | 342 | 101 | 30 % | 241 | 70 % |
| 2006 | 331 | 152 | 46 % | 179 | 54 % |
| 2007 | 432 | 156 | 36 % | 276 | 64 % |
| 2008 | 513 | 191 | 37 % | 322 | 63 % |
| 2009 | 550 | 211 | 38 % | 339 | 62 % |
| Total | 2 621 | 1 023 | 39 % | 1 598 | 61 % |

Source : Tableau préparé par le Bureau du vérificateur général à l'aide de l'information fournie par le Secrétariat de la croissance démographique. Chiffres non vérifiés.

Aucun rapport public n'est publié sur le rendement du programme

3.120 Le Secrétariat ne publie pas de rapports publics sur le rendement du PCNB.

3.121 En 2009, le Ministère n'a pas rendu compte du rendement du PCNB dans son rapport annuel. L'information publiée par le Ministère sur le PCNB comprend une description du programme et des statistiques. Il n'y a pas d'information sur le rendement pour refléter le succès du programme.

3.122 De l'information typique sur le rendement du programme pourrait être publiée, notamment : le but du programme et son degré de succès; les objectifs visés et les progrès réalisés dans leur atteinte; l'incidence du programme.

Recommandation

3.123 Pour améliorer la reddition de comptes devant l'Assemblée législative et le public, le Secrétariat devrait rendre compte du rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick à la fois sur son site Web et dans le rapport annuel du Ministère.

Conclusion

3.124 Le présent chapitre fait état des aspects positifs du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick, de même que des choses que le Secrétariat doit améliorer pour que le programme atteigne son objectif.

3.125 Dans l'ensemble, nous avons constaté que le Secrétariat ne sait pas si le PCNB atteint son objectif « *d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province* ». ²⁶ Même si le PCNB fonctionne depuis 1999 et a permis d'amener 5 509 immigrants au Canada, il ne sait pas combien d'entre eux se sont établis au Nouveau-Brunswick. Sans mesurer le nombre de candidats qui s'établissent et restent au Nouveau-Brunswick, le PCNB ne peut déterminer s'il atteint son objectif et s'il est économiquement avantageux pour la province.

3.126 En ce qui concerne nos objectifs, nous avons conclu que le Secrétariat a cerné et documenté des mesures de planification importantes pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick, que le Secrétariat n'a pas de processus ni de contrôles adéquats pour exécuter le programme et que le Secrétariat ne mesure pas le rendement du programme et est, par conséquent, incapable de rendre compte de son rendement. Nous avons également signalé que la province ne respecte pas deux clauses de l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province*.

26. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province.*

3.127 Plusieurs éléments fondamentaux sont présents pour assurer l'efficacité du PCNB, notamment l'énonciation claire du but du programme, la mise en place d'une stratégie et l'établissement de procédures documentées pour le traitement des demandes. L'élément principal qui fait défaut se situe au niveau du suivi. Sans un suivi des candidats, le PCNB est incapable de mesurer son succès et de rendre compte de son rendement, court un risque accru d'abus parce que les immigrants utilisent le programme comme porte d'entrée au Canada en raison de ses délais de traitement plus courts et ne se conforme pas à l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province*. Le Secrétariat traite beaucoup de demandes dans le cadre du PCNB, mais les avantages de ce traitement sont inconnus parce que le programme ne mesure pas le nombre de candidats qui s'établissent au Nouveau-Brunswick et contribuent à son économie.

3.128 Nous reconnaissons les défis qui se posent au PCNB. Par exemple, obliger un candidat à respecter son engagement de s'établir en permanence au Nouveau-Brunswick est contraire à la *Charte des droits et libertés*, lui permettant de déménager et de résider ailleurs au Canada. Toutefois, il ne faut pas confondre la mise à exécution de l'engagement pris en matière de résidence permanente avec le suivi de la résidence permanente. Un autre exemple de défi à relever a trait à la mesure du succès du PCNB. Les expressions telles qu'« avantage économique » et « résidence permanente » doivent être définies et des délais précis doivent être fixés parce qu'un candidat admis peut ne pas devenir un résident du Nouveau-Brunswick et parce que le fait d'être un résident permanent du Nouveau-Brunswick n'est pas synonyme d'être un résident qui « *contribue immédiatement à la vie économique de la province* ». ²⁷ La période s'écoulant entre le moment où un requérant est désigné et celui où le candidat devient un résident du Nouveau-Brunswick est longue, peut varier considérablement d'un candidat à un autre et ne peut être régie par le programme. Il faudra que des hypothèses et des estimations soient faites et documentées.

3.129 Nous avons formulé des recommandations afin de combler les lacunes relevées. La plupart des provinces ont un PCP et une stratégie pour accroître l'immigration et la rétention. On pourrait dire qu'il s'agit d'un secteur d'activité où la concurrence est vive. Il est donc important que le PCNB soit efficace dans ses efforts de recrutement, son traitement des demandes, sa prise de décisions en

27. Canada, *Citoyenneté et Immigration Canada* (en ligne), sur Internet : <http://www.cic.gc.ca/francais/immigrer/provinces/index.asp>.

matière de désignation et son suivi de la rétention. Le gouvernement fédéral s'attend à ce que le Programme des candidats des provinces croisse.²⁸ Les objectifs d'immigration que l'on retrouve dans *Soyez notre avenir : stratégie de croissance démographique du Nouveau-Brunswick* font en sorte que le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick devra croître au cours des prochaines années. La prompte mise en œuvre de nos recommandations se traduira par une amélioration du programme et par une plus grande capacité d'en mesurer le succès pendant cette phase de croissance prévue.

28. Canada, Citoyenneté et Immigration Canada. *Le gouvernement du Canada dépose le plan d'immigration pour 2010: communiqué de presse*, Ottawa, Citoyenneté et Immigration Canada, 30 octobre 2009.

Annexe - Recommandations

3.130 Suivent nos recommandations en ce qui concerne les éléments qui, à notre avis, devraient être modifiés. Chacune de nos recommandations au Secrétariat est accompagnée d'une réponse de ce dernier. Les recommandations ont trait à deux de nos trois objectifs, à savoir :

- l'exécution du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (tableau 11);
- la mesure du rendement du PCNB et la présentation de rapports sur le rendement (tableau 12).

| 11 | Recommandations ayant trait à l'exécution du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick |
|---|---|
| <p>Recommandation</p> <p>Information utile sur Internet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétariat devrait fournir davantage de renseignements sur les représentants en immigration, notamment en indiquant ce à quoi un requérant devrait s'attendre lorsqu'il prend des dispositions avec un représentant en immigration. • Le Secrétariat devrait songer à mettre l'information fournie sur son site Web au sujet du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick dans la langue des pays où se trouvent les marchés ciblés par le programme. <p>Suivi du programme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre des procédures de suivi adéquates pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick. • Le Secrétariat devrait s'assurer que la catégorie affaires révisée est étayée par des directives et des procédures documentées, par des formulaires et des dossiers ayant trait au dépôt remboursable sous conditions de 75 000 dollars et par des contrôles adéquats pour la réception et le déboursement des dépôts. • Les rôles et les responsabilités concernant le suivi des activités des candidats admis devraient être clairement assignés aux membres du personnel. Les membres du personnel qui s'occupent du traitement des nouveaux dépôts remboursables sous conditions (réception, enregistrement, contrôle, remboursement, etc.) devraient recevoir une formation appropriée. | <p>Réponse du Secrétariat</p> <p><i>Le Secrétariat de la croissance démographique (le Secrétariat) offre toutes sortes de renseignements pertinents sur le site Web provincial.</i></p> <p><i>Des renseignements supplémentaires au sujet des représentants en immigration sont fournis à tous les requérants lors de l'entrevue. Les renseignements principaux sont fournis aux requérants dans la langue de leur choix.</i></p> <p><i>Le Secrétariat est d'accord cette recommandation. Des méthodes de suivi sont en cours d'élaboration et seront mises en œuvre en temps opportun.</i></p> <p><i>Le Secrétariat est d'accord cette recommandation. Des directives et des procédures documentées sont en cours d'élaboration et seront mises en œuvre quand la première désignation fondée sur le présent programme sera terminée.</i></p> <p><i>Le Secrétariat est d'accord cette recommandation.</i></p> |

| 11 <i>suite</i> | Recommandations ayant trait à l'exécution du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick | |
|--|--|--|
| Recommandation | Réponse du Secrétariat | |
| Suivi du programme (suite) | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le Secrétariat devrait s'assurer que les dépôts remboursables sous conditions de 75 000 dollars, qui sont exigés des candidats de la catégorie affaires, sont bien enregistrés dans un compte distinct et que des rapprochements réguliers sont effectués en regard du statut des candidats.</i> | <p><i>Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation.</i></p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le Secrétariat devrait obtenir les ressources supplémentaires nécessaires pour assurer un suivi adéquat des activités d'affaires des candidats admis.</i> | <p><i>Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation.</i></p> | |
| Directives documentées sur le programme | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le Secrétariat devrait s'assurer que tous les membres du personnel connaissent bien la directive sur les conflits d'intérêts et comprennent bien comment elle s'applique à leur travail et au Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.</i> | <p><i>Le Secrétariat respecte la directive du gouvernement provincial sur les conflits d'intérêts.</i></p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick est adéquatement étayé par des directives et des procédures documentées.</i> | <p><i>Le Secrétariat est d'accords avec cette recommandation.</i></p> | |
| Projets pilotes | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le Secrétariat devrait s'assurer qu'un projet pilote est bien planifié et documenté avant d'être mis en œuvre.</i> | <p><i>Le Secrétariat est d'accord avec ces recommandations.</i></p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le Secrétariat devrait conclure des ententes par écrit avec les parties qui participent à la réalisation des projets pilotes, afin d'énoncer clairement leurs responsabilités et d'établir un cadre de présentation de rapports ou un plan de communication aux fins de reddition de comptes.</i> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le Secrétariat devrait s'assurer que chaque projet pilote est évalué.</i> | | |
| Direction de l'établissement et du multiculturalisme | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le Secrétariat devrait examiner sa structure organisationnelle et songer à déplacer la Direction de l'établissement et du multiculturalisme de façon qu'elle se retrouve dans la même direction que le PCNB, au sein de la Division de l'immigration.</i> | <p><i>Le Secrétariat reverra la structure organisationnelle actuelle quand il jugera qu'il est nécessaire de le faire.</i></p> | |

| 12 | Recommandations ayant trait à la mesure du rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et à la présentation de rapports sur le rendement | |
|----|---|---|
| | <i>Recommandation</i> | <i>Réponse du Secrétariat</i> |
| | Mesure du rendement | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick respecte l'Entente Canada – Nouveau-Brunswick. | <p><i>Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation.</i></p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre un plan d'évaluation qui lui permettrait de mesurer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de déterminer s'il atteint son objectif « d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province¹ ». Des mesures correctives devraient être prises afin de combler les lacunes relevées par l'évaluation. | <p><i>Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation.</i></p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétariat devrait établir des objectifs, des indicateurs de rendement et des procédures de suivi afin d'évaluer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick. | <p><i>Le Secrétariat a établi des objectifs et des indicateurs de programme. La pertinence continue de ces mesures sera examinée en temps opportun.</i></p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre une approche qui lui permettrait de mesurer régulièrement le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de comparer le rendement aux objectifs fixés dans la « Stratégie de croissance démographique ». | <p><i>Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation.</i></p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétariat devrait revoir les objectifs d'immigration fixés dans la stratégie et établir un plan d'action précis pour atteindre ses objectifs. | <p><i>Le Secrétariat accepte d'examiner les objectifs; des plans d'action seront élaborés, au besoin.</i></p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétariat devrait élaborer des plans opérationnels annuels à utiliser dans son travail quotidien, ce qui se traduirait par l'atteinte des objectifs annuels fixés dans la Stratégie de croissance démographique. | <p><i>Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation.</i></p> |
| | Rapports sur le rendement | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Pour améliorer la reddition de comptes devant l'Assemblée législative et le public, le Secrétariat devrait rendre compte du rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick à la fois sur son site Web et dans le rapport annuel du Ministère. | <p><i>Le Secrétariat respecte la directive provinciale sur les rapports annuels.</i></p> |

¹ Entente Canada – Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province.

Chapitre 4

Ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport

Banque d'oeuvres d'art

Contenu

| | |
|--|-----|
| Introduction | 93 |
| Contexte | 93 |
| Étendue | 97 |
| Résumé des résultats et conclusion | 98 |
| État des œuvres | 99 |
| Administration du programme de prêt | 102 |
| Protection des œuvres | 105 |
| Entretien et conservation des œuvres | 107 |
| Autres questions | 111 |

Ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport

Banque d'oeuvres d'art

Introduction

4.1 Le rapport du Comité consultatif du Premier ministre sur les arts daté de janvier 1989 comprend l'observation suivante :

Rien ne dit que « l'image » d'une nation ou d'une province doive se cautionner [sic] à un vieux stéréotype familier – le homard et les têtes de violon (même si nous les aimons) -- ou à une fabrication superficielle créée à grands frais par des experts en relations publiques. [...] Si notre « image » reflète une vraie créativité, elle persuade et attire; elle touche au plus profond de nous-mêmes, et son effet dure. Il ne s'agit pas simplement de la perception que les gens ont de nous. Nous devons apprendre à voir, à connaître et à apprécier nous-mêmes « ce qui est unique dans [notre] coin particulier du monde ». [...] Les arts renforcent de telles perceptions et les rendent plus claires [...]. Les arts dévoilent la profondeur; ils ne deviennent pas surannés [sic]; ils ont la qualité de la durée du temps.

4.2 La Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick est l'une des plus anciennes banques provinciales d'œuvres d'art du Canada; seules les banques de la Saskatchewan et de l'Ontario ont été mises sur pied avant celles du Nouveau-Brunswick. En janvier 2010, la banque détenait quelque 743 œuvres créées par des artistes du Nouveau-Brunswick. À l'instar des collections de la Galerie d'art Beaverbrook et du Musée du Nouveau-Brunswick, la banque détient l'une des plus importantes collections publiques d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick et constitue une valeur culturelle et un bien historique pour la population du Nouveau-Brunswick.

Contexte

4.3 La Banque d'œuvres d'art a été fondée en 1968 à titre de programme provincial dans le but de soutenir les artistes du

Nouveau-Brunswick et de servir le gouvernement en exposant des œuvres dans les immeubles du gouvernement. Son mandat est donc très similaire à celui des banques d'œuvres d'art qui existent dans la plupart des autres provinces. Outre une brève mention sur l'acquisition d'œuvres d'art à l'alinéa 3e) de *la Loi sur le Conseil des arts du Nouveau-Brunswick*, le programme n'est visé par aucune mesure législative provinciale. La collection est considérée comme une collection contemporaine, c'est-à-dire que les œuvres sont acquises pour enrichir la collection dans les deux ans suivant leur création. Les œuvres historiques ne sont pas admissibles aux fins d'achat.

4.4 La Banque d'œuvres d'art est administrée par la Direction du développement des arts du ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport. Le rapport annuel de 2006 du ministère précise que :

la Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick [...] témoigne de l'excellence dans les arts visuels en faisant l'acquisition d'œuvres d'artistes du Nouveau-Brunswick.

4.5 La Banque d'œuvres d'art appuie donc un aspect important de la mission et du mandat généraux du ministère, à savoir travailler avec les gens du Nouveau-Brunswick afin d'enrichir la qualité de vie grâce à l'élaboration de politiques et à la prestation de services ayant trait au développement des arts et du patrimoine artistique dans la communauté.

4.6 Le programme de la Banque d'œuvres d'art se compose de trois sous-programmes : acquisitions, prêts et expositions.

Acquisitions

4.7 Selon le site Web du ministère, les principaux objectifs du processus d'acquisition sont les suivants :

- Promouvoir l'excellence par l'acquisition d'œuvres d'art.
- Mettre sur pied une collection d'œuvres d'art contemporaines d'artistes demeurant au Nouveau-Brunswick.
- Soutenir et encourager les artistes visuels qui demeurent et travaillent dans la province du Nouveau-Brunswick, qu'ils soient en début de carrière, à mi-carrière ou établis avec une réputation de longue date.
- Rendre la collection accessible au public et aux fonctionnaires en exposant les œuvres dans les immeubles du gouvernement provincial.
- Rendre la collection accessible à des fins éducatives.

4.8 Il y a plusieurs raisons pour lesquelles la Banque d'œuvres d'art est importante pour les artistes visuels de la province, dont les suivantes :

- elle accroît la visibilité des arts visuels dans la province;
- elle fournit aux artistes une rémunération qui leur permet de continuer à créer de l'art;
- elle accroît la renommée des artistes qui ont des œuvres à la Banque d'œuvres d'art, car leur travail fait partie d'une collection importante;
- elle aide les artistes dont les œuvres sont retenues pour la Banque d'œuvres d'art à obtenir des recommandations.

4.9 Les deux derniers points mentionnés servent à augmenter les chances de ventes futures par l'artiste, ce qui ajoute aux revenus de la communauté des arts visuels du Nouveau-Brunswick en plus des sommes payées pour acquérir les œuvres.

4.10 Le processus d'acquisition par jury a lieu tous les deux ans. Les artistes doivent faire une demande et soumettre leur œuvre à un jury d'experts avant que l'achat de l'œuvre puisse être considéré. Le jury peut aussi recommander au ministère d'acheter certaines œuvres en particulier.

4.11 Pour l'achat d'œuvres en 2009-2010, le budget des acquisitions a doublé pour atteindre 40 000 \$. Jusque-là, le budget des acquisitions de 10 000 \$ par année (c'est-à-dire la somme versée aux artistes pour leurs œuvres) n'avait pas augmenté depuis la mise sur pied du programme en 1968. Par conséquent, avant la récente augmentation budgétaire, le nombre d'œuvres qui pouvaient être achetées pour la Banque d'œuvres d'art à chaque processus d'acquisition annuel diminuait constamment.

4.12 Les coûts reliés au processus d'acquisition, y compris les frais de jury, les frais de transport, les documents et les salaires, sont assumés par le ministère à même son budget de fonctionnement ordinaire et s'élèvent en moyenne à environ 10 000 \$ par cycle d'acquisitions depuis 2002.

4.13 Les plus récentes acquisitions de la Banque d'œuvres d'art ont été annoncées en avril 2010. Au total, 21 œuvres d'art ont été achetées à un coût approximatif de 40 000 \$. Un autre processus d'acquisition biennal est prévu pour l'automne 2011.

Prêts

4.14 La Direction du développement des arts fait la promotion de la Banque d'œuvres d'art en tant que collection active grâce au sous-programme de prêt de la banque. En vertu de ce sous-programme, les œuvres sont prêtées aux ministères et aux organismes publics pour être exposées dans différents édifices du gouvernement provincial. Les programmes de prêt et d'exposition permettent à la direction de faire avancer l'objectif du programme consistant à accroître la connaissance et la visibilité des artistes visuels du Nouveau-Brunswick en rendant la collection accessible aux fonctionnaires et au public.

4.15 Les coûts d'installation reliés au programme de prêt sont facturés aux ministères appropriés. Les frais administratifs reliés à l'administration du programme de prêt, y compris le suivi de l'inventaire des œuvres, sont payés à même le budget général du ministère.

Expositions

4.16 Un autre objectif du programme de la Banque d'œuvres d'art est de promouvoir le travail des artistes du Nouveau-Brunswick en rendant la collection accessible à des fins éducatives, ce que le ministère fait en montant dans la province des expositions itinérantes biennales de parties de la collection. Généralement, ce sont les œuvres les plus récentes de la collection qui sont exposées. Toutefois, en 2008 et en 2009, le ministère a monté une exposition intitulée « Quarante ans, ça se fête : Exposition anniversaire de la Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick », qui comprenait des œuvres plus anciennes créées par des artistes renommés du Nouveau-Brunswick. Au cours des dernières années, le ministère a aussi présenté des expositions à Ottawa, à Fredericton, à Red Bank et à Miramichi.

Justification de notre vérification

4.17 Comme la collection de la Banque d'œuvres d'art constitue l'une des plus importantes collections connues d'œuvres d'artistes renommés actuels et passés du Nouveau-Brunswick et que cette collection est reconnue comme un bien de valeur pour la population du Nouveau-Brunswick, nous sommes d'avis qu'elle doit être administrée, protégée, tenue et conservée de façon adéquate par la province.

4.18 Après des discussions préliminaires avec le ministère, nous avons déterminé que, bien que le processus d'acquisition semble bien géré et que le risque soit donc faible, les risques associés à l'état actuel des œuvres de la collection de la Banque d'œuvres d'art étaient suffisants pour justifier des travaux de vérification de notre

part. En particulier, le fait que le ministère n'a aucun budget pour s'occuper des œuvres dont il est déterminé qu'elles ont besoin d'un traitement d'entretien ou de conservation nous préoccupe, bien qu'il ait été établi que de nombreuses œuvres prêtées ou entreposées sont dans un état non conforme aux normes. Nous avons également des préoccupations relatives à la sécurité de la collection, étant donné la dispersion des œuvres dans divers bureaux du gouvernement.

4.19 En conséquence, nous avons déterminé qu'il serait utile pour notre bureau d'effectuer une vérification limitée de la Banque d'œuvres d'art, et en particulier de l'inventaire actuel des œuvres de la collection.

Étendue

4.20 L'objectif de notre vérification était le suivant :

Voir si toutes les œuvres d'art acquises pour la Banque d'œuvres d'art provinciale peuvent être recensées et sont protégées, entretenues et conservées de façon adéquate.

4.21 Pour notre vérification, nous avons retenu un échantillon d'œuvres dans les enregistrements de la base de données tenue par la Direction du développement des arts du ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport. Nous avons procédé à une inspection physique de certaines œuvres prêtées à différents bureaux du gouvernement ou entreposées à Kings Landing. De plus, nous avons évalué leur état avec l'aide d'un membre du personnel du ministère. Nous avons aussi eu des discussions avec des représentants du ministère et appliqué d'autres procédés jugés nécessaires.

Résumé des résultats et conclusion

| Domaine et critère de vérification | Résumé des constatations de vérification |
|--|---|
| <p><i>Gestion – La Banque d'œuvres d'art du N. B. devrait s'assurer que des mesures de contrôle adéquates sont en place pour la gestion de l'inventaire des œuvres.</i></p> | <p>De façon générale, nous avons conclu que des mesures de contrôle suffisantes sont en place pour gérer l'inventaire des œuvres de la collection de la Banque d'œuvres d'art.</p> <p>Cependant, nous avons formulé des recommandations visant les risques associés à la base de données actuelle de la Banque d'œuvres d'art et à la séparation des tâches parmi le personnel de la Banque d'œuvres d'art.</p> <p>Nous avons aussi recommandé que le personnel de la Banque d'œuvres d'art fasse régulièrement rapport sur l'état de la collection de la Banque d'œuvres d'art à la haute direction du ministère.</p> |
| <p><i>Protection – La Banque d'œuvres d'art du N. B. devrait s'assurer que toutes les œuvres sont suffisamment protégées contre le vol et contre les dommages infligés délibérément et les dommages attribuables aux conditions ambiantes (éviter les rayons directs du soleil, les températures extrêmes, etc.)</i></p> | <p>Nous avons conclu que, de façon générale, les œuvres sont suffisamment protégées contre le vol et les dommages.</p> <p>Au total, 13 œuvres n'ont pas pu être recensées au moment de l'établissement en 2001 de la base de données et du système de contrôle actuels. Il n'y a toutefois pas eu de perte depuis.</p> |
| <p><i>Conservation – La Banque d'œuvres d'art du N. B. devrait faire des évaluations périodiques de la stabilité structurelle et de l'étendue de toute détérioration physique des œuvres et effectuer en temps opportun les traitements de conservation nécessaires.</i></p> | <p>Nous avons conclu que le personnel de la Banque d'œuvres d'art évalue régulièrement les besoins des œuvres de la collection en matière de conservation. Cependant, dans de nombreux cas, le traitement de conservation nécessaire n'est pas effectué en raison d'un manque de ressources, ce qui met en péril de nombreuses œuvres de la collection.</p> <p>Nous avons donc recommandé au ministère de déterminer si l'objectif actuel du programme visant l'acquisition et le maintien d'une collection permanente d'œuvres d'artistes visuels du Nouveau-Brunswick est toujours atteignable, ou si cet objectif devrait être modifié pour tenir compte des ressources limitées dont dispose la Banque d'œuvres d'art. Si l'objectif est considéré comme toujours pertinent, le ministère devrait affecter des fonds suffisants à la Banque d'œuvres d'art pour lui permettre d'assurer en permanence le bon état de toutes les œuvres.</p> |

| Domaine et critère de vérification | Résumé des constatations de vérification |
|---|---|
| <u>Entretien</u> - La Banque d'œuvres d'art du N. B. devrait s'assurer que l'entretien requis par les œuvres (nouveau cadre, nettoyage, etc.) est effectué en temps opportun. | Nous avons conclu que le personnel de la Banque d'œuvres d'art évalue régulièrement les besoins des œuvres de la collection en matière d'entretien. Cependant, dans de nombreux cas, le traitement d'entretien n'est pas effectué en raison d'un manque de ressources, ce qui fait que de nombreuses œuvres de la collection risquent de subir des dommages encore plus importants. |
| <u>Autre</u> – Aucun critère | Nous avons recommandé que le personnel de la Banque d'œuvres d'art envisage et, lorsque c'est faisable, adopte d'autres solutions pour accroître l'exposition du public à la collection. Nous avons aussi recommandé que le ministère présente de l'information sur le rendement relativement à la Banque d'œuvres d'art dans son rapport annuel. |

Conclusion

4.22 À la lumière de nos constatations, nous avons conclu que toutes les œuvres de la collection peuvent être recensées et sont protégées de façon adéquate. Cependant, nous avons aussi conclu que, vu qu'il s'agit d'une collection active qui est exposée en tout temps, les œuvres de la collection ne font pas l'objet d'un traitement d'entretien et de conservation adéquat en raison du manque de fonds disponibles pour effectuer le travail nécessaire. Par conséquent, l'état général de la collection est moins bon que ce qui est normalement attendu d'une collection permanente, ce qui devrait préoccuper les législateurs et le public.

État des œuvres

4.23 La base de données de la Banque d'œuvres d'art contenait une liste de 756 œuvres en date de janvier 2010. Un représentant du ministère a indiqué que 743 œuvres font actuellement partie de la collection et que 13 autres sont manquantes ou n'ont jamais été achetées. C'est en 2001 qu'on a découvert que ces 13 œuvres ne pouvaient pas être recensées, date à laquelle la base de données actuelle a été mise sur pied et que la collection au complet a été inventoriée et photographiée. Par ailleurs, 33 autres œuvres d'artistes acadiens qui ont déjà fait partie de la collection ont été retirées de l'inventaire et transférées à l'Université de Moncton il y a un certain nombre d'années.

4.24 Les œuvres comprises dans la Banque d'œuvres d'art sont classées dans trois catégories distinctes en fonction de leur état afin

de déterminer lesquelles ont besoin d'un traitement d'entretien ou de conservation.

1. Bon – Une œuvre en bon état signifie que l'œuvre, le cadre et le système d'accrochage sont en bon état.
2. Passable – Une œuvre dans un état passable signifie que le passe-partout, le cadre, le dos protecteur ou le système d'accrochage doivent être remplacés, car leur état menace l'intégrité de l'œuvre. Toutefois, le liant (c'est-à-dire les matériaux qui composent l'œuvre proprement dite) ne semble pas touché. Un dos protecteur acide, un cadre gauchi ou un passe-partout qui se soulève ou gondole sont des problèmes fréquents.
3. Mauvais – Une œuvre en mauvais état signifie que l'œuvre est fragile et en péril et que le liant a été touché.

4.25 Nous avons retenu un total de 33 enregistrements dans la base de données de la Banque d'œuvres d'art aux fins d'un contrôle par sondages. Toutes les œuvres retenues ont été trouvées dans les endroits indiqués dans la base de données. Les œuvres comprises dans notre échantillon se trouvaient dans différents ministères et organismes publics ainsi que dans les installations d'entreposage à Kings Landing, où les œuvres non prêtées actuellement sont conservées. La pièce 4.1 montre l'état relatif des 33 œuvres au moment de notre examen au début de 2009.

Pièce 4.1 État des œuvres examinées dans l'échantillon

| État | Éléments de l'échantillon | Pourcentage de l'échantillon |
|----------|---------------------------|------------------------------|
| Bon | 7 | 21,2 % |
| Passable | 20 | 60,6 % |
| Mauvais | 6 | 18,2 % |
| Total | 33 | 100,0 % |

4.26 La principale raison pour laquelle nous avons évalué que la majorité des éléments de notre contrôle par sondages étaient dans un état passable était que le cadre avait besoin de réparation ou un matériau acide avait été utilisé à l'origine pour le passe-partout et le dos protecteur et devait être remplacé.

4.27 Conjointement avec notre vérification, nous avons demandé au ministère quelle était son évaluation de l'état de la collection.

Cette information nous a été fournie en janvier 2010 et était fondée sur l'évaluation par le ministère d'œuvres individuelles examinées au cours des dernières années; le résultat figure dans la deuxième colonne du tableau qui suit. La troisième colonne montre notre projection de l'état de la collection en fonction des pourcentages obtenus dans chaque catégorie relativement à l'état des œuvres dans l'échantillon de notre contrôle par sondages.

Pièce 4.2 Projection comparative de l'état de la collection de la Banque d'œuvres d'art

| État de l'œuvre | Évaluation de l'état par le ministère | Nombre projeté d'après les résultats de notre vérification |
|-----------------|---------------------------------------|--|
| Bon | 474 | 158 |
| Passable | 212 | 450 |
| Mauvais | 57 | 135 |
| Total | 743 | 743 |

4.28 Comme on peut le constater en comparant les colonnes deux et trois de la pièce 4.2, il existe des différences considérables entre notre projection et l'évaluation fournie par le ministère. Nous soulignons que nous avons eu l'aide d'un membre du personnel de la Banque d'œuvres d'art pour déterminer l'état des œuvres. Les descriptions de l'état des œuvres dans les enregistrements de la base de données de la Banque d'œuvres d'art étaient, pour la plupart, fondées sur des examens effectués bien avant notre travail.

4.29 Interrogé au sujet d'une explication possible de ces différences, un représentant du ministère a déclaré que, comme il s'agit d'une collection active dont la plupart des œuvres sont exposées en tout temps dans des conditions qui ne sont pas celles d'un musée, la collection est plus vulnérable à la détérioration qu'une collection semblable appartenant à un musée ou à une galerie d'art. La description de l'état de bon nombre des œuvres fluctue à mesure que les matériaux du cadre se détériorent, que les œuvres continuent d'être exposées pour de longues périodes et que le personnel de la Banque d'œuvres d'art reçoit de l'information plus à jour sur les normes de conservation.

4.30 Comme ils sont basés sur un examen plus récent des œuvres, nos chiffres semblent indiquer que l'état de la collection se détériore. Par ailleurs, les deux ensembles de chiffres montrent qu'un nombre considérable d'œuvres sont en danger et ont besoin d'un traitement de conservation (elles sont en mauvais état) ou d'un traitement d'entretien (elles sont dans un état passable). Il semble aussi que

l'état général de la collection est généralement inférieur à ce qui pourrait être raisonnablement attendu d'une collection dont la nature est censée être permanente.

4.31 La collection semble se trouver à un point où toutes les œuvres devraient être évaluées sur le plan de la conservation et qu'un programme de restauration pour corriger les déficiences devrait être instauré. En fait, un restaurateur du Musée du Nouveau-Brunswick a recommandé que le ministère demande à un restaurateur professionnel de faire un constat d'état de la collection au complet afin d'avoir une meilleure idée des besoins réels de la collection en matière de conservation et de restauration.

Administration du programme de prêt

4.32 La Banque d'œuvres d'art, y compris le programme de prêt, était administrée par un gestionnaire à temps partiel (la coordonnatrice de la Banque d'œuvres d'art) et par un membre du personnel à temps partiel qui s'occupait de tâches techniques, dont l'installation des œuvres. Cependant, à compter d'avril 2010, la coordonnatrice de la Banque d'œuvres d'art sera affectée à un rôle à temps plein axé exclusivement sur les programmes d'arts visuels, ce qui signifie que plus de temps sera consacré à l'administration du programme de la Banque d'œuvres d'art.

4.33 Des lignes directrices ont été établies au sujet du processus à suivre pour prêter des œuvres aux ministères et organismes. En particulier :

1. Les œuvres peuvent être prêtées pour être exposées uniquement dans les bureaux des ministres, des sous-ministres, des sous-ministres adjoints, des directeurs généraux ou dans l'aire de réception ou la salle de conférence de la haute direction.
2. Les œuvres doivent être installées uniquement dans des endroits où l'intensité lumineuse n'excède pas les limites acceptables et où le taux d'humidité est constant et n'excède pas les limites acceptables.
3. Les œuvres ne doivent pas être installées près d'appareils de chauffage ou de conditionnement d'air ni à aucun autre endroit où l'œuvre pourrait être endommagée.
4. Les œuvres doivent être installées dans des endroits où des membres du personnel sont généralement présents afin d'en assurer la sécurité (c'est-à-dire pas dans les entrées, les

couloirs ni les aires de réception où il n'y a pas de personnel désigné).

5. Les œuvres doivent être manipulées (c'est-à-dire installées, déplacées ou retirées) uniquement par le personnel de la Banque d'œuvres d'art.
6. Les pertes, dommages ou détériorations des œuvres d'art prêtées doivent être immédiatement signalés à la coordonnatrice de la Banque d'œuvres d'art par le ministère ou l'organisme emprunteur.
7. Les coûts d'installation et d'entretien reliés aux dommages, au vol ou à la perte d'œuvres empruntées doivent être assumés par le ministère emprunteur (c'est-à-dire les coûts sont recouverts auprès du ministère concerné).
8. Les ministères sont tenus de signer un accord de prêt pour chaque œuvre empruntée à la Banque d'œuvres d'art.

4.34 La coordonnatrice de la Banque d'œuvres d'art remet un document des lignes directrices aux ministères à leur première demande d'emprunt d'œuvres.

4.35 Au cours de notre travail, nous avons relevé deux secteurs de risque concernant l'administration de la Banque d'œuvres d'art.

1. La base de données actuelle de la Banque d'œuvres d'art utilise l'application Filemaker Pro, un outil informatique utilisé par de nombreux musées dans la province. Le soutien technologique est fourni au ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport par le ministère de l'Éducation, mais ce dernier ne soutient pas l'application Filemaker Pro. À l'heure actuelle, le remplacement du système de la base de données de la Banque d'œuvres d'art n'est pas une priorité au ministère de l'Éducation. Une déficience du système pourrait perturber de façon importante les activités de la Banque d'œuvres d'art, ce qui pourrait mettre les œuvres en péril.
2. À l'heure actuelle, la coordonnatrice de la Banque d'œuvres d'art est chargée d'entrer l'information dans la base de données, et elle a aussi un accès physique à la collection. Il existe donc un risque de détournement interne des œuvres. Ce risque est courant au sein des organisations plus petites.

4.36 Nous avons aussi remarqué que les activités et les résultats obtenus par la Banque d'œuvres d'art ne font pas l'objet de rapports internes réguliers à la haute direction du ministère. Sans une telle information, la direction ne peut pas facilement évaluer si le programme est toujours pertinent et rentable et s'il atteint ses objectifs. De tels rapports pourraient aussi aider la haute direction à mieux comprendre les besoins de la Banque d'œuvres d'art en matière de ressources, étant donné l'état actuel de la collection.

Recommandations

4.37 Nous avons recommandé que les risques associés à la sécurité de la base de données de la Banque d'œuvres d'art soient gérés.

4.38 Nous avons recommandé que le ministère prenne des mesures pour éliminer le risque associé au manque de séparation des fonctions relevé ci-dessus. Une solution pourrait être de confier à quelqu'un d'autre que la coordonnatrice de la Banque d'œuvres d'art la responsabilité d'entrer l'information dans la base de données de la banque.

4.39 Nous avons recommandé que le personnel de la Banque d'œuvres d'art fasse régulièrement rapport sur l'état de la collection de la banque à la haute direction du ministère.

Réponse du ministère

4.40 [Traduction.] *En mai 2010, le ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport a conclu un marché à court terme avec un fournisseur de services pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une application Web pour la base de données de la Banque d'œuvres d'art. Les améliorations apportées au fonctionnement de la base de données, lesquelles exigent un investissement de 20 000 \$, permettront d'avoir de multiples administrateurs de système. Les améliorations respectent les pratiques exemplaires et les modèles d'élaboration d'application adoptés par le gouvernement. En plus de remplacer l'application inefficace et difficile à maintenir de la base de données, les améliorations à la base de données feront en sorte que plus d'une personne pourra être chargée d'entrer des données sécurisées relatives à la Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick.*

4.41 *Un système de rapports sera instauré pour assurer des rapports réguliers sur le rendement de la Banque d'œuvres d'art à l'intention de la haute direction du ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport.*

Protection des œuvres

4.42 L'une des principales préoccupations que nous avons relevées au cours de notre planification préliminaire de cette vérification a trait à la sécurité de la collection, surtout du fait de la vaste dispersion des œuvres dans divers bureaux du gouvernement. Les œuvres de la collection doivent être protégées contre les dommages et le vol.

4.43 Le ministère prend effectivement des mesures pour assurer la protection des œuvres. En particulier :

- Il a établi et applique des lignes directrices pour le programme de prêt, comme il est décrit précédemment. En particulier, le fait de restreindre l'installation et le déplacement des œuvres au personnel de la Banque d'œuvres d'art assure une préparation appropriée de l'œuvre ainsi que la vérification de l'état de l'œuvre et des conditions ambiantes de l'endroit dans lequel il est proposé de l'exposer dans les bureaux du gouvernement.
- Il s'assure que les œuvres de plus grande valeur sont soit entreposées de façon sûre, soit prêtées pour être exposées dans des lieux plus sûrs.
- Il s'assure que l'accès aux enregistrements de la base de données est limité, ce qui fait qu'il est plus difficile pour les voleurs potentiels de repérer les œuvres de valeur.
- Les œuvres qui ne sont pas prêtées sont entreposées au Centre des collections de Kings Landing, qui est considéré comme une installation sûre dont les conditions ambiantes sont contrôlées.
- Il effectue un dénombrement complet des œuvres tous les deux ans. Les dénombrements ont débuté en 2001, en même temps que l'élaboration de la base de données. Le dénombrement est effectué par le membre à temps partiel du personnel technique avec l'aide de la personne-ressource désignée dans chaque ministère ou organisme emprunteur. Notamment, le dénombrement permet de s'assurer que les œuvres se trouvent à l'endroit indiqué dans la base de données de la Banque d'œuvres d'art. Il permet aussi d'évaluer l'état des œuvres et de préparer de l'information à jour que la coordonnatrice de la Banque d'œuvres d'art saisit dans la base de données. Des images numérisées de chaque pièce de la collection sont enregistrées dans la base de données, ce qui facilite l'identification des œuvres qui sont exposées. Un représentant du ministère a indiqué que les dénombrements ne relèvent généralement aucun problème

majeur. À l'occasion, une œuvre peut avoir été déplacée dans un bureau, mais, comme il est mentionné précédemment, seulement 13 œuvres ne peuvent pas être recensées, et cela n'est jamais arrivé depuis 2001. Étant donné les ressources actuelles, il faut compter une pleine année pour effectuer chaque dénombrement.

4.44 De plus, le ministère estime que le fait que les œuvres sont largement dispersées atténue le risque de perte importante en raison d'un vol ou de dommages causés par les conditions ambiantes.

4.45 Au cours de notre contrôle par sondages dans les bureaux du gouvernement, nous avons constaté que, pour la plupart, les œuvres sont bien protégées et exposées dans des endroits sûrs aux conditions ambiantes appropriées. Nous avons relevé deux exceptions qui semblent des cas isolés et ne pas refléter des problèmes systémiques. Dans un cas, l'œuvre a été installée directement au-dessus d'une photocopieuse, dont la chaleur aurait pu causer des dommages. Dans l'autre cas, personne n'était présent à l'endroit où l'œuvre était exposée.

4.46 Nous avons aussi visité le Centre des collections de Kings Landing afin d'observer les conditions d'entreposage des œuvres qui ne sont pas prêtées à l'heure actuelle, soit environ 15 % de la collection, ou plus de 100 œuvres au total. Toutes les œuvres sont conservées dans une pièce sécuritaire du centre pour laquelle un seul membre du personnel a la clé. Un gardien de sécurité est présent après les heures ouvrables. La température et l'humidité de la salle d'entreposage sont contrôlées et maintenues à des niveaux acceptables. Cependant, en raison de contraintes d'espace, les œuvres sont en majorité entassées les unes à côté des autres. Par conséquent, comme certaines œuvres ne sont pas protégées par un emballage, il existe un risque qu'elles soient endommagées. Un représentant du ministère a indiqué que la Banque d'œuvres d'art et la Direction du patrimoine du ministère, qui gère l'édifice, explorent la possibilité d'avoir des aires d'entreposage distinctes pour la Banque d'œuvres d'art.

4.47 Au cours de notre vérification, un représentant du ministère a indiqué que la collection de la Banque d'œuvres d'art n'est pas couverte par une assurance de responsabilité civile. La collection est « auto-assurée », situation courante pour beaucoup d'autres biens du gouvernement. De plus, les œuvres détenues par la Banque d'œuvres d'art n'ont jamais fait l'objet d'une évaluation indépendante afin d'en déterminer la valeur, même si l'utilité de cette information était

limitée, puisque la collection est de nature permanente (c'est-à-dire que les œuvres ne devraient jamais être vendues) et auto-assurée.

4.48 Un rapport ministériel préparé à l'interne en novembre 2006 avait estimé que la valeur marchande approximative des 710 œuvres alors détenues était de l'ordre de 3 millions de dollars. Il existe donc un risque de perte financière pour la province si des œuvres sont perdues ou volées. Le risque financier est le plus élevé en ce qui a trait aux œuvres de la collection des artistes les plus réputés, car bon nombre de ces œuvres ont une valeur marchande importante. Comme nous l'avons observé précédemment, la vaste dispersion de la collection parmi divers bureaux du gouvernement atténue effectivement le risque de perte étendue d'œuvres.

Recommandation

4.49 Nous avons recommandé que le personnel de la Banque d'œuvres d'art s'assure que l'espace d'entreposage à Kings Landing est adéquat et que toutes les œuvres sont protégées de manière appropriée durant leur entreposage.

Réponse du ministère

4.50 [Traduction.] *Le Centre des collections est géré en partenariat avec la Direction du patrimoine du ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport et Kings Landing. L'idée d'avoir des aires d'entreposage distinctes pour la Banque d'œuvres d'art sera explorée avec les partenaires du bâtiment de concert avec le ministère de l'Approvisionnement et des Services afin de fermer un secteur de l'étage principal du bâtiment en vue de l'entreposage des œuvres d'art. Les aires d'entreposage nécessiteraient des systèmes d'entreposage pour des œuvres créées avec différents matériaux, tout en assurant des conditions ambiantes adéquates (contrôle de l'humidité et de la température) et une sécurité suffisante.*

4.51 *Il n'existe pas d'estimation de coûts pour l'aménagement d'un espace d'entreposage désigné au Centre des collections, mais le ministère travaillera avec Kings Landing et Approvisionnement et Services pour déterminer la faisabilité des options possibles pour répondre aux préoccupations.*

Entretien et conservation des œuvres

4.52 La collection de la Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick est une collection active qui est exposée en tout temps, ce qui signifie que les besoins en matière d'entretien et de conservation de la collection seraient beaucoup plus grands que pour une collection muséale où les œuvres sont entreposées la majeure partie du temps.

4.53 Comme il est mentionné précédemment, le membre du personnel technique de la Banque d'œuvres d'art évalue l'état de chaque œuvre en plus de ses fonctions habituelles ainsi qu'à l'occasion du recensement biennal, et ces évaluations sont entrées dans la base de données. Comme le montre la pièce 4.2, le ministère a déclaré qu'un certain nombre d'œuvres de la collection de la Banque d'œuvres d'art sont dans un état non conforme aux normes. Pour ce qui est du nombre exact d'œuvres qui ont besoin d'un traitement d'entretien ou de conservation, un représentant du ministère a exprimé la mise en garde suivante :

[Traduction.] *Les œuvres de la collection sont examinées par le personnel de la Banque d'œuvres d'art de façon continue et leur état est évalué en fonction des problèmes évidents reliés à leur conservation. Toutefois, une inspection par un restaurateur spécialisé pourrait mettre au jour des problèmes plus graves en matière de conservation et de restauration, surtout en ce qui concerne les œuvres dont l'état est jugé passable ou bon.*

4.54 Notre contrôle par sondages nous permet de confirmer que de nombreuses œuvres sont dans un état passable ou mauvais. Les œuvres dont l'état est passable sont considérées comme exigeant un traitement d'entretien, notamment le remplacement de cadres, de passe-partout et de dos protecteurs acides ou le vitrage pour réduire l'incidence des conditions ambiantes sur l'œuvre. Les œuvres en mauvais état nécessitent un traitement de restauration qui est beaucoup plus coûteux et pour lequel on doit embaucher des restaurateurs professionnels.

4.55 L'American Institute for Conservation of Historic and Artistic Works (AIC) précise ce qui suit sur son site Web :

[Traduction.] *Les restaurateurs voient à la préservation à long terme des œuvres d'art et des objets culturels. Pour ce faire, ils analysent et évaluent l'état des biens culturels, comprennent les processus et les signes de détérioration, planifient des stratégies d'entretien des collections ou de gestion des lieux visant à prévenir les dommages, effectuent des traitements de conservation et de restauration et font de la recherche dans tous les domaines mentionnés.*

4.56 Le ministère a déclaré que les restaurateurs auxquels la Banque d'œuvres d'art a accès sont :

- le restaurateur provincial du laboratoire de conservation de la galerie d'art Owens à Sackville;
- les restaurateurs des Archives provinciales du Nouveau-Brunswick;
- l'Institut canadien de conservation à Ottawa, bien que la liste d'attente soit longue.

4.57 Il arrive que des galeries de l'extérieur demandent si elles peuvent emprunter des œuvres de la Banque d'œuvres d'art pour une exposition; en échange, ces galeries effectuent gratuitement des traitements de conservation des œuvres qu'elles empruntent. Sinon, les traitements de conservation coûtent en général 100 \$ par jour pour chacun des fournisseurs de services mentionnés ci-dessus. Le Programme provincial de restauration des œuvres d'art offert par une autre direction du ministère assume jusqu'à la moitié du coût des traitements de conservation et de restauration des œuvres effectués par le restaurateur provincial, sous réserve de certaines limites.

4.58 Malheureusement, la Banque d'œuvres d'art n'a aucun budget affecté au coût d'entretien ou de conservation des œuvres de la collection. Reconnaisant ce manque de ressources, un représentant du ministère a déclaré ce qui suit :

[Traduction.] Depuis quelques années, le personnel de la Banque d'œuvres d'art examine de près les nouvelles acquisitions avant qu'elles soient soumises au jury afin de s'assurer le plus possible que l'œuvre d'art qu'achète la Banque d'œuvres d'art n'exigera pas de traitement de conservation ou de restauration dans un avenir rapproché. En février 2010, un spécialiste de la restauration du Musée du Nouveau-Brunswick préparera des rapports d'états pour les demandes qui seront remises au programme d'acquisition de 2009-2010. Au besoin, les nouvelles acquisitions feront l'objet d'un traitement de façon à satisfaire aux normes de conservation à même le budget administratif de la Banque d'œuvres d'art.

4.59 En l'absence des fonds nécessaires pour l'entretien et la conservation, nous sommes d'avis que l'état de la collection continuera à se détériorer et que, par conséquent, l'objectif provincial d'être un « registre d'excellence des arts visuels » ne sera pas atteint.

4.60 Nous avons demandé au ministère de nous fournir une estimation des fonds nécessaires pour remettre en bon état toutes les œuvres de la collection et pour les maintenir à un tel niveau. Le ministère a répondu que :

[Traduction.] *Pour en arriver à une estimation exacte des sommes nécessaires pour remettre en bon état la collection au complet, il faudrait qu'un spécialiste de la restauration examine minutieusement toutes les œuvres d'art.*

4.61 Cependant, malgré ce qui précède, le ministère a fourni les estimations suivantes :

- Les traitements de conservation nécessaires pour faire passer les œuvres de l'état passable à bon coûteraient environ 6 000 \$. (À noter que ce chiffre a été établi en 2005 et visait 190 œuvres dont l'état était passable. L'estimation la plus récente du ministère fait état de 212 œuvres dans cet état.)
- Les traitements de restauration des 57 œuvres actuellement en mauvais état pour les mettre en bon état coûteraient environ 57 000 \$ (c'est-à-dire 57 œuvres x 100 \$/jour x 10 jours).

4.62 Les sommes mentionnées ne comprennent pas les fonds annuels supplémentaires qu'il faudrait ajouter au budget administratif actuel de 70 000 \$ par année pour maintenir toutes les œuvres de la collection en bon état en permanence. De plus, ces sommes sont aussi fondées sur les constats d'état actuels qui se trouvent dans la base de données de la Banque d'œuvres d'art, lesquels, d'après les résultats de notre contrôle par sondages, sont peut-être trop positifs.

Recommandation

4.63 Nous avons recommandé que le ministère détermine si l'objectif actuel du programme visant l'acquisition et le maintien d'une collection permanente d'œuvres d'artistes visuels du Nouveau-Brunswick est toujours atteignable, ou s'il devrait être modifié pour tenir compte des ressources limitées dont dispose la Banque d'œuvres d'art. Si l'objectif est considéré comme toujours approprié, alors le ministère devrait affecter des fonds suffisants à la Banque d'œuvres d'art pour lui permettre d'assurer en permanence le bon état de toutes les œuvres.

Réponse du ministère

4.64 [Traduction.] *Pour remettre en « bon état » toutes les œuvres de la Banque d'œuvres d'art, le ministère du Mieux-être, de la*

Culture et du Sport explore un partenariat avec le Musée du Nouveau-Brunswick en vue d'établir un stage pour un étudiant de niveau universitaire qui se spécialise en conservation et en restauration. Le plan de travail prévoit que l'étudiant effectue un constat d'état de toutes les œuvres détenues par la Banque d'œuvres d'art; le Musée du Nouveau-Brunswick offrira la possibilité de faire des travaux de restauration en laboratoire dans le cadre du stage. Une fois qu'un constat d'état exhaustif de la collection aura été effectué, un programme de conservation pourra alors être adopté.

4.65 *Il est estimé que les traitements de conservation visant toutes les œuvres qui ne sont pas en bon état coûteront environ 65 000 \$. Il s'agit d'un investissement dans le patrimoine culturel du Nouveau-Brunswick que le ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport fera au cours des prochaines années avec le soutien de ses partenaires financiers et des fonds de programmes établis.*

4.66 *À l'heure actuelle, la Banque d'œuvres d'art travaille avec le restaurateur provincial et les Archives du Nouveau-Brunswick à la conservation de plusieurs œuvres de valeur de la Banque d'œuvres d'art. Les travaux de conservation prendront fin d'ici l'automne 2010 et représentent un investissement d'environ 2 000 \$.*

4.67 *L'Institut canadien de conservation entame un constat des murales de l'Édifice du Centenaire, qui font partie de la collection de la Banque d'œuvres d'art, dans le cadre d'un processus visant à les protéger durant les rénovations qui auront lieu bientôt. La Banque d'œuvres d'art collabore aussi avec l'institut pour restaurer une œuvre importante de technique mixte par Claude Roussel.*

4.68 *Ces initiatives montrent que le ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport est déterminé à rehausser l'état des œuvres de la Banque d'œuvres d'art et à tirer parti de partenariats établis pour obtenir de l'expertise en conservation et en restauration.*

Autres questions

4.69 *Au cours de notre vérification, nous avons relevé deux autres questions qui, à notre avis, sont suffisamment importantes pour être soulevées dans ce chapitre.*

4.70 *En premier lieu, nous estimons que l'exposition publique actuelle de la collection n'est peut-être pas suffisante pour satisfaire à l'objectif énoncé du programme de prêt, à savoir :*

[augmenter] la visibilité des artistes visuels du Nouveau-Brunswick dont certaines œuvres ont été acquises par la Banque et favoriser l'accès à ces œuvres.

4.71 La Banque d'œuvres d'art monte des expositions itinérantes biennales d'œuvres nouvellement acquises à l'intention du public, mais, outre l'exposition pour marquer le 40e anniversaire, il n'y a eu qu'un nombre limité d'expositions des œuvres de la collection acquises antérieurement. Pour la plupart, les œuvres plus anciennes sont exposées en public uniquement dans des aires à accès limité des bureaux du gouvernement par l'intermédiaire du programme de prêt. Aucune somme n'est prévue au budget pour permettre à la Banque d'œuvres d'art d'avoir un programme d'exposition permanent.

4.72 D'autres options qui peuvent être envisagées pour satisfaire à l'objectif énoncé :

- Créer un site Web de la Banque d'œuvres d'art qui comprend des images et d'autres renseignements au sujet des artistes représentés dans la collection et des œuvres qui s'y trouvent. Nous croyons comprendre que, pour afficher des images des œuvres publiquement, des préoccupations importantes en matière de droits d'auteur doivent être réglées.
- Augmenter le nombre d'expositions des œuvres de la Banque d'œuvres d'art.
- Inclure des œuvres acquises antérieurement dans de futures expositions.

4.73 Le ministère a déjà exploré l'idée d'instaurer un programme de location pour louer des œuvres au secteur privé, dont des entreprises et d'autres institutions, afin d'accroître l'exposition du public à la collection. Toutefois, à la lumière d'expériences similaires vécues ailleurs et d'autres facteurs, cette option a été rejetée.

4.74 En deuxième lieu, nous avons constaté dans notre examen des rapports annuels du ministère qu'aucune information sur le rendement n'y est donnée pour permettre aux législateurs ou à la population d'évaluer la mesure dans laquelle le programme de la Banque d'œuvres d'art est pertinent et rentable et s'il atteint ses objectifs. L'information qui est rendue publique a uniquement trait aux nouvelles acquisitions et aux expositions des œuvres de la collection à l'intention du public.

Recommandation

4.75 Nous avons recommandé que le personnel de la Banque d'œuvres d'art envisage, lorsque c'est faisable, de mettre en œuvre d'autres solutions pour accroître l'exposition du public à la collection.

Réponse du ministère

4.76 [Traduction.] *La Banque d'œuvres d'art continue à élargir son programme d'expositions biennales afin d'atteindre les collectivités de la province grâce au Conseil provincial des sociétés culturelles (CPSC) ainsi qu'aux collectivités qui bénéficient de nouvelles installations culturelles, dont le Centre des arts et de la culture de Dieppe. Cela signifie que le programme d'expositions sera présenté dans au moins 10 collectivités entre 2010 et 2012, et deux autres collectivités (Bathurst, Dieppe) participeront au programme. De plus, les petites expositions se poursuivront, par exemple l'exposition en mars 2010 au NBCC Miramichi qui a présenté des œuvres de technique mixte aux étudiants en conception Web du collège.*

4.77 *La mise à niveau de la base de données de la Banque d'œuvres d'art qui est en cours comprend l'ajout d'une page de recherche au site de la Banque d'œuvres d'art à www.gnb.ca/culture pour donner aux visiteurs la possibilité de faire des recherches dans la collection. Vu le coût permanent que représentent les droits d'utilisation électronique à verser aux artistes, pour l'instant, aucune image des œuvres ne sera montrée. Cependant, le ministère explore la question des droits de reproduction numérique avec d'autres banques d'œuvres d'art du Canada, y compris la Banque d'œuvres d'art du Conseil des arts du Canada.*

4.78 *Le ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport a proposé d'établir un partenariat avec Service NB pour présenter une exposition numérique des œuvres de la Banque d'œuvres d'art qui sont exposées dans les centres de Service NB de partout dans la province. Des projets tels que ceux-ci accroîtront la visibilité du travail des artistes du Nouveau-Brunswick qui sont représentés dans la Banque d'œuvres d'art.*

Recommandation

4.79 Nous avons recommandé que le ministère présente de l'information sur le rendement de la Banque d'œuvres d'art dans son rapport annuel.

Réponse du ministère

4.80 [Traduction.] *Des efforts seront faits pour présenter de l'information sur le rendement de la Banque d'œuvres d'art dans le rapport annuel du ministère.*

Chapitre 5

Magasins de franchise de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick

Contenu

| | |
|--|-----|
| Contexte | 117 |
| Étendue | 120 |
| Résumé des résultats | 121 |
| Orientation stratégique | 121 |
| Méthodes de gestion et d'exploitation | 126 |
| Conventions avec les magasins de franchise | 133 |
| Respect des conventions | 134 |

Magasins de franchise de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick

Contexte

5.1 La Société des alcools du Nouveau-Brunswick (Alcool NB Liquor ou ANBL) est un organisme de la Couronne provincial chargé de l'achat, de l'importation, de la distribution et des activités de détail pour toutes les boissons alcoolisées dans la province. La société est dirigée par un conseil d'administration. Le paragraphe 6(3) de la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick* guide les décisions et les directives du conseil : « Le Conseil gère commercialement les affaires de la Société et toutes les décisions et actions du Conseil doivent être fondées sur des pratiques commerciales saines ». ANBL fait rapport à l'Assemblée législative par l'entremise du ministre des Finances.

5.2 Le tableau qui suit montre la contribution financière d'ANBL à la province du Nouveau-Brunswick sur une période de 10 ans jusqu'en 2008 et calcule la contribution en tant que pourcentage des ventes.

| Exercice | Contribution à la PNB (\$) | Ventes (\$) | Contribution à la PNB en tant que % des ventes |
|----------|----------------------------|-------------|--|
| 2008 | 140 500 439 | 379 617 692 | 37,01 |
| 2007 | 126 986 073 | 359 906 043 | 35,28 |
| 2006 | 123 159 923 | 344 109 050 | 35,79 |
| 2005 | 122 702 556 | 331 049 835 | 37,06 |
| 2004 | 120 456 739 | 321 913 395 | 37,42 |
| 2003 | 111 324 335 | 305 003 366 | 36,50 |
| 2002 | 104 190 689 | 295 877 374 | 35,21 |
| 2001 | 102 596 126 | 280 417 299 | 36,59 |
| 2000 | 100 002 858 | 273 821 052 | 36,52 |
| 1999 | 92 809 431 | 254 626 601 | 36,45 |

5.3 Pour chacun des 10 derniers exercices, ANBL a versé plus de 35 % de ses ventes au gouvernement provincial.

5.4 Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008, la société a versé 140,5 millions de dollars directement au Fonds consolidé du gouvernement provincial.

5.5 Le tableau montre que la contribution d'ANBL à la province du Nouveau-Brunswick augmente chaque année. La contribution exprimée en pourcentage des ventes a fluctué, allant de 35,21 % à son plus bas en 2002 à 37,42 % à son plus haut en 2004.

5.6 Au 31 mars 2008, ANBL servait le public et les titulaires de licence grâce à un réseau de 47 magasins de détail de la société et de 70 magasins de franchise privés.

5.7 Le tableau qui suit montre la croissance des revenus d'ANBL par source sur une période de 10 ans jusqu'en 2008. Le nombre de magasins de la société a diminué durant cette période, alors que le nombre de magasins de franchise a augmenté. Les ventes moyennes par magasin de franchise et par magasin de la société ont augmenté.

5.8 La *Loi sur la réglementation des alcools* définit le terme « titulaire de licence ». Il désigne simplement la personne dont le nom figure sur le permis d'alcool, lequel autorise l'exploitation d'un établissement titulaire d'une licence pour vendre de l'alcool.

| | Ventes par source (en millions de dollars) | | | | | | | | | |
|---|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Exercice terminé le 31 mars | | | | | | | | | |
| | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 | 2000 | 1999 |
| Magasins de la société | 260,05 | 245,59 | 233,55 | 219,65 | 209,36 | 195,79 | 188,57 | 178,71 | 174,86 | 161,45 |
| Titulaires de licence | 50,33 | 48,25 | 47,93 | 48,72 | 49,69 | 49,39 | 48,10 | 46,80 | 41,93 | 39,83 |
| Franchisés | 67,64 | 64,64 | 61,42 | 61,48 | 61,68 | 58,48 | 58,18 | 53,93 | 56,29 | 52,53 |
| Autres | 1,60 | 1,42 | 1,20 | 1,19 | 1,18 | 1,33 | 1,03 | 0,98 | 0,74 | 0,82 |
| Total | 379,62 | 359,91 | 344,11 | 331,05 | 321,91 | 305,00 | 295,88 | 280,42 | 273,82 | 254,63 |
| Nombre de magasins de la société | 47 | 51 | 51 | 50 | 49 | 49 | 49 | 49 | 50 | 50 |
| Nombre de magasins de franchise | 70 | 69 | 71 | 72 | 72 | 73 | 72 | 69 | 67 | 68 |
| Ventes moyennes par magasin de la société (millions) | 5,53 | 4,82 | 4,58 | 4,39 | 4,27 | 4,00 | 3,85 | 3,57 | 3,50 | 3,23 |
| Ventes moyennes par magasin de franchise (millions) | 0,97 | 0,94 | 0,87 | 0,85 | 0,86 | 0,80 | 0,81 | 0,78 | 0,84 | 0,78 |

5.9 Le taux composé moyen d'augmentation des ventes des magasins de la société est de 5,44 %, alors que le taux composé moyen d'augmentation des ventes des magasins de franchise a été de 2,85 % pour les exercices 1999 à 2008.

Programme de magasins de franchise

5.10 ANBL a établi le Programme de magasins de franchise en 1990 pour desservir les gens des collectivités isolées dont la population réduite ne justifie pas la présence d'un magasin traditionnel d'ANBL. Les franchisés peuvent vendre des produits qui sont habituellement offerts dans les magasins de détail d'ANBL aux mêmes prix que ceux-ci.

5.11 ANBL s'appuie sur un certain nombre de facteurs pour déterminer si une collectivité peut être envisagée pour un magasin de franchise, dont les principaux sont le nombre d'habitants et la distance à laquelle la collectivité se trouve du magasin de la société le plus près. Une fois qu'une collectivité est retenue pour l'établissement d'un magasin de franchise, ANBL fait un appel de propositions pour choisir un franchisé.

5.12 ANBL a un processus de sélection normalisé pour les franchisés, processus qui lui permet de « choisir l'offre qui présente la meilleure combinaison d'expérience en affaires, de stabilité

financière, d'emplacement dans la localité et de service proposé au public ».

5.13 Le candidat retenu conclut avec ANBL une convention type relative au magasin de franchise d'une durée de 10 ans, convention qui inclut une clause de résiliation anticipée par ANBL.

5.14 ANBL assure une surveillance constante du respect de la convention par le magasin de franchise.

Étendue

5.15 Notre objectif de vérification était le suivant :

Déterminer si la Société des alcools du Nouveau-Brunswick a des mécanismes de contrôle appropriés pour son Programme de magasins de franchise.

5.16 Pour cibler davantage nos efforts de vérification et évaluer les activités d'ANBL, nous avons élaboré les quatre critères de vérification suivants :

1. ANBL devrait avoir une orientation stratégique pour le Programme de magasins de franchise.
2. ANBL devrait avoir établi des méthodes de gestion et d'exploitation appropriées pour le Programme de magasins de franchise.
3. La convention que conclut ANBL avec les magasins de franchise devrait préciser les exigences attendues du magasin de franchise en matière de rendement, les mesures correctives prévues et les conséquences d'un rendement insuffisant.
4. ANBL devrait surveiller la conformité aux conventions conclues avec les magasins de franchise.

5.17 Pour faire notre travail, nous avons notamment rencontré des membres du personnel d'ANBL. Nous avons aussi examiné les plans stratégiques, les politiques et les méthodes d'exploitation d'ANBL. Nous avons choisi et effectué des contrôles par sondages sur le processus de demande et d'évaluation suivi pour accorder un magasin de franchise. De plus, nous avons examiné un échantillon des examens de conformité des magasins de franchise par ANBL.

5.18 Notre vérification est 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 d'autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

Résumé des résultats

5.19 ANBL a une orientation stratégique pour le Programme de magasins de franchise.

5.20 ANBL a établi des méthodes de gestion et d'exploitation pour son Programme de magasins de franchise, mais il manque un contrôle important du fait que la société n'évalue pas pleinement le potentiel de vente des biens concernés.

5.21 La convention conclue entre ANBL et les magasins de franchise indique de façon adéquate les attentes d'ANBL telles qu'elles sont décrites dans la politique sur les magasins de franchise.

5.22 ANBL a des mécanismes de contrôle appropriés pour surveiller la conformité aux conventions conclues avec les magasins de franchise.

Orientation stratégique

5.23 Notre premier critère était le suivant :

ANBL devrait avoir une orientation stratégique pour le Programme de magasins de franchise.

Plan stratégique et rapport sur l'examen des magasins de détail

5.24 Au cours de l'exercice 2006-2007, ANBL a procédé à un exercice de planification stratégique. L'un des objectifs de cet exercice était de rationaliser le réseau des magasins de détail. Le plan d'action pour atteindre cet objectif était d'examiner le réseau des magasins de détail et de recommander des solutions d'optimisation. Un rapport sur l'examen des magasins de détail a été réalisé en 2007 à la suite de cette initiative. Le rapport sur l'examen des magasins de détail de 2007 indique que l'examen a été commandé afin de documenter le réseau actuel des points de vente au détail des boissons alcoolisées au Nouveau-Brunswick tel qu'il était en juillet 2007 et d'établir l'orientation stratégique pour le réseau pour une période de cinq années consécutives.

5.25 Le conseil d'administration avait demandé à une équipe de projet de formuler des recommandations dans des domaines précis, dont :

- établir des lignes directrices à suivre pour restructurer le réseau de détail des magasins de franchise et des magasins de la société;
- recommander la combinaison idéale de magasins de la société et de magasins de franchise.

5.26 Les lignes directrices devaient comprendre l'établissement des valeurs suivantes :

1. Volume de ventes annuelles minimal par magasin de la société. Un magasin dont les ventes annuelles se situent sous un certain seuil financier fera l'objet d'un examen pour déterminer s'il serait approprié de le fermer.
2. Volume de ventes annuelles maximal par magasin de franchise. Un magasin de franchise dont les ventes annuelles sont supérieures à un certain seuil financier fera l'objet d'un examen pour déterminer si un magasin de la société devrait être ouvert pour remplacer le magasin de franchise.
3. Volume de ventes annuelles minimal par magasin de franchise. Un magasin de franchise dont les ventes annuelles sont inférieures à un certain seuil financier fera l'objet d'un examen pour déterminer s'il serait approprié de le fermer.

5.27 Le rapport précise également que : « [Traduction.] Le terme 'ligne directrice' est utilisé parce qu'un certain nombre de facteurs, outre les facteurs d'ordre financier, déterminent les mesures qui seront prises quant aux magasins de détail. Les résultats financiers courants, bien qu'importants il va sans dire, ne devraient pas nécessairement être le facteur déterminant pour décider du sort d'un magasin de la société ou d'un magasin de franchise. C'est la raison pour laquelle les magasins de la société et les magasins de franchise qui ont de moins bons résultats feront l'objet d'un examen complet ».

5.28 Le rapport sur l'examen des magasins de détail précise également que les lignes directrices en place au moment de l'examen ont été adoptées en 1992, ajoutant ceci : « [Traduction.] Lorsque le modèle de détail a été instauré en 1992, des lignes directrices financières ont servi à déterminer où les magasins de la société allaient demeurer ouverts et où un magasin de franchise serait établi pour remplacer un magasin de la société fermé ».

5.29 Le rapport définitif contient plusieurs recommandations visant l'établissement de lignes directrices à l'intention du réseau de magasins de détail, qui allait être établi durant la période allant de 2007 à 2011. Le rapport déclare que les recommandations offrent un cadre pour l'établissement d'un futur réseau de magasins de détail rentable, visible et axé sur la clientèle.

5.30 Le rapport a formulé les recommandations suivantes au sujet des magasins de la société :

- modifier le réseau actuel pour faire en sorte que les magasins existants atteignent le seuil de recettes de ventes minimal de 2,4 millions de dollars, avec un revenu net calculé en pourcentage des ventes supérieur à 36 %;
- maintenir une distance minimale de deux kilomètres entre chaque magasin de la société;
- ne pas ouvrir de magasin de la société dans une localité desservie par un magasin de franchise.

5.31 Le rapport a formulé les recommandations suivantes au sujet des magasins de franchise :

- modifier le réseau actuel pour faire en sorte que les magasins existants atteignent un seuil de recettes de ventes minimal de 0,3 million de dollars et ne dépassent pas le seuil maximal de 2,6 millions de dollars;
- maintenir une distance minimale de 15 km du magasin le plus près du réseau;
- établir des magasins de franchise uniquement dans les localités n'ayant pas de magasin;
- dans les localités desservies par un magasin de franchise, fermer les magasins de franchise qui ont des ventes dépassant 2,6 millions de dollars et ouvrir un magasin de la société à proximité de l'actuelle Transcanadienne.

5.32 Bien que le rapport recommande un cadre pour le réseau de magasins de détail, il n'explique pas suffisamment en détail les raisons pour lesquelles ce cadre permettrait d'arriver à une

combinaison idéale de magasins de la société et de magasins de franchise.

5.33 Le rapport relève sept magasins de franchise dont le volume des ventes était inférieur à 0,3 million de dollars pour l'exercice terminé en 2007. Il mentionne également six magasins de la société qui devaient faire l'objet d'un examen complet pour déterminer s'il était approprié de les remplacer par des magasins de franchise à la lumière des ventes de 2006-2007, soit moins de 2,3 millions de dollars ou un revenu net inférieur à 35 %.

5.34 Le conseil d'administration a approuvé le rapport définitif sur l'examen des magasins de détail le 12 décembre 2007.

5.35 L'examen des magasins de détail se penche uniquement sur les modèles que sont le magasin de la société et le magasin de franchise pour le réseau de détail. Nous nous attendions à ce que d'autres modes de prestation des services soient évalués en plus de la structure actuelle du réseau de détail, composée de magasins de la société et de magasins de franchise, surtout que le concept actuel de réseau de détail a été instauré au début des années 1990. Par ailleurs, le personnel d'ANBL nous a informés que deux études antérieures soutiennent le système de prestation actuel, l'une faite en 1994 et l'autre, il y a entre cinq et sept ans. Il n'a toutefois pas été en mesure de nous fournir une copie de l'une ou l'autre des deux études. Le personnel nous a dit que le conseil d'administration tient au modèle de prestation de services actuel.

Recommandation

5.36 Nous avons recommandé que les futurs examens du réseau de détail d'ANBL comprennent une évaluation de tous les modes de prestation de services et ne se limitent pas à la structure actuelle du réseau de détail.

Réponse d'ANBL

5.37 [Traduction.] *Les futurs examens du réseau de détail comprendront l'étude de toutes les options couvertes par la portée de l'examen, tel qu'il est déterminé par le conseil et conformément au mandat qui lui est prescrit par la Loi.*

5.38 Le rapport sur l'examen des magasins de détail indique qu'un certain nombre de facteurs, outre les facteurs d'ordre financier, déterminent les mesures qui seront prises quant aux magasins du réseau de détail. Le rapport donne un certain nombre d'observations fondées sur l'analyse financière effectuée. L'examen des magasins de

détail a donné lieu à des recommandations qui se fondent sur les résultats de l'analyse financière effectuée.

5.39 Trois des six magasins de la société qui sont mentionnés dans l'examen des magasins de détail comme devant faire l'objet d'un examen complet ont été convertis en magasins de franchise depuis. Selon ANBL, les magasins de Minto, de Cocagne et de Saint Louis-de-Kent ont été convertis en magasins de franchise, et la décision découlait en grande partie de l'examen des magasins de détail, même si cet examen ne comprend qu'une analyse financière. Alors que l'examen mentionnait également trois autres magasins qui devaient faire l'objet d'un examen complet, ces examens n'ont pas eu lieu. Le personnel d'ANBL nous a informés que, en raison des circonstances actuelles, un examen complet de ces magasins n'était pas prévu. Les lignes directrices financières établies dans le cadre de l'examen des magasins de détail semblent avoir été utilisées comme outil de décision finale plutôt que comme indicateur des mesures à prendre.

5.40 Le rapport sur l'examen des magasins de détail mentionne sept magasins de franchise ayant des ventes inférieures à 0,3 million de dollars; or, dans cinq de ces cas, le magasin de détail le plus proche se trouvait à plus de 15 km, de sorte que le magasin de franchise a été maintenu. Dans les deux autres cas, un magasin de franchise était situé à moins de 15 km; ils ont donc tous les deux été fermés.

5.41 L'examen des magasins de détail ne contient pas vraiment de justification quant au minimum établi pour les ventes, soit 0,3 million de dollars, à part une citation de la section des observations du rapport, selon laquelle on peut avancer qu'un niveau de ventes de 300 000 \$ assure un magasin de franchise en bonne santé financière.

Recommandation

5.42 **Nous avons recommandé qu'ANBL consigne les examens complets de magasins qu'elle effectue. Le processus devrait comprendre les informations nécessaires à l'appui de toute décision concernant le réseau de détail.**

Réponse d'ANBL

5.43 [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec cette recommandation, qui sera intégrée aux futurs examens complets de magasins.*

5.44 Au moment de notre vérification, il existait une différence entre les recommandations contenues dans le rapport et les modifications réellement apportées au réseau de détail. ANBL a pris

la décision d'ouvrir un magasin de la société dans une localité desservie par un magasin de franchise et a permis au magasin de franchise de demeurer ouvert. Le magasin de la société a ouvert à l'été 2009.

Conclusion

5.45 Le critère est respecté. ANBL a une orientation stratégique pour le Programme de magasins de franchise.

Méthodes de gestion et d'exploitation

5.46 *ANBL devrait avoir établi des méthodes de gestion et d'exploitation appropriées pour le Programme de magasins de franchise.*

Politique relative aux magasins de franchise

5.47 La politique relative aux magasins de franchise d'ANBL est contenue dans un document intitulé Programme de magasins de franchise. Le programme actuel, daté du 1er mai 2008, précise ceci : « Le programme de magasins de franchise a été établi pour desservir des collectivités isolées dont la population réduite ne justifie pas la présence d'un magasin traditionnel d'Alcool NB Liquor ». Le conseil d'administration doit approuver toute modification du Programme de magasins de franchise.

5.48 La politique contient des renseignements dont ont besoin les demandeurs potentiels pour faire une demande d'établissement d'un magasin de franchise. Elle contient les caractéristiques du magasin de franchise et des instructions pour remplir un appel de propositions ainsi que la proposition. La politique contient aussi le critère de sélection suivant : « assurer une méthode de sélection équitable et ouverte des franchisés ». Outre la politique, ANBL a aussi un modèle qui donne les grandes lignes du processus de nomination et de renouvellement des franchisés. Lorsque le contrat initial avec le magasin de franchise arrive à échéance, le franchisé doit passer par un processus de renouvellement, qui est le même que pour le processus d'appel de propositions initial. Voici quelques-unes des étapes du processus de nomination :

- Environ trois mois avant l'expiration de la convention en vigueur, une lettre est envoyée au franchisé pour lui annoncer qu'ANBL a l'intention de lancer un appel de propositions.
- Le comité des soumissions utilise un formulaire type d'ouverture de soumissions d'ANBL à l'ouverture des soumissions.

- À l'ouverture des soumissions, le personnel d'ANBL remplit un formulaire d'évaluation de la proposition de chaque demandeur et accepte ou rejette la soumission.
- Dans le cadre du processus d'évaluation, une équipe d'au moins deux membres du personnel d'ANBL rend visite à chaque demandeur accepté. Chaque membre de l'équipe remplit une « Liste de contrôle de visite chez le demandeur ». Le formulaire sert à consigner l'état actuel des locaux du demandeur. ANBL a mis au point pour le Programme de magasins de franchise des normes d'évaluation qui aident le personnel à attribuer des notes chiffrées pour chacune des catégories à évaluer. Les deux membres évaluent l'emplacement à l'aide des normes d'évaluation afin d'attribuer une note chiffrée. Au moment de la visite, une vidéo des locaux du demandeur est également préparée.
- Les deux membres du personnel se rencontrent et conviennent d'une note globale. Ils ne disqualifient ni ne rejettent aucune proposition. Les soumissions peuvent être rejetées à deux occasions, soit à l'ouverture initiale des soumissions, soit au moment de leur étude par le comité des magasins de franchise.
- Une fois la note convenue, un rapport de recommandation du Programme de magasins de franchise est préparé. Le rapport résume les notes de toutes les soumissions reçues, ainsi qu'une description détaillée qui justifie chaque note individuelle. Le rapport comprend un résumé des notes de tous les demandeurs, ainsi qu'une conclusion globale. La conclusion globale recommande lequel des demandeurs devrait obtenir la franchise.
- Le rapport est remis au comité des magasins de franchise, qui examine le rapport ainsi que la vidéo, puis qui prend une décision. La décision est communiquée au secrétaire du conseil d'administration.
- Le comité des magasins de franchise est composé des membres suivants :
 - le président et chef de la direction;
 - le premier vice-président;
 - le directeur des finances;
 - le gérant régional des magasins de franchise.

- Le conseil d'administration d'ANBL donne l'approbation définitive. L'approbation dépend habituellement des résultats des négociations en matière de finances et de convention.

5.49 Il n'existe pas de mandat écrit visant le comité des magasins de franchise pour décrire son objet, sa composition, ses pouvoirs, ses méthodes d'exploitation et sa fonction de rapport.

5.50 Nos constatations de vérification révèlent que le comité a pris des mesures telles que refuser les demandes de magasin de franchise de diverses localités, ne pas accorder de crédit au franchisé pour des opérations, et faire des recommandations au conseil d'administration, par exemple le rapport de recommandation du Programme de magasins de franchise à la suite d'une évaluation des soumissions.

Recommandation

5.51 Nous avons recommandé qu'ANBL établisse un mandat pour le comité des magasins de franchise.

Réponse d'ANBL

5.52 [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec la recommandation et prévoyons avoir un mandat en vigueur au début de l'année prochaine.*

Ouvertures de magasins de franchise

5.53 Au cours de la période allant de 2002 à 2008, ANBL a ouvert 11 nouveaux magasins de franchise. Nous avons retenu comme échantillon un magasin de franchise qui a ouvert en 2008 et effectué des procédés de vérification pour nous assurer qu'ANBL avait correctement évalué les réponses à son appel de propositions à la lumière des renseignements fournis par les demandeurs. Nous avons examiné le caractère approprié et l'exactitude des calculs des classements. Voici quelques-uns des critères que nous avons utilisés pour choisir ce magasin de franchise en particulier, ouvert en 2008 :

- L'intérêt initial manifesté à l'égard de l'emplacement par les soumissionnaires éventuels; dans ce cas particulier, 18 formulaires de demande ont été distribués.
- Au total, cinq demandes ont été reçues.
- Une demande a été rejetée.
- Deux des demandes reçues comprenaient la possibilité d'acheter un magasin d'ANBL existant.

- L'une des demandes venait de personnes qui étaient des employés d'ANBL, ce qui est permis en vertu de la politique.
- L'un des demandeurs non retenus a exercé un recours en révision.

5.54 Au cours de l'examen de ce magasin de franchise, nous avons constaté que la question 9 de la demande de magasin de franchise sert à savoir si le demandeur ou un responsable associé au demandeur a déjà été trouvé coupable d'une infraction criminelle ou de toute autre infraction relative à l'alcool, aux stupéfiants ou aux jeux de hasard. ANBL n'exige pas de vérification du casier judiciaire, même si la réponse à la question 9 est affirmative.

Recommandation

5.55 ANBL devrait s'assurer qu'une vérification du casier judiciaire est effectuée avant d'accorder une franchise.

Réponse d'ANBL

5.56 [Traduction.] *Nous sommes d'accord. Une vérification appropriée du casier judiciaire sera effectuée pour chaque demandeur visé par une recommandation positive au conseil pour lui accorder une franchise.*

5.57 Nous avons aussi constaté que des évaluations consignées au dossier différaient des évaluations inscrites dans le rapport de recommandation du Programme de magasins de franchise. ANBL a expliqué que les notes sont mises à jour dans le rapport de recommandation à l'issue de l'examen par le comité des magasins de franchise. Dans le cas que nous avons examiné, les changements n'étaient pas consignés dans le procès-verbal de la réunion du comité.

Recommandation

5.58 Nous avons recommandé que toute modification apportée au rapport de recommandation par le comité des magasins de franchise soit approuvée et consignée dans le procès-verbal des réunions du comité.

Réponse d'ANBL

5.59 [Traduction.] *Nous convenons que toute modification importante apportée au rapport doit être consignée au procès-verbal.*

5.60 Le personnel d'ANBL utilise la « Liste de contrôle de visite chez le demandeur » durant les visites rendues au demandeur afin de consigner une explication et une description des divers éléments qui servent à évaluer la demande présentée. Cette liste de contrôle et la vidéo qui est produite appuient les notes chiffrées utilisées dans le rapport de recommandation. Cette information sert aussi à démontrer,

preuve à l'appui, l'état des locaux du demandeur. Notre examen des demandes a révélé que diverses parties de la liste de contrôle ne sont pas remplies. Le personnel d'ANBL a expliqué que la liste de contrôle est utilisée pour recueillir l'information qui ne se trouve pas dans la soumission.

Recommandation

5.61 Nous avons recommandé que la « Liste de contrôle de visite chez le demandeur » soit remplie dans tous les cas. Dans le cas où une partie de la liste de contrôle ne s'applique pas à un demandeur, il faudrait l'indiquer sur la liste et inscrire une raison.

Réponse d'ANBL

5.62 [Traduction.] *L'ensemble du processus fait actuellement l'objet d'une révision, et la recommandation sera prise en compte dans l'élaboration des nouvelles procédures.*

5.63 Pour ce qui est de l'ouverture du magasin de franchise qui a fait l'objet de notre contrôle par sondages, les notes contenues dans le rapport de recommandation qui a été envoyé au conseil d'administration d'ANBL étaient les suivantes :

| | Demandeur | | | |
|--------------------|-----------|------|------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Note | 86,0 | 88,5 | 87,5 | 82,0 |
| Offre d'achat (\$) | 100 000 | 0 | 0 | 50 000 |

5.64 Dans le rapport de recommandation, on peut lire ceci :

[Traduction.] *À la lumière de l'information fournie à l'article 2 du présent document et vu le résumé des notes à l'appui qui est donné au paragraphe 3.2, qu'il soit résolu que[...] (le demandeur no 1) soit nommé franchisé en raison de la force relative de sa soumission [...], la vente immédiate de la propriété et des biens à [...], et sous réserve de la réalisation de toutes les dispositions contenues dans leur soumission et de la négociation fructueuse d'une convention.*

5.65 Les notes obtenues étaient relativement semblables, mais le soumissionnaire retenu a obtenu une note moins élevée que les deux autres.

5.66 Le paragraphe 3.2 du Programme de magasins de franchise permet à ANBL d'accorder la préférence au demandeur qui s'engage à acheter le magasin actuel de la société :

La préférence pourra être accordée à la soumission qui comporte un engagement à acheter le magasin actuel de la Société. Dans le cas où une telle offre serait reçue de deux (2) soumissionnaires ou plus, la préférence sera accordée à la soumission du plus offrant.

5.67 ANBL a une politique de cession de biens. La politique contient des procédures pour faire en sorte que la société se départe de tous ses biens excédentaires ou dévalués d'une manière qui assure l'intérêt supérieur de la société, de l'État et du secteur public.

5.68 La politique exige ce qui suit :

- Tout bien foncier ou bien personnel de plus de 500 \$ doit être cédé sur appel d'offres public.
- ANBL doit évaluer la valeur du bien à être vendu par appel d'offres public ou vente publique.
- ANBL doit documenter tous les biens qui sont cédés. La liste doit comprendre une description du bien, l'emplacement (bureau central/magasin), la valeur imposable, la méthode de cession, le nom et l'adresse de l'acheteur, et la date.
- ANBL doit s'assurer que la documentation des biens est effectuée, utilisée et tenue.

5.69 À notre demande, ANBL a fourni les détails suivants sur la valeur comptable des biens vendus :

| Bien | Coût d'acquisition (\$) |
|----------------------------------|-------------------------|
| Terrain | 8 300 |
| Bâtiment | 366 000 |
| Ameublement | 54 600 |
| Réfrigération | 103 800 |
| Pavage | 15 900 |
| Équipement | 109 300 |
| Total | 657 900 |
| Moins : cumul des amortissements | 385 000 |
| Valeur comptable nette | 272 900 |

5.70 Voici nos observations au sujet de la vente du magasin de la société :

- ANBL a cédé le magasin actuel de la société au moyen du processus d'appel de propositions décrit dans la politique sur les magasins de franchise.
- ANBL a pris des mesures pour déterminer la valeur du bien, en demandant notamment la réalisation d'une évaluation. Le rapport d'évaluation estimait la valeur marchande à 100 000 \$. La valeur marchande du bien comprenait le terrain, le bâtiment et le pavage.
- ANBL n'a pas consigné les biens, et n'a donc pas tenu de liste détaillée des biens, qui sont répartis dans les catégories de biens suivantes : ameublement, réfrigération et équipement.
- ANBL n'a évalué ni l'ameublement, ni la réfrigération, ni l'équipement qui, selon le tableau qui précède, avaient coûté à l'origine 267 700 \$. ANBL est d'avis que les biens vendus avaient très peu de valeur.

5.71 Nous avons examiné le rapport de recommandation et noté la formulation employée par les deux demandeurs qui ont présenté une offre d'achat, dont l'un proposait « d'acheter le bâtiment et l'équipement du magasin actuel de la société pour 100 000 \$ », et l'autre proposait « l'achat du bâtiment actuel pour 50 000 \$ ». Les soumissions reçues n'expliquent pas clairement quels biens sont visés par les offres d'achat.

5.72 Nous avons constaté que, même si la politique sur la cession de biens d'ANBL exige qu'ANBL évalue, consigne et tienne une liste des biens à céder, le Programme de magasins de franchise n'exige pas qu'ANBL remette une liste de ces biens aux demandeurs qui présentent une offre d'achat d'un magasin actuel de la société.

Recommandation

5.73 Nous avons recommandé qu'ANBL se conforme à sa politique sur la cession de biens. En particulier, ANBL devrait déterminer et consigner la valeur de tous les biens visés par l'achat potentiel d'un magasin actuel.

Réponse d'ANBL

5.74 [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec la recommandation, et nous appliquerons la politique dans l'éventualité où ANBL déciderait de se départir des six autres magasins occupés par des franchisés.*

Recommandation

5.75 ANBL devrait apporter des changements au Programme de magasins de franchise afin d'exiger qu'ANBL remette une liste détaillée des biens à céder dans les cas qui comprennent l'achat d'un magasin actuel de la société.

Réponse d'ANBL

5.76 [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec la recommandation.*

Recommandation

5.77 ANBL devrait réviser le Programme de magasins de franchise afin d'exiger que les demandeurs potentiels dressent la liste des biens visés par leur offre lorsque l'offre comporte un engagement à acheter le magasin actuel de la société.

Réponse d'ANBL

5.78 [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec la recommandation.*

Conclusion

5.79 Le critère est partiellement atteint. ANBL a des méthodes de gestion et d'exploitation en vigueur pour son Programme de magasins de franchise, mais il lui manque un contrôle important du fait qu'elle n'évalue pas pleinement le potentiel de vente des biens concernés.

Conventions avec les magasins de franchise

5.80 Notre troisième critère était le suivant :

L'entente contractuelle que conclut ANBL avec les magasins de franchise devrait préciser les exigences attendues du magasin de franchise en matière de rendement, les mesures correctives prévues et les conséquences d'un rendement insuffisant.

5.81 Un représentant d'ANBL nous a dit qu'ANBL s'intéresse surtout au respect de la convention par le franchisé, au service à la clientèle et à la bonne gestion du compte qu'a le franchisé avec ANBL. Les mesures correctives dépendent du problème cerné et peuvent aller d'une conversation avec le franchisé à la résiliation de la franchise. Les décisions relatives aux mesures correctives sont prises par le comité des magasins de franchise.

5.82 ANBL a une convention type qu'elle applique à tous les magasins de franchise. Le document de politique d'ANBL sur le Programme de magasins de franchise présente également les attentes d'ANBL à l'égard des demandeurs de magasin de franchise concernant l'exploitation d'un magasin de franchise.

5.83 Pour déterminer si la convention est adéquate, nous avons examiné la convention ainsi que la politique sur les magasins de franchise pour voir si toutes les exigences de la politique sont incluses dans la convention. Nous avons aussi examiné la convention afin de déterminer les conditions de résiliation des conventions.

5.84 Nos travaux ont montré que la convention conclue avec les magasins de franchise consigne de manière adéquate les exigences en matière de rendement attendues des magasins de franchise.

Conclusion

5.85 La convention que conclut ANBL avec les magasins de franchise expose de manière adéquate les attentes d'ANBL telles qu'elles sont décrites dans la politique sur les magasins de franchise.

Respect des conventions

5.86 Notre quatrième critère était le suivant :

ANBL devrait surveiller le respect des conventions par les magasins de franchise.

5.87 ANBL emploie trois méthodes importantes pour surveiller les magasins de franchise :

- inspections par le gérant du magasin local (assigné) de la société;
- inspections par le gérant régional d'ANBL;
- vérifications par le personnel de vérification interne d'ANBL.

5.88 Le tableau suivant résume les principaux éléments de chaque méthode de surveillance :

| Méthode de surveillance | Inspections par le gérant du magasin assigné de la société | Inspections par le gérant régional des magasins de franchise d'ANBL | Vérifications par le personnel de vérification interne d'ANBL |
|--|--|--|---|
| Fréquence (politique) | Trimestrielle | Semestrielle | Annuelle |
| Étendue | Liste de contrôle standard | Liste de contrôle standard | Programme de vérification standard |
| Domaines visés par la liste de contrôle ou le programme de vérification | Principaux domaines | Principaux domaines | Principaux domaines |
| | 1. Installations | 1. Encourager les franchisés à profiter de la livraison directe gratuite | 1. Suivi découlant de vérifications antérieures |
| | 2. Produits et prix | 2. Technologie – caisse enregistreuse, vérification électronique des prix, cartes de crédit | 2. Suivi découlant des visites de magasin par le gestionnaire du magasin assigné de la société |
| | 3. Service à la clientèle – suffisance des stocks | 3. Éléments discutés et section de commentaires pour les franchisés concernant toute modification proposée | 3. Discussion avec le gérant régional des magasins de franchise |
| | 4. Administration – taux de change, affichage du certificat du franchisé, bris | | 4. Examen du dossier de correspondance du franchisé |
| | 5. Convention – respect de la Loi sur la réglementation des alcools, heures d'ouverture, accès interdit durant les heures de fermeture | | 5. Installations du magasin – produits, panneaux et stationnement |
| | | | 6. Service à la clientèle – heures d'ouverture, reçus qui identifient le franchisé, acceptation de cartes de crédit |
| | | | 7. Ventes du franchisé – contrôle de vraisemblance sur les ventes |
| | | | 8. Stocks – caractère adéquat des produits, vérification des prix, commandes, dates d'expiration, étiquetage approprié, fréquence des produits défectueux |
| | | | 9. Livraison des produits – commandes passées les jours désignés, paiement des produits, achats non directs |
| | | | 10. Autres – le taux de la remise devrait également le taux établi dans la convention, taux d'échange approprié, actualité de la convention |

5.89 Nous nous sommes penchés sur les trois domaines suivants pour chacune des trois méthodes de surveillance employées par ANBL :

- comparaison de la liste de contrôle ou du programme de vérification avec le travail réel effectué;
- constatations courantes;
- fréquence des vérifications.

Vérification interne

5.90 ANBL a des vérificateurs internes qui sont chargés d'examiner, notamment, l'exploitation des magasins de franchise. Ils suivent un programme de vérification uniformisé pour effectuer leur travail et préparent un rapport de vérification pour chaque magasin. Selon les résultats de la vérification, une copie du rapport est envoyée au gérant du magasin assigné de la société au magasin de franchise ou au gérant régional des magasins de franchise ou les deux. Le franchisé ne reçoit pas de copie du rapport de vérification interne. Le suivi des questions importantes relevées dans la vérification est fait directement par le gérant régional auprès du franchisé. Le gérant régional communique avec le vérificateur pour lui indiquer comment le franchisé à l'intention de traiter les questions soulevées.

5.91 ANBL nous a remis le calendrier des vérifications internes pour l'exercice en cours et les trois derniers exercices (clos le 31 mars). Le nombre réel de visites rendues par le personnel de la vérification interne d'ANBL aux magasins de franchise a été moindre que le nombre recommandé dans la politique, soit une visite par année.

| Exercice terminé en | Visites | Magasins de franchise | % visités durant l'exercice |
|---------------------|---------|-----------------------|------------------------------|
| 2009 (févr.) | 52 | | Année partielle, non calculé |
| 2008 | 54 | 70 | 77 |
| 2007 | 29 | 69 | 42 |
| 2006 | 62 | 71 | 87 |

5.92 Nous avons examiné les rapports de vérification interne pour les années civiles allant de 2004 jusqu'au début de 2009.

5.93 Le tableau qui suit contient quelques constatations de vérification courantes et leur fréquence, que nous avons trouvées dans les rapports de vérification interne d'ANBL. Une description de

chacune des constatations de vérification est donnée après le tableau. Les descriptions sont tirées du programme de vérification interne.

| | Vérification interne – constatations courantes | | | | | |
|---|--|------|------|------|------|------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Vérifications – année civile | 51 | 60 | 41 | 35 | 54 | 12 |
| Commandes hebdomadaires pour renflouer les stocks du magasin, ce qui n'est pas conforme au programme du cycle de paiement complet pour les livraisons directes de boissons alcoolisées | 6 | 6 | 4 | 8 | 14 | 3 |
| Fréquence en % | 11,8 | 10,0 | 9,8 | 22,9 | 26,0 | 25,0 |
| Articles non autorisés dans l'espace de vente désigné | 9 | 9 | 3 | 5 | 5 | 1 |
| Fréquence en % | 17,7 | 15,0 | 7,3 | 14,3 | 9,3 | 8,3 |
| Erreurs dans la vérification des codes PLU | 16 | 24 | 16 | 10 | 25 | 4 |
| Fréquence en % | 31,4 | 40,0 | 39,0 | 28,6 | 46,3 | 33,3 |
| Ruptures de stock | 8 | 5 | 3 | 3 | 6 | 0 |
| Fréquence en % | 15,7 | 8,3 | 7,3 | 8,6 | 11,1 | 0 |

5.94 *Commandes hebdomadaires pour renflouer les stocks du magasin, ce qui n'est pas conforme au programme du cycle de paiement complet pour les livraisons directes de boissons alcoolisées* – Pour les franchisés qui obtiennent des livraisons directes de boissons alcoolisées, veiller à ce qu'un minimum de 80 % de leurs achats provienne de l'entrepôt central.

5.95 *Articles non autorisés dans l'espace de vente désigné* – ANBL veut que l'espace de vente désigné du magasin soit maintenu comme une unité distincte et bien entretenu et qu'il contienne uniquement des boissons alcoolisées. S'assurer que les boissons alcoolisées ne sont pas entreposées ailleurs dans le magasin ou à l'extérieur. S'assurer également que les aires d'entreposage désignées sont tenues de manière appropriée.

5.96 *Erreurs dans la vérification des codes PLU* – Effectuer une comparaison complète des prix exigés et de la liste des prix de la société. Vérifier auprès de l'agent administratif si la vérification des codes PLU (codes d'appel de prix) est effectuée électroniquement.

De plus, vérifier au hasard quelques CUP (codes universels des produits) à la caisse enregistreuse du franchisé.

5.97 *Ruptures de stocks* – Effectuer un dénombrement physique pour constater les ruptures de stocks dans les locaux du franchisé et déterminer si elles sont raisonnables.

5.98 Nous avons conclu que le travail de vérification interne d'ANBL auprès des magasins de franchise est effectué conformément au programme de vérification. Cependant, ANBL n'atteint pas son objectif de vérifier chaque magasin de franchise chaque année.

Gérant d'un magasin assigné de la société

5.99 Le gérant d'un magasin de la société est assigné à chaque magasin de franchise. Un représentant d'ANBL nous a dit que les gérants des magasins de la société jouent un rôle important, aidant aux activités et à la gestion des magasins de franchise. ANBL a mis au point une liste de contrôle à remplir par le gérant du magasin assigné de la société lors de l'inspection des magasins de franchise. Une copie de la liste de contrôle remplie est envoyée au gérant régional des magasins de franchise. Les magasins de franchise ne reçoivent pas de copie des constatations du magasin assigné de la société. Il revient au gérant régional d'assurer un suivi relatif aux constatations importantes qui sont relevées directement avec le franchisé. Le gérant régional communique avec le gérant du magasin assigné de la société pour lui indiquer comment le franchisé a l'intention de donner suite aux constatations.

5.100 Nous avons examiné le travail effectué par les gérants des magasins assignés de la société pour les années civiles 2007 et 2008 et le travail versé au dossier à la date de notre vérification en 2009.

5.101 Dans de nombreux cas, la liste de contrôle n'est pas utilisée. À la place, le gérant du magasin assigné de la société envoie une note de service au gérant régional des magasins de franchise pour donner les grandes lignes du travail effectué lors de la visite du magasin de franchise. Le gérant du magasin assigné de la société n'est pas tenu d'utiliser la liste de contrôle.

5.102 Nous avons conclu que le travail effectué par les gérants des magasins assignés de la société est conforme à la liste de contrôle.

5.103 Nous avons constaté que les gérants des magasins assignés de la société trouvaient souvent des problèmes dans la vérification des

prix dans les magasins de franchise, c'est-à-dire que le prix exigé par le franchisé n'était pas le prix d'ANBL. Lorsque la situation se produisait, le gérant envoyait l'information au franchisé par télécopieur pour que des mesures correctrices soient prises.

5.104 La politique d'ANBL prévoit une visite trimestrielle au magasin de franchise par le gérant du magasin assigné de la société. Le tableau qui suit résume ces visites. Pour chaque année, on y trouve le nombre de magasins de franchise visités, qui va de zéro à quatre visites par le gérant du magasin assigné de la société au cours des années civiles 2007 et 2008.

| Nombre de visites aux magasins de franchise par le gérant du magasin assigné de la société | 2007 | 2008 |
|--|------|------|
| 0 | 20 | 17 |
| 1 | 45 | 54 |
| 2 | 32 | 40 |
| 3 | 19 | 25 |
| 4 | 5 | 14 |

5.105 Le tableau qui précède montre qu'il est rare pour les magasins de franchise de recevoir une visite trimestrielle de la part du gérant du magasin assigné de la société. Nous n'avons trouvé aucun magasin de franchise qui avait reçu huit visites durant la période de deux ans.

Gérant régional

5.106 Le gérant régional des magasins de franchise d'ANBL est censé rendre visite à chaque magasin de franchise deux fois par année. ANBL a élaboré une liste de contrôle pour consigner le travail effectué par le gérant régional des magasins de franchise. Les visites servent essentiellement à examiner l'utilisation de la technologie par le franchisé ainsi qu'à faire un suivi sur les vérifications internes et les visites du gérant du magasin assigné de la société. Le gérant régional des magasins de franchise remplit une liste de contrôle lors de sa visite. Le magasin de franchise ne reçoit pas de copie des constatations. Nous avons examiné la documentation des visites de 2009 qui se trouvait en dossier et constaté que le travail réel effectué était conforme à la liste de contrôle.

5.107 À la lumière des constatations sur les différentes activités de surveillance, il semble qu'ANBL a de la difficulté à s'assurer que les bons prix sont exigés aux magasins de franchise. En particulier, les

rapports de vérification interne des cinq dernières années relèvent des problèmes de prix dans 31,4 % à 46,3 % des vérifications. Les deux autres méthodes de surveillance par ANBL ont aussi relevé des problèmes relatifs aux prix. De plus, nous avons trouvé dans les dossiers des exemples où le gérant du magasin assigné de la société vérifiait les prix d'un magasin de franchise tous les mois et demandait au franchisé de corriger les erreurs. ANBL est au courant des erreurs dans les prix, mais elle estime que l'ampleur des erreurs n'est pas importante. La société nous a dit que les prix dans les erreurs ont une incidence directe sur les profits des magasins de franchise, et non sur ceux d'ANBL. Enfin, elle estime que les nombreuses vérifications de prix aident les franchisés à déceler et à corriger les erreurs dans les prix.

Recommandation

5.108 Nous avons recommandé qu'ANBL examine la façon dont elle surveille la conformité des magasins de franchise pour s'assurer que les méthodes et les procédures utilisées sont rentables et efficaces, prenant en considération les secteurs de risque qui touchent ANBL.

Réponse d'ANBL

5.109 [Traduction.] *Ce processus est également à l'étude, et une approche axée sur la gestion des risques est utilisée pour concevoir le programme de surveillance le plus efficace.*

5.110 Nous avons remarqué dans la convention signée avec les franchisés une disposition qui ne fait pas partie des activités de surveillance d'ANBL pour les magasins de franchise. La convention exige que chaque franchisé ait une assurance responsabilité générale d'au moins 2 millions de dollars, ANBL étant nommé comme assuré additionnel désigné pour les affaires de l'assuré qui sont reliées à la convention. Nous avons constaté qu'aucune des trois méthodes de surveillance appliquées par ANBL ne vise à établir si le franchisé était convenablement assuré, ce qui a été porté à l'attention d'ANBL. La société nous a dit que des mesures correctives ont été prises.

Conclusion

5.111 ANBL a des mécanismes de contrôle appropriés pour surveiller la conformité des magasins de franchise aux ententes contractuelles.

Annexe

Contenu

| | |
|---|-----|
| Résumé des vérifications importantes réalisées dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans | 143 |
|---|-----|

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.

Ministère de l'Approvisionnement et des Services

Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc. (2009)

Le chapitre examine diverses questions sur le contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.

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.

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

Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc. (2009)

Le chapitre examine diverses questions sur le contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.

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

Rapport sur la mesure et l'évaluation – Secteur anglophone (2009)

Le chapitre évalue l'orientation stratégique du ministère pour l'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone et évalue le processus suivi par le ministère pour administrer les examens provinciaux aux élèves du secteur anglophone.

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 ministère 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

L'immigration et le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (2010)

Le chapitre examine si le Secrétariat de la croissance démographique a défini et documenté des mesures de planification importantes pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick. Il examine aussi si le Secrétariat a les processus et les contrôles nécessaires pour exécuter le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et si ceux-ci aident le programme à atteindre son objectif, à savoir « augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province. » Enfin, il examine si le Secrétariat mesure le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et s'il en fait rapport.

Services d'alphabétisation pour adultes (2008)

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 d'Entreprises Nouveau-Brunswick

Aide financière à l'industrie (2010)

Le chapitre évalue si Entreprises Nouveau-Brunswick a adopté des méthodes adéquates pour mesurer l'efficacité de l'aide financière que le ministère verse à l'industrie et en faire rapport.

La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick (2009)

Le chapitre évalue si les structures et les méthodes de gouvernance établies par Entreprises Nouveau-Brunswick pour la distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick assurent la reddition de comptes et la protection de l'intérêt public.

Ministère de l'Environnement

Le Fonds en fiducie pour l'Environnement (2009)

Le chapitre détermine si l'objet du Fonds en fiducie pour l'Environnement (FFE) est clairement établi, et si le FFE évalue les progrès vers l'atteinte des buts et des objectifs et en fait rapport. Il détermine aussi si le FFE fonctionne tel qu'il le devrait en ce qui a trait aux subventions.

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.

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.

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 du Mieux-être, de la Culture et du Sport

Banque d'œuvres d'art (2010)

Le chapitre examine si toutes les œuvres d'art acquises pour la Banque d'œuvres d'art provinciale peuvent être recensées et sont protégées, entretenues et conservées de façon adéquate.

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.

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.

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.

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.

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.

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 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 des alcools du Nouveau-Brunswick

Magasins de franchise (2010)

Le chapitre examine si la Société des alcools du Nouveau-Brunswick a des mécanismes de contrôle appropriés pour son Programme de magasins de franchise.

Société de 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.

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.