

Chapitre 4

Ministère d'Entreprises

Nouveau-Brunswick

La Fondation de l'innovation du

Nouveau-Brunswick

Contenu

Introduction	79
Contexte	80
Étendue	83
Résumé des résultats	84
Distribution des fonds d'innovation provinciaux par la FINB	89
Stratégie provinciale de l'innovation	96
Rôles et responsabilités	99
Surveillance	106
Code de conduite	112
Vérification et évaluation	114
Rapports sur l'efficacité	117

Ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick

Introduction

4.1 L'innovation peut être définie comme la mise au point de produits et services nouveaux ou améliorés qui surpassent ce qui est déjà offert sur le marché. L'élaboration de produits et services innovateurs nécessite de l'argent, et les gouvernements, y compris celui du Nouveau-Brunswick, assument maintenant un rôle de financement dans le domaine.

4.2 Les entreprises et les entrepreneurs du Nouveau-Brunswick ne manquent pas d'idées innovatrices. D'un point de vue public, la difficulté est de décider la quantité de fonds qu'une petite province aux ressources limitées peut engager dans le développement de ces idées et de choisir les projets qui recevront des fonds publics.

4.3 Par ailleurs, les dernières années ont apporté leur lot de défis en matière de financement de l'innovation. Par exemple :

- la décision du gouvernement fédéral de financer les projets d'innovation directement, au lieu de transférer les fonds aux provinces à cette fin, car cela signifie que la province ne peut plus décider quels projets recevront des fonds fédéraux;
- la dissolution du Secrétariat de la science et de la technologie, lequel avait réussi à faire converger beaucoup d'attention sur l'innovation.

4.4 Depuis 2002, le Nouveau-Brunswick choisit de distribuer une partie importante des fonds publics destinés à l'innovation par l'entremise d'un organisme indépendant appelé la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick (FINB). Il s'agit de l'une de

deux fondations du genre établies à l'époque au Nouveau-Brunswick pour offrir un programme public. Aucune autre fondation n'a été mise sur pied depuis, mais elles sont courantes dans d'autres provinces et au niveau fédéral. Essentiellement, la province a délégué un pouvoir de dépenser discrétionnaire à la FINB. Cette dernière peut redistribuer les fonds publics qui lui sont confiés sans que le gouvernement n'intervienne directement dans la prise de décisions.

4.5 Vu l'indépendance de la FINB, cet arrangement présente certains risques sur le plan de la reddition de comptes. En particulier, l'absence de contrôle sur les dépenses par le gouvernement peut faire qu'il est plus difficile pour le gouvernement :

- de rendre des comptes à l'Assemblée législative au sujet des fonds dépensés;
- de rendre des comptes à l'Assemblée législative de façon à l'assurer que les programmes et les services sont offerts conformément à des normes acceptables pour le public.

4.6 En conséquence, il est important que des mesures de contrôle spécifiques existent pour atténuer ces risques et faire en sorte que la province optimise les fonds qu'elle transfère à la FINB. Notre rapport se penche sur ces risques clés et sur les contrôles en vigueur pour les atténuer.

Contexte

Arrangement pour la distribution des fonds provinciaux destinés à l'innovation

4.7 Une certaine planification préparatoire a eu lieu, mais le gouvernement a seulement pris la décision définitive de mettre sur pied l'arrangement actuel pour distribuer les fonds provinciaux destinés à l'innovation en février 2002. En mars 2002, le Fonds en fiducie pour l'innovation au Nouveau-Brunswick (la Fiducie) était établi, et des fonds publics s'élevant à 20 millions de dollars avaient été transférés à la Fiducie. Le 6 novembre 2002, la FINB a été constituée et s'est vue attribuer le pouvoir exclusif de retirer et d'utiliser les fonds de la Fiducie à sa discrétion pour financer des projets d'innovation provinciaux. Le ministère des Finances s'est occupé de la mise sur pied de la Fiducie, tandis qu'Entreprises Nouveau-Brunswick (ENB) a eu la responsabilité d'établir la FINB, y compris la sélection de tous les membres initiaux du conseil de la FINB. Le Bureau du contrôleur est aussi intervenu dans la mise en œuvre de l'arrangement.

4.8 Un représentant d'ENB a indiqué que, à l'époque, il était prévu que la somme annuelle de 20 millions de dollars à même les

fonds publics serait transférée à la Fiducie, ce qui n'a pas eu lieu. Jusqu'à présent, un total de 30 millions de dollars en fonds provinciaux destinés à l'innovation a été transféré à la Fiducie.

4.9 L'objectif visé par l'établissement de la structure actuelle de soutien à l'innovation, tel qu'il est décrit dans la convention de fiducie, est le suivant :

[Traduction.] Assurer un engagement immédiat et irrévocable envers la population du Nouveau-Brunswick afin de soutenir la croissance de l'économie du Nouveau-Brunswick au moyen d'un fonds pour appuyer les investissements ciblés et à effet de levier dans les entreprises et les principales grappes industrielles clés comme la technologie de l'information et l'économie électronique, la fabrication avancée, les plastiques, les services écologiques, les sciences de la vie et la bioéconomie, avec les objectifs suivants :

- *investissement accru du secteur privé en recherche et en développement;*
- *investissement accru en recherche et développement dans et par les universités;*
- *participation accrue aux programmes fédéraux de recherche et de développement et aux chaires de recherche du Canada;*
- *nombre accru de démarrages de petites et moyennes entreprises axées sur le savoir;*
- *établissement de liens de collaboration plus étroits entre les gouvernements, le secteur privé et les universités.*

4.10 On peut lire ce qui suit sur le site Web de la FINB :

La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick (FINB) est une société indépendante qui soutient le développement de l'innovation au Nouveau-Brunswick. Notre mandat consiste à renforcer les capacités d'innovation de notre province en investissant dans la recherche appliquée et dans de nouvelles entreprises axées sur la croissance.

4.11 Outre le financement de l'innovation, la FINB a aussi conclu un contrat avec le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail (EPFT) pour accorder le financement relié à deux programmes.

- L'Initiative d'assistantats à la recherche offre des assistantats à la recherche à des étudiants qui travaillent avec des professeurs ou des chercheurs à des activités d'innovation dans les industries stratégiques définies par la FINB.
- L'Initiative de techniciens(nes) de recherche offre une aide financière aux établissements d'enseignement supérieur et aux organismes de recherche au Nouveau-Brunswick pour l'embauche de techniciens de recherche, ou encore d'associés de recherche, travaillant sous la supervision de chercheurs à l'appui des efforts des établissements pour élargir leur capacité d'entreprendre des activités de recherche et d'innovation.

Notre vérification

4.12 Dans notre rapport de 2002, paragraphe 1.8, nous formulons le commentaire suivant à propos de cet arrangement :

les fonds ont échappé au contrôle du gouvernement. Mais cela signifie aussi que ces fonds ne feront pas l'objet d'autres comptes rendus à l'Assemblée législative et aux contribuables du Nouveau-Brunswick [...] rien n'oblige à faire rapport publiquement sur [...] les entreprises qui recevront des fonds, les sommes reçues ou les fins pour lesquelles les sommes sont accordées.

4.13 Puis, nous recommandons ce qui suit au paragraphe 1.9 :

Si d'autres accords de fiducie structurés de manière semblable sont établis ultérieurement, je recommanderais que ces accords prévoient des dispositions sur l'obligation de rendre des comptes au public, y compris la présentation de l'information sur le rendement et un meilleur régime de vérification.

4.14 Nous continuons à croire que, vu l'indépendance de la FINB par rapport au gouvernement, il existe un risque important que la reddition de comptes associée à l'arrangement actuel pour distribuer les fonds d'innovation provinciaux ne soit pas suffisante. Notre intérêt est avant tout de nous assurer qu'ENB peut être tenu responsable de son rendement dans la distribution des fonds

d'innovation par l'entremise de la FINB. C'est la raison pour laquelle nous sommes d'avis qu'il valait la peine pour nous de vérifier cet arrangement.

4.15 Il est important de souligner que notre vérification a porté sur la participation d'ENB à la distribution des fonds d'innovation provinciaux par l'entremise de la FINB. Nous n'avons pas vérifié les activités ou le fonctionnement de la FINB, ce que nous n'avons pas le droit de faire en vertu de la loi.

Étendue

4.16 L'objectif de notre vérification était le suivant :

Évaluer 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.

4.17 Pour notre vérification, nous avons interviewé les représentants du gouvernement qui siègent au conseil de la FINB ainsi que des représentants d'ENB, du ministère des Finances, d'EPFT et de la FINB. Nous avons examiné toute la planification et les dossiers connexes d'ENB. Nous avons examiné les données et les rapports du Fonds en fiducie pour l'innovation au Nouveau-Brunswick fournis par le ministère des Finances, des documents fournis par la FINB, des documents fournis par EPFT et d'autres informations pertinentes de diverses sources. Enfin, nous avons examiné les résultats des vérifications de fondations indépendantes similaires effectuées ailleurs au Canada, en particulier les rapports préparés par le Bureau du vérificateur général du Canada.

4.18 Il faut noter que nous ne pouvons pas obliger la FINB à nous fournir de l'information, puisqu'il s'agit d'un organisme indépendant du gouvernement qui, à ce titre, n'est pas tenu de se conformer à la *Loi sur le vérificateur général* du Nouveau-Brunswick. Cependant, durant la réalisation de la vérification, la FINB nous a quand même fourni certaines données confidentielles relatives à ses finances et à son fonctionnement. La FINB a fourni ses données à la condition qu'elles servent uniquement à des fins internes et qu'elles ne figurent pas dans notre rapport.

4.19 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.

Résumé des résultats

Résumé des constatations de la vérification

Domaine et critère de vérification	Résumé des constatations de la vérification
<p>Financement versé à la FINB par le gouvernement – aucun critère particulier n'est établi.</p>	<p>La création d'un organisme distinct entraîne des frais administratifs et généraux qui ne seraient pas nécessaires si le financement était accordé par ENB. Il faut sopeser la valeur et les avantages d'avoir un organisme indépendant pour distribuer les fonds d'innovation provinciaux en comparaison des coûts connexes.</p> <p>Il n'existe pas de processus officiel défini pour renflouer la Fiducie. Si la province décide de ne pas transférer de ressources additionnelles à la Fiducie d'ici la fin de l'exercice 2010-2011 et que la FINB ne parvient pas à trouver une autre source de financement, l'organisme ne sera pas en mesure de maintenir son niveau d'activité actuel au-delà de l'exercice 2010-2011.</p> <p>La décision initiale de verser un financement pluriannuel à la FINB par l'entremise de la Fiducie a donné lieu pour la période de sept ans à des frais d'intérêt nets de 2,6 millions de dollars qui n'auraient pas été engagés si le gouvernement avait financé la FINB directement chaque année.</p> <p>Un avantage souligné par un représentant du gouvernement sur le mécanisme actuel de distribution des fonds d'innovation a trait au moment de comptabiliser les dépenses aux fins des états financiers de la province. Essentiellement, la création du Fonds en fiducie pour l'innovation au Nouveau-Brunswick comme véhicule pour canaliser les fonds vers l'organisme indépendant qu'est la FINB a permis à la province d'augmenter ses dépenses au besoin simplement en transférant de l'argent à la Fiducie. Cependant, nous avançons que la capacité du gouvernement de manipuler ses résultats financiers n'est pas un avantage du point de vue du public.</p>

Domaine et critère de vérification	Résumé des constatations de la vérification
<i>Stratégie provinciale en matière d'innovation – La distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick (FINB) devrait s'inscrire dans une stratégie provinciale globale de l'innovation.</i>	La distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick semble s'inscrire dans une stratégie provinciale globale de l'innovation.
<i>Rôles et responsabilités - Les rôles et responsabilités de la FINB et du gouvernement, y compris les représentants du gouvernement au conseil de la FINB, devraient être clairement définis et liés à la stratégie provinciale globale de l'innovation.</i>	<p>Tandis que les rôles des divers organismes gouvernementaux chargés de distribuer des fonds d'innovation ou d'offrir des services de soutien connexes sont clairs, il n'existe pas d'entente par écrit entre ENB et la FINB pour préciser les attentes en matière de rendement et les autres modalités en vertu desquelles le gouvernement verse des fonds à la FINB.</p> <p>À l'origine, ENB devait avoir la responsabilité de communiquer les attentes du gouvernement en matière de rendement à la FINB ainsi que de surveiller le rendement de la FINB et d'en faire rapport afin d'assurer la transparence et la reddition de comptes. Toutefois, le gouvernement n'a jamais confié au ministère le mandat d'assumer de telles responsabilités.</p> <p>Les représentants du gouvernement au conseil de la FINB pourraient être en situation de conflit d'intérêts, vu leur double rôle de représentants du gouvernement provincial et de membres du conseil de la FINB.</p>
<i>Surveillance – ENB devrait surveiller régulièrement le rendement de la FINB et prendre des mesures correctives lorsque le rendement ne répond pas aux attentes de la province.</i>	<p>Comme le gouvernement ne lui a jamais confié un tel mandat, ENB ne surveille pas de façon régulière le rendement de la FINB. En conséquence, le ministère n'a pas accès à suffisamment d'information pour savoir quand des mesures correctives sont requises pour corriger les faiblesses dans le rendement de la FINB.</p> <p>Nous tenons toutefois à reconnaître les efforts déployés par EPFT pour surveiller l'exécution par la FINB de L'Initiative d'assistanats à la recherche et de L'Initiative de techniciens(nes) à la recherche.</p>
<i>Code de conduite – ENB devrait s'assurer que, en tant qu'organisme qui distribue des fonds provinciaux, la FINB a adopté pour les membres du conseil et le personnel un code de conduite qui favorise et protège les valeurs du secteur public (c.-à-d. équité, impartialité, égalité, honnêteté, prudence, transparence et ouverture, respect du bien public et primauté du droit, normes et politiques provinciales, conflits d'intérêts, reddition de comptes, gardien de la confiance de la population, protection des renseignements personnels et protection de l'environnement), y compris des sanctions qui s'appliquent aux infractions à ce code de conduite.</i>	Comme il n'en a jamais reçu le mandat, ENB ne s'est pas assuré que la FINB avait adopté pour les membres du conseil et le personnel un code de conduite qui favorise et protège les valeurs du secteur public. La FINB n'a pas élaboré un tel code de conduite, et elle n'exige pas que ses administrateurs signent une déclaration sur les conflits d'intérêts ou autres en rapport avec leur présence au conseil de la FINB.

Domaine et critère de vérification	Résumé des constatations de la vérification
<p>Vérification et évaluation – ENB devrait s'assurer que la FINB fait l'objet du même niveau de vérification d'attestation, de conformité et de gestion que les ministères et organismes de la Couronne, et qu'une évaluation périodique des programmes prévus à l'arrangement est effectuée. Les constatations clés découlant de ces vérifications et évaluations devraient être communiquées au conseil d'administration, à ENB et à l'Assemblée législative.</p>	<p>Comme il n'a jamais reçu le mandat de le faire, ENB ne s'est pas assuré que la FINB avait fait l'objet du même niveau de vérification d'attestation, de conformité et de gestion que les ministères et organismes de la Couronne, ni qu'une évaluation périodique des programmes prévus à l'arrangement avait été effectuée. La FINB n'a pas remis les résultats de l'évaluation qui a été réalisée au ministre d'Entreprises Nouveau-Brunswick ni à l'Assemblée législative.</p>
<p>Rapports sur l'efficacité – ENB devrait avoir des procédures établies pour mesurer l'efficacité de la FINB dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques provinciaux et comme bon gardien des biens publics, et en faire rapport.</p>	<p>Comme il n'a jamais reçu le mandat de le faire, ENB n'a pas établi de procédures pour mesurer l'efficacité de la FINB dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques provinciaux et comme bon gardien des biens publics et pour en faire rapport.</p>

Conclusion

4.20 À la lumière de notre travail de vérification, nous concluons que, à l'heure actuelle, les structures et les méthodes de gouvernance établies par Entreprises Nouveau-Brunswick en rapport avec la distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la Fondation de l'innovation au Nouveau-Brunswick n'assurent pas la reddition de comptes et la protection de l'intérêt public.

Recommandations

4.21 Nous recommandons que, à l'avenir, la province verse à la FINB un financement annuel en raison des coûts financiers importants associés à un financement pluriannuel.

4.22 Nous recommandons que la province attribue explicitement à ENB la responsabilité de communiquer les attentes du gouvernement en matière de rendement à la FINB ainsi que de surveiller le rendement de la FINB et d'en faire rapport pour veiller à ce qu'une reddition de comptes adéquate ait lieu relativement à l'arrangement.

4.23 Nous recommandons qu'ENB s'assure que des rapprochements sont faits régulièrement pour vérifier que les sommes tirées de la Fiducie concordent avec les sommes inscrites dans les états financiers de la FINB.

4.24 Nous recommandons, afin de simplifier et peut-être de réduire le coût du processus de financement, que la province abolisse la Fiducie tel qu'il est permis en vertu de l'acte de disposition et de fiducie, et demande à ENB de simplement financer la FINB directement dans le cadre d'une entente contractuelle.

4.25 De plus, nous recommandons qu'ENB exige de la FINB qu'elle signe une lettre d'entente avant le transfert d'autres fonds à la Fiducie. Cette lettre d'entente devrait clairement indiquer :

- **Le montant et le moment des transferts de fonds d'ENB à la FINB, la période visée et tout détail important ayant trait au processus que doit suivre la FINB pour avoir accès aux fonds.**
- **Les attentes d'ENB en matière de rendement à l'égard de la FINB en ce qui a trait à la distribution des fonds d'innovation. Ces attentes en matière de rendement devraient comprendre les points suivants :**
 - **Établir les résultats attendus que devraient obtenir la FINB.**
 - **Exiger que la FINB soit visée par la Loi sur le vérificateur général de la province et qu'elle s'y conforme, ce qui donnerait à notre bureau le droit légal d'effectuer des vérifications de la conformité et de gestion à la FINB et de faire rapport des résultats de ces vérifications à l'Assemblée législative.**
 - **Exiger des évaluations indépendantes périodiques sur la distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la FINB en fonction de normes d'évaluation reconnues.**
 - **Exiger que la FINB applique les valeurs du secteur public à la distribution des fonds d'innovation de la province, ce qui devrait comprendre l'adoption par la FINB d'un code de conduite, y compris des lignes directrices sur les conflits d'intérêts, signé par tous les membres du conseil et du personnel. Il devrait également être exigé que la FINB soit le plus ouverte possible au niveau du public pour ce qui est de l'accès à l'information concernant les ententes, les objectifs, les activités et les réalisations. Des dispositions appropriées doivent être prévues relativement aux préoccupations légitimes à l'égard de la protection des renseignements personnels, de la confidentialité commerciale et des négociations intergouvernementales.**

- **Les rapports exigés de la FINB par ENB. Les rapports exigés devraient aider ENB à surveiller tous les aspects du rendement et de l'efficacité de la FINB et d'en faire rapport.**
- **Exiger que les deux parties respectent les modalités du protocole d'entente opérationnel signé par ENB et la FINB.**
- **Les mesures particulières dont dispose ENB au cas où la FINB ne réussirait pas à satisfaire les attentes du gouvernement en matière de rendement ou les exigences en matière de rapports qui sont associées à l'arrangement. Dans de tels cas, ENB devrait avoir le droit de retirer les fonds, de reporter les fonds à des années futures ou de prendre toute autre mesure qui est déterminée appropriée dans les circonstances.**
- **Le rôle des représentants du gouvernement au conseil de la FINB.**
- **D'autres modalités considérées comme nécessaires dans les circonstances.**

4.26 Nous recommandons que, pour surveiller efficacement la FINB et constituer une base pour la production de rapports publics de rendement sur l'arrangement, ENB devrait s'assurer que :

- **les attentes du gouvernement en matière de rendement sont communiquées à la FINB chaque année;**
- **la FINB remet des rapports appropriés et suffisants à ENB pour permettre au ministère d'évaluer la mesure dans laquelle la FINB satisfait aux attentes du gouvernement en matière de rendement;**
- **des processus sont mis en œuvre à ENB pour assurer un examen régulier des rapports;**
- **des processus ont été élaborés et mis en œuvre pour indiquer les mesures que doit prendre ENB lorsque le rendement de la FINB ne satisfait pas aux attentes.**

4.27 Nous recommandons qu'ENB communique dans son rapport annuel de l'information sur la mesure dans laquelle

l'arrangement avec la FINB a permis la réalisation des objectifs de la politique provinciale et à quel coût.

4.28 Nous recommandons qu'ENB dépose à l'Assemblée législative des rapports d'évaluation relatifs à l'arrangement en raison de la valeur de tels rapports dans le processus décisionnel en matière de politique publique associé à la distribution des fonds d'innovation.

4.29 Nous recommandons qu'ENB envisage soigneusement les ramifications du conflit potentiel dans lequel se trouvent les représentants du gouvernement au conseil de la FINB entre leurs fonctions de fiduciaires à titre de membres du conseil et les rôles qui leur sont attribués en tant que protecteurs des intérêts de la province relativement aux fonds d'innovation distribués par l'entremise de la FINB. Des mesures devraient être prises pour atténuer tout risque déterminé. Le plus simple serait d'éliminer l'exigence d'avoir des représentants provinciaux au conseil de la FINB ou, au minimum, que ces représentants au conseil n'aient pas le droit de vote.

Distribution des fonds d'innovation provinciaux par la FINB

Financement de la FINB par le gouvernement

4.30 Au 31 mars 2009, la FINB avait reçu des fonds s'élevant à environ 41,7 millions de dollars de toutes les sources gouvernementales, comme le montre le pièce 4.1 qui suit.

Pièce 4.1 Financement à la disposition de la FINB provenant de toutes les sources depuis sa constitution jusqu'au 31 mars 2009 (chiffres de la FINB) - (en millions de dollars)

Source du financement	Montant reçu au 31 mars 2009
Fonds d'innovation d'ENB à la Fiducie pour l'innovation du Nouveau-Brunswick	30,0 \$
Intérêts créditeurs de la Fiducie pour l'innovation du Nouveau-Brunswick	3,5
Éducation postsecondaire, Formation et Travail pour les initiatives d'assistanats à la recherche et de techniciens(nes) à la recherche	6,1
Commission de l'enseignement supérieur des provinces Maritimes pour l'Initiative d'assistanats à la recherche	0,9
Société de développement régional pour l'Institut atlantique de recherche sur le cancer	1,2
Total	41,7 \$

4.31 Comme on peut le constater à la lecture du pièce 4.1, les fonds reçus par la FINB de sources autres que du Fonds en fiducie pour l'innovation au Nouveau-Brunswick visent des programmes précis. Le pièce 4.2 ci-dessous offre plus de détails sur les sources et les utilisations des fonds à même la Fiducie.

Pièce 4.2 Fonds en fiducie pour l'innovation au Nouveau-Brunswick – Historique – (en milliers de dollars)

Exercice	Solde d'ouverture de la Fiducie	Fonds du GNB	Intérêts créditeurs	Sommes prélevées par la FINB	Frais d'administration	Solde de clôture de la Fiducie
2001-2002	0	20 000	13	0	0	20 013
2002-2003	20 013	0	528	1 000	17	19 524
2003-2004	19 524	0	482	3 500	10	16 496
2004-2005	16 496	5 000	301	3 000	8	18 789
2005-2006	18 789	5 000	470	4 000	8	20 251
2006-2007	20 251	0	745	3 000	8	17 988
2007-2008	17 988	0	681	3 000	9	15 660
2008-2009	15 660	0	263	5 500	14	10 409
Total de 2001-2002 à 2008-2009	0	30 000	3 483	23 000	74	10 409

4.32 La FINB abaisse graduellement le solde de la Fiducie en y prélevant des sommes au besoin pour financer les investissements dans des projets d'innovation et les frais d'administration de l'organisme. La province n'a pas transféré de fonds additionnels à la Fiducie depuis 2005-2006. En 2008-2009, la somme de 5,5 millions de dollars prélevée dans le Fonds en fiducie correspond au niveau de dépenses actuel de la FINB. Au 31 mars 2009, le solde de la Fiducie était d'environ 10,4 millions de dollars, ce qui signifie que, à cette date, si on tient compte des intérêts créditeurs, il ne restait qu'environ deux ans de financement dans le fonds.

4.33 Il n'y a aucun mécanisme défini officiel pour renflouer la Fiducie. La FINB a présenté une demande officielle au gouvernement en 2008 pour que la province transfère 10 millions de dollars de plus au fonds, demande qui a été refusée. Comme le gouvernement n'a prévu aucune somme additionnelle à transférer à la Fiducie en 2009-2010, il semble que le gouvernement devra prendre une décision critique au sujet de l'avenir de la FINB durant le prochain cycle budgétaire. Si le gouvernement provincial décide de ne pas transférer de ressources additionnelles à la FINB d'ici la fin de l'exercice 2010-2011 et que la FINB ne parvient pas à trouver une autre source de financement, l'organisme ne sera pas en mesure de poursuivre son niveau d'activité actuel au-delà de l'exercice 2010-2011.

4.34 Un représentant du gouvernement à qui nous avons parlé a avancé que le gouvernement pourrait décider de prévoir au budget des transferts à la FINB sur une base annuelle, comme il le fait pour les organismes de la Couronne et d'autres organismes financés par le gouvernement. La FINB s'est dit préoccupée car, depuis sa fondation, elle a toujours été assurée d'un financement pluriannuel. La situation actuelle provoque une certaine incertitude à la FINB quant à son avenir, et on se préoccupe du fait que des membres du personnel puissent décider de chercher des possibilités d'emploi ailleurs. Cette perte potentielle de personnel pourrait diminuer l'efficacité de l'organisme à long terme. Un représentant de la FINB a indiqué que l'organisme préférerait avoir l'assurance d'un financement à long terme, mais elle a besoin, au minimum, de savoir le plus rapidement possible quels sont les projets futurs du gouvernement relativement au financement de la Fiducie.

4.35 Le gouvernement devra aussi décider dans un proche avenir s'il prolonge la date de fin de la Fiducie. Selon l'acte de disposition et de fiducie, la Fiducie sera abolie au plus tard le 31 mars 2012.

Coûts additionnels

4.36 Au cours de notre travail de vérification, il est devenu apparent que des coûts importants pour le gouvernement ont découlé de l'établissement de l'arrangement actuel pour la distribution des fonds d'innovation. Malheureusement, l'information sur les coûts relativement à cette initiative n'a pas été compilée, de sorte que nous ne sommes pas en mesure de fournir des montants réels. Toutefois, les genres de coûts engagés comprennent :

- les salaires et charges sociales des cadres et du personnel de gestion des ministères qui ont participé à la planification et à la mise en œuvre de l'arrangement – il faut noter qu'un certain nombre de membres du personnel d'ENB, du ministère des Finances et du Bureau du contrôleur sont intervenus, certains de manière très intense;
- les coûts reliés à la constitution de la FINB, à l'embauche du personnel et à la nomination des membres du conseil;
- les coûts reliés à la mise sur pied de la Fiducie.

4.37 Toutefois, nous avons pu quantifier un coût important, soit celui de l'établissement de l'arrangement actuel. Le pièce 4.2 qui précède a directement trait à la décision de mettre la Fiducie sur pied comme intermédiaire de financement et de lui transférer des fonds longtemps avant que la FINB ait besoin de ces fonds.

Pièce 4.3 Frais d'intérêt nets du financement préalable de la Fiducie pour l'innovation du Nouveau-Brunswick

Exercice	Solde moyen de la Fiducie (000 \$)	Taux d'emprunt du GNB (%)	Total des intérêts débiteurs (000 \$)	Moins : intérêts créditeurs de la Fiducie (000 \$)	Frais d'intérêt nets (000 \$)
2002-2003	19 768,3	5,72	1 130,7	527,7	603,0
2003-2004	18 009,5	5,20	936,5	481,7	454,8
2004-2005	17 642,0	5,00	882,1	301,3	580,8
2005-2006	19 519,4	4,48	874,5	469,9	404,6
2006-2007	19 119,0	4,52	864,2	745,7	118,5
2007-2008	16 824,1	4,58	770,5	680,9	89,6
2008-2009	13 034,6	4,53	590,5	263,0	327,5
Total			6 049,0	3 470,2	2 578,8

4.38 Comme le montre le pièce 4.3, si on applique les taux d'emprunt annuels moyens de la province aux soldes moyens de la Fiducie sur une base annuelle, ce financement préalable a représenté au total des intérêts débiteurs d'environ 6,0 millions de dollars de 2002-2003 à 2008-2009. Comme la Fiducie a accumulé des intérêts créditeurs de seulement 3,5 millions de dollars durant cette même période, les frais d'intérêt nets du financement préalable de la FINB s'élèvent à plus de 2,5 millions pour la période de sept ans.

4.39 Ce coût a directement trait à la décision initiale d'assurer un financement pluriannuel à la FINB. À notre avis, voilà qui constitue aussi un argument solide en faveur d'un modèle de financement annuel, ce que semble envisager le gouvernement à l'heure actuelle.

***Avantages et problèmes
découlant de l'arrangement
actuel***

4.40 Bien que l'arrangement actuel pour distribuer les fonds d'innovation provinciaux ne semble pas s'inspirer d'un modèle semblable en vigueur ailleurs, les représentants du gouvernement provincial et de la FINB ont fourni un certain nombre d'avantages reliés à la création de la FINB en tant qu'entité distincte et au maintien de la forme actuelle de distribution des fonds d'innovation. Parmi les avantages mentionnés, notons :

- Assurer une plus grande visibilité, une importance perçue et la prise de mesures propices à l'innovation dans la province. La FINB a acquis de meilleures capacités de marketing et une plus grande visibilité que le gouvernement en matière d'innovation.
- Réduire le risque d'ingérence politique directe dans la distribution des fonds d'innovation.
- Avoir un effet de levier permettant d'accéder aux fonds fédéraux affectés à la recherche appliquée. En tant qu'organisme indépendant du gouvernement, la FINB a accès à des fonds de contrepartie en vertu de certains programmes du gouvernement fédéral auxquels ENB n'a pas accès. De plus, de façon plus générale, favoriser l'effet de levier pour obtenir des fonds d'autres ordres de gouvernement et du secteur privé, selon la disponibilité. (Notons que, typiquement, la FINB exige qu'au moins 80 % du financement d'un projet proviennent de sources autres que la FINB.)
- Avoir accès gratuitement à des conseils techniques. La FINB compte sur d'autres partenaires financiers pour faire des examens

techniques en son nom. (ENB fait ses propres examens techniques.)

- Accroître la flexibilité des investissements. La FINB peut faire des investissements en capital de risque, ce qui la met en position de propriétaire dans les entreprises bénéficiaires des investissements. ENB ne peut, en vertu de la loi, faire ce genre d'investissement, bien que Gestion provinciale Ltée, l'organisme de la Couronne qui lui est associé, puisse le faire.
- Permettre l'utilisation de méthodes non traditionnelles pour encourager l'innovation dans la province. La FINB a créé le concours Percée, qui s'adresse aux entrepreneurs innovateurs de la province et comprend la remise de prix payés par la FINB ou donnés par des organismes du secteur privé. Étant donné les restrictions budgétaires et autres au sein du gouvernement, il serait difficile d'exécuter un tel programme par l'entremise d'un ministère.
- Permettre une planification à plus long terme en innovation. L'actif de la Fiducie a été suffisamment important pour couvrir les besoins financiers de la FINB sur plusieurs années, ce qui lui donne une plus grande flexibilité dans la planification à long terme. Au gouvernement, les budgets sont approuvés sur une base annuelle.
- Faciliter les activités productrices de recettes telles que les campagnes de financement. La FINB peut conserver tous les fonds ramassés au moyen de telles activités afin de les réinvestir éventuellement dans l'innovation. Les recettes gagnées par un ministère tel qu'ENB doivent être versées au gouvernement général et ne sont alors plus sous le contrôle du ministère, de sorte qu'il est peu probable que ces recettes servent à des projets d'innovation.
- Faciliter les contacts avec le secteur privé. De nombreux organismes du secteur privé ne sont pas aussi à l'aise pour traiter avec le gouvernement qu'ils ne le sont avec la FINB, qui est indépendante.
- Accorder des sommes destinées à la recherche aux universités.

- Assurer à la province une plus grande flexibilité dans la gestion de ses résultats financiers. La création du Fonds en fiducie pour l'innovation au Nouveau-Brunswick comme véhicule pour canaliser les fonds vers l'organisme indépendant qu'est la FINB a permis à la province d'augmenter ses dépenses au besoin simplement en transférant de l'argent à la Fiducie. Cependant, nous avançons que la capacité du gouvernement de manipuler ses résultats financiers n'est pas un avantage du point de vue du public.

4.41 Par ailleurs, certains problèmes ont été mentionnés concernant la distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la FINB telle qu'elle est actuellement structurée.

- La reddition de comptes par le gouvernement des fonds versés au Fonds en fiducie pour l'innovation est un problème. Une fois que les fonds sont transférés à la Fiducie, le gouvernement n'a essentiellement plus de contrôle sur la manière dont ces fonds sont dépensés, parce que le gouvernement n'a pas confié à ENB ni à aucun autre ministère le mandat de communiquer ses attentes en matière de rendement à la FINB ni de surveiller son rendement et d'en faire rapport.
- Le gouvernement n'a pas établi d'attentes en matière de rendement pour la FINB en ce qui concerne la distribution des fonds d'innovation.
- Le gouvernement n'a pas établi d'exigences en matière de rapports sur ce qu'il reçoit de la FINB en échange du financement versé pour ce qui est des rapports sur le rendement. En conséquence, comme la FINB est indépendante, le gouvernement n'a pas le droit d'exiger que soit fournie de l'information sur les activités de la FINB ou l'atteinte des objectifs du gouvernement.
- La totalité du financement de la FINB provient actuellement du gouvernement. Bien qu'il profite des fonds de la FINB, le secteur des affaires n'y a fait aucun investissement financier.
- La capacité et le savoir-faire nécessaires pour évaluer les projets d'innovation proposés sont déjà présents à ENB, mais ne sont pas exploités dans le modèle actuel. De plus, il pourrait exister une certaine confusion dans le secteur privé à propos des démarches à faire pour certains types de financement, bien qu'ENB et la FINB

aient affirmé que chacun renvoie les demandes de renseignements à l'autre lorsqu'il y a lieu.

- Le gouvernement a la possibilité de transférer à la Fiducie plus d'argent que ce qui est nécessaire à l'heure actuelle, argent sur lequel il n'aura aucun contrôle, tout comme les futurs gouvernements. Cette situation pourrait faire que les législateurs qui seront en poste dans l'avenir n'auront pas de pouvoir décisionnel lorsque les fonds seront requis.
- Le fait d'avoir une fiducie et un organisme distinct, c'est-à-dire la FINB, entraîne des frais d'administration et des frais généraux additionnels, dépenses qui n'auraient pas lieu si la totalité des fonds était attribuée par l'entremise d'ENB.

Analyse coûts-avantages de la distribution des fonds d'innovation provinciaux par l'entremise de la FINB

4.42 La valeur de confier à un organisme indépendant la distribution des fonds d'innovation et les avantages qui en découlent doivent être comparés aux coûts associés à la création de la FINB et à la mise sur pied de la Fiducie ainsi qu'à leur administration courante. Il semble que l'arrangement présente des avantages importants. Cependant, le degré auquel le gouvernement peut s'attaquer aux domaines qui posent problème devrait être essentiel dans son évaluation visant à décider s'il devrait ou non maintenir son financement à long terme de la FINB. Au bout du compte, la FINB doit offrir des services pertinents qui ne font pas « concurrence » à ceux déjà offerts par ENB, d'autres organismes gouvernementaux ou des organismes du secteur privé. Elle doit aussi être rentable et, surtout, atteindre les objectifs des programmes que le gouvernement lui a demandé d'exécuter.

Stratégie provinciale de l'innovation

Critère de vérification

4.43 Le critère de vérification suivant, qui a trait aux liens entre la stratégie provinciale de l'innovation et les activités de la FINB, a été convenu avec ENB.

La distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick (FINB) devrait s'inscrire dans une stratégie provinciale globale de l'innovation.

Stratégie provinciale actuelle

4.44 Le gouvernement n'a pas de stratégie comme telle pour l'innovation. La « stratégie » du gouvernement en matière d'innovation est plutôt abordée à différents endroits du plan d'action du gouvernement pour l'autosuffisance intitulé « Notre plan d'action pour être autosuffisant au Nouveau-Brunswick ». En rapport avec ce

plan, ENB a préparé un document de priorités stratégiques visant la période allant de 2007 à 2011. Ce document fait ressortir cinq « grappes » industrielles et technologiques clés sur lesquelles le gouvernement veut se concentrer, dont les technologies d'apprentissage de pointe, les biosciences, la santé, l'énergie et l'aérospatiale et la défense. La Direction de l'innovation d'ENB joue un rôle dans chacune de ces grappes.

Stratégie actuelle de la FINB

4.45 Selon un représentant de la FINB, l'objectif global de l'organisme est de contribuer de manière importante à l'innovation au Nouveau-Brunswick. La vision originale de l'organisme, telle qu'elle avait été énoncée par son premier président et son conseil d'administration initial, était de répartir les fonds d'innovation à parts égales entre le capital de risque et la recherche appliquée. Toutefois, la FINB a eu de la difficulté à atteindre cet objectif dans le cas des investissements en capital de risque et a donc dépensé davantage dans le domaine de la recherche.

4.46 La FINB met son plan stratégique à jour chaque année et prépare un plan d'activités connexe triennal. Le plan est préparé à l'interne par la FINB et approuvé par le conseil d'administration de la FINB. La FINB a déclaré qu'elle tente de refléter les priorités du gouvernement dans la préparation de ces plans, et l'organisme considère actuellement le document du gouvernement intitulé « Notre plan d'action pour être autosuffisant au Nouveau-Brunswick » comme un document de planification clé.

Examen du mandat de la FINB par le gouvernement en vertu du plan vers l'autosuffisance

4.47 Le document « Notre plan d'action pour être autosuffisant au Nouveau-Brunswick » présente des mesures d'action prioritaires, dont :

Revoir le mandat et la structure actuels de la Fondation d'innovation du Nouveau-Brunswick de façon qu'elle appuie les activités de recherche-développement complémentaires aux grappes technologiques prioritaires.

4.48 Un représentant d'ENB a indiqué que le gouvernement s'occupe de cet examen du mandat de la FINB grâce à la présence de ses quatre représentants au conseil de l'organisme. Le conseil de la FINB a récemment réaligné ses priorités stratégiques pour qu'elles correspondent mieux au programme du gouvernement en matière d'autosuffisance en ajoutant le secteur des technologies énergétiques et écologiques, et il a pris des mesures pour régler les préoccupations entourant les frais administratifs. Par exemple, le conseil de la FINB

a exigé des révisions au budget initialement proposé pour 2009-2010, en particulier la réduction des frais administratifs prévus. Le représentant a déclaré que, même s'il n'est pas nécessaire que les objectifs de la FINB correspondent parfaitement à ceux d'ENB, sa priorité devrait être de soutenir les cinq grappes stratégiques clés déterminées dans les plans provinciaux. Comme le montre le pièce 4.4 ci-dessous, la FINB semble couvrir bon nombre des grappes stratégiques d'ENB, mais pas toutes, dans la liste des industries stratégiques qu'elle définit.

Pièce 4.4 Comparaison entre les perspectives stratégiques d'ENB et celles de la FINB

Grappes stratégiques d'ENB	Industries stratégiques de la FINB
<p>Apprentissage de pointe (grappe technologique)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solutions de formation personnalisée pour les entreprises • Formation assistée par ordinateur utilisant les technologies de simulation, d'animation et de jeu • Formation dans le domaine de la sécurité et des services militaires • Formation professionnelle et technique en industrie • Certification en technologies de l'information 	<p>Industrie du savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les technologies de l'information et des communications, dont solutions Internet et commerce électronique, développement de logiciels et de systèmes d'intégration, apprentissage en ligne, cybersanté, etc. • Géomatique • Solutions techniques pour les technologies reliées aux ordinateurs, à l'électronique, à l'architecture, à l'océan et à la médecine
<p>Biosciences (grappe technologique)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversification durable des industries traditionnelles de bioressources (secteurs forestier, agricole et maritime) • Marchés nouveaux et émergents en bioénergie propre et en bioproduits • Utilisation des ressources naturelles renouvelables et de l'expertise pour développer des produits, services, combustibles, sources d'énergie et matériaux écologiques • Nouvelles technologies et nouveaux produits et services (applications humaines et animales) • Nouvelles technologies pour étudier les gènes et les fonctions cellulaires dans les systèmes biologiques des règnes animal et végétal 	<p>Sciences de la vie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biotechnologies – p. ex. : génie biomédical, biopharmaceutique, génomique, élevage et gestion anti-parasitaires, bioinformatique, phytotechnie et biopesticides, bioproduits • Science de la mer • Science du bois <p>Ressources naturelles à valeur ajoutée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agriculture • Foresterie • Minéraux • Aquaculture et pêches, y compris les produits du poisson et des fruits de mer à valeur ajoutée
<p>Santé (grappe technologique)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche-développement dans le domaine de la cancérologie, de la génomique, de la protéomique et de la bioinformatique • Cybernétique et développement de membres artificiels (réadaptation) • Technologies de soins de santé à domicile et en milieu rural – services de télésanté et surveillance à domicile • Dossiers médicaux électroniques • Surveillance de la prescription de médicaments • Essais cliniques 	<p>Couvert en partie sous « Industrie du savoir » ci-dessus.</p>

Grappes stratégiques d'ENB	Industries stratégiques de la FINB
Énergie (grappe industrielle) <ul style="list-style-type: none"> • Produits et services – efficacité énergétique pour les marchés résidentiel, commercial et industriel • Expertise de classe mondiale en énergie nucléaire • Énergies marine et éolienne • Expertise environnementale en matière d'assainissement de l'air, de l'eau et des sols 	Technologies énergétiques et écologiques <ul style="list-style-type: none"> • Production d'énergie à partir de sources de remplacement • Stockage d'énergie, dont les piles à combustible, les systèmes d'accumulateurs perfectionnés et les systèmes hybrides • Infrastructure énergétique • Traitement et conservation de l'eau • Air et climat, dont contrôle des émissions, nettoyage, surveillance/conformité, échanges et crédits compensatoires • Recyclage et traitement des déchets
Aérospatiale et défense (grappe industrielle) <ul style="list-style-type: none"> • Usinage de précision et métallurgie • Systèmes perfectionnés de cyberapprentissage et de simulation • Assemblage électronique et avionique • Formation de pilote professionnel • Blindage et remise en état de véhicules militaires 	Non couvert

Stratégie provinciale en matière d'innovation – Conclusion

4.49 À la lumière de notre travail, nous concluons que la distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick semble correspondre à la stratégie provinciale globale de l'innovation.

Rôles et responsabilités

Critère de vérification

4.50 Le critère de vérification suivant, qui a trait aux rôles et aux responsabilités des principaux joueurs provinciaux en matière d'innovation, a été convenu avec ENB.

Les rôles et les responsabilités de la FINB et du gouvernement, y compris les représentants du gouvernement au conseil de la FINB, devraient être clairement définis et liés à la stratégie provinciale globale de l'innovation.

Rôles des organismes provinciaux en matière d'innovation

4.51 Plusieurs organismes interviennent dans la distribution des fonds d'innovation et la prestation de services de soutien au niveau provincial.

4.52 La Direction de l'innovation d'Entreprises Nouveau-Brunswick administre le Programme d'adoption et de commercialisation de technologie. Ce programme a versé environ 1,9 million de dollars à 250 projets au cours de l'exercice 2007-2008, et son budget pour 2009-2010 est de seulement 1 million de dollars. En conséquence, ENB finance seulement de petits projets

d'innovation par l'intermédiaire de ce programme. Le Programme d'aide financière à l'industrie, qui relève aussi d'ENB, est doté d'un budget beaucoup plus important. Toutefois, un représentant du ministère a indiqué que la méthode de récupération utilisée pour ce programme ne fonctionne pas pour les projets d'innovation, de sorte que ces projets ne sont généralement pas financés au moyen de ce programme.

4.53 La FINB concentre ses efforts sur les domaines suivants :

- capital de risque;
- recherche appliquée;
- programme Percée pour les nouveaux entrepreneurs;
- programmes d'EPFT (Initiatives d'assistantats à la recherche et de techniciens(nes) à la recherche).

4.54 Comme les investissements en capital de risque de la FINB concernent des projets plus importants, ce volet ne vise pas la même clientèle que le Programme d'adoption et de commercialisation de technologie d'ENB.

4.55 EPFT a passé un contrat avec la FINB pour l'exécution des deux programmes mentionnés ci-dessus dans le domaine de la recherche, et ce ministère pourrait ajouter un autre programme dans un proche avenir.

4.56 Le Conseil de la recherche et de la productivité (CRP) offre principalement un savoir-faire dans la résolution de problèmes. Le travail du CRP se fait selon le principe de la rémunération des services, et il ne tire qu'un faible pourcentage de ses recettes du gouvernement. Le CRP n'offre pas de soutien financier à l'innovation.

4.57 La Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick (SGPNB) peut investir jusqu'à 3 % de son actif au Nouveau-Brunswick, ce qui peut comprendre des projets d'innovation.

4.58 Notre examen montre qu'il ne semble pas y avoir de chevauchement dans la prestation des services parmi les organismes mentionnés dans la présente section. En particulier, les rôles d'ENB et de la FINB semblent se compléter. La FINB semble se concentrer

sur les projets plus importants qui nécessitent du capital de risque, tandis qu'ENB se concentre sur l'octroi de subventions pour des projets plus petits qui ont besoin de ressources pour transformer une idée en produit à mettre en marché. Le financement de la recherche dépasse le mandat d'ENB.

Degré de coordination entre la FINB et le gouvernement

4.59 Le document intitulé *Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick – un cadre de travail*, publié en novembre 2002 précise ceci :

En tant que ministère, Entreprises Nouveau-Brunswick assumera un rôle de premier plan quant à la coordination du rôle du gouvernement provincial en innovation et à sa relation avec la Fondation de l'innovation.

4.60 Selon le document cadre, ENB devait à l'origine se voir confier la responsabilité de communiquer les attentes du gouvernement en matière de rendement à la FINB et de surveiller le rendement de la FINB et d'en faire rapport afin d'assurer la transparence et la reddition de comptes. Cependant, dans les faits, le gouvernement n'a confié ni à ENB ni à aucun autre ministère le mandat de s'acquitter de telles responsabilités. Cette situation a mené à d'importantes lacunes dans la reddition de comptes, lacunes qui font l'objet d'une discussion plus loin dans ce rapport.

4.61 Dans le cours normal de ses activités, la FINB a des contacts occasionnels avec Entreprises Nouveau-Brunswick, principalement par l'entremise d'une seule personne à ENB qui assure la liaison. Conformément à la structure de gouvernance établie au moment de la création de la FINB, celle-ci fonctionne de manière tout à fait indépendante d'ENB et prend seule les décisions relativement aux projets d'innovation qu'elle financera. Comme il a été mentionné précédemment, la FINB se concentre surtout sur les projets d'innovation plus importants qui ne seraient généralement pas admissibles aux programmes de financement d'ENB, de sorte que le risque que la FINB fasse double emploi au financement accordé par le gouvernement est faible. La FINB peut renvoyer des clients à ENB et vice-versa, selon le type de financement qui est demandé.

4.62 Un représentant d'ENB a dit que, à la mise sur pied de la FINB, l'intention était qu'ENB s'occupe de l'examen technique des demandes, et un protocole d'entente avait été élaboré à cette fin. Dans les faits, toutefois, ENB intervient dans un nombre très restreint d'examens de la FINB. En vertu de la version révisée actuelle du

protocole d'entente, la FINB demande à l'occasion à ENB de donner son opinion sur certaines questions précises concernant les propositions qu'elle étudie. Dans de tels cas, l'information communiquée par la FINB est limitée. Il n'existe pas de relation de collaboration continue sur les dossiers de la FINB.

4.63 La FINB traite aussi régulièrement avec EPFT, ministère pour lequel elle distribue des fonds pour certains programmes, et avec Finances, ministère chargé d'investir les fonds dans la Fiducie et de transférer également des sommes du fonds en fiducie à la FINB selon les besoins. De plus, la FINB interagit avec la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick au sujet des fonds que l'organisme a le droit d'investir dans des entreprises du Nouveau-Brunswick.

4.64 Un représentant de la FINB a souligné que, malgré les contacts qui ont lieu avec différents ministères, il n'y a pas de communications officielles, surtout entre ENB et la FINB. Notre examen ne nous a pas permis de trouver d'entente écrite, à part le protocole d'entente, pour décrire le genre de communications officielles qui devraient avoir lieu entre ENB et la FINB, ni de description de la forme que devraient prendre ces communications.

Composition du conseil d'administration

4.65 Le conseil actuel de la FINB est composé de 14 membres, dont 7 sont du secteur privé, 4 sont du gouvernement et 3 sont du secteur universitaire. La présidence est assumée par un représentant du secteur privé.

4.66 Aucune des personnes à qui nous avons parlé n'a pu nous donner les motifs pour justifier la taille et la composition du conseil.

Rôle des représentants du gouvernement au conseil

4.67 Les membres du conseil de la FINB sont chargés de régir l'organisme, ce qu'ils font principalement en assistant à plusieurs réunions du conseil chaque année. Un membre du conseil a déclaré que les principales responsabilités du conseil consistent à examiner les états financiers et les décisions prises par le comité de la haute direction en matière de financement des projets et à travailler sur les plans organisationnels. D'après les discussions que nous avons eues avec les membres du conseil qui représentent le gouvernement provincial, un aspect important de cette planification est de voir à ce que les objectifs de l'organisme soient compatibles avec les priorités de la province.

4.68 La présidence, un membre du conseil qui représente le gouvernement et le président de la FINB forment le comité de la haute direction de la FINB de trois membres. Ce groupe est chargé d'examiner toutes les demandes de fonds, puis soit d'approuver la demande (pour les demandes de financement inférieures à un certain montant), soit de recommander au conseil de l'approuver.

4.69 À la question de savoir quel est le rôle des représentants du gouvernement au conseil de la FINB, un membre du conseil a fait le commentaire suivant :

[Traduction.] *Les membres viennent de ministères à vocation économique. Ils sont nommés parce qu'ils comprennent les rapports entre les ministères et la FINB. Le financement des programmes est assuré par les ministères. Les priorités générales du gouvernement et celles de la FINB doivent être compatibles. Les représentants du gouvernement ont un certain savoir-faire dans ce domaine. Ils surveillent la façon dont la FINB réalise les objectifs du gouvernement.*

4.70 À notre avis, la responsabilité première de tout membre d'un conseil est d'agir dans le meilleur intérêt de l'organisme que régit le conseil, la FINB dans ce cas-ci, ce qui vaut aussi pour les représentants du gouvernement au conseil. Toutefois, les rôles attribués au gouvernement ne concordent peut-être pas avec cette responsabilité première. En fait, les sous-ministres au conseil de la FINB agissent peut-être principalement à titre de représentant du gouvernement à la table du conseil. Il se peut que, dans certains cas, cela ne soit pas dans le meilleur intérêt d'une FINB indépendante. Voici une observation d'un membre du conseil représentant le gouvernement qui peut illustrer notre propos :

[Traduction.] *On doit séparer nos responsabilités de fiduciaires en tant que membres du conseil afin de servir l'intérêt supérieur de l'organisation [c.-à-d. le gouvernement]. Il ne sert à rien d'avoir un organisme [c.-à-d. la FINB] qui travaille à contre-courant de ce que nous faisons ici [au ministère].*

4.71 De plus, comme il est mentionné précédemment, le gouvernement est en train de revoir le mandat de la FINB, par l'intermédiaire de ses quatre représentants au conseil de la FINB en

vertu du document « Notre plan d'action pour être autosuffisant au Nouveau-Brunswick ».

4.72 Notre principale préoccupation est sous l'angle du secteur public, et les représentants du gouvernement au conseil de la FINB semblent effectivement agir dans le meilleur intérêt du gouvernement. Cependant, à notre avis, le gouvernement devrait soigneusement étudier les ramifications de ce conflit potentiel pour les représentants du gouvernement qui siègent au conseil de la FINB.

Contrôle exercé par le gouvernement sur le fonctionnement et les activités de la FINB

4.73 Malgré la présence de sous-ministres au conseil et au comité de la haute direction de la FINB, le contrôle essentiel qu'exerce le gouvernement sur les activités de la FINB vient du fait que le fonctionnement de la FINB est principalement financé par les fonds publics qui sont transférés à la Fiducie. Comme il est mentionné précédemment, sans les fonds versés par le gouvernement, il est peu probable que la FINB puisse maintenir ses activités dans leur forme actuelle. Cependant, le gouvernement ne s'est pas servi de ce levier pour conclure une entente officielle avec la FINB de façon à préciser le rendement attendu de la FINB ainsi que toute autre exigence particulière en rapport avec l'arrangement actuel. Nous estimons que bon nombre des problèmes que présente l'arrangement, comme il est décrit précédemment dans le présent rapport, découlent directement de l'absence d'une entente officielle.

4.74 Le ministère d'EPFT a adopté une approche plus proactive en la matière. Comme il est mentionné ci-dessus, la FINB finance actuellement deux programmes pour le compte de ce ministère, soit l'Initiative d'assistantats à la recherche et l'Initiative de techniciens(nes) à la recherche. Pour chacun de ces programmes, le ministère exige que la FINB signe une lettre d'offre détaillée dans laquelle sont précisés les droits et les responsabilités des deux parties à l'entente, ce qui établit un arrangement contractuel entre le ministère et la FINB. Les modalités contenues dans la plus récente lettre d'offre préparée par le ministère comprennent, notamment :

- Le montant et le moment des transferts de fonds d'ENB à la FINB, la période visée et tout détail important ayant trait au processus que doit suivre la FINB pour avoir accès aux fonds.
- Les objectifs qui sont assignés à la FINB en matière de prestation de programmes.

- L'exigence pour la FINB de produire un rapport d'activité écrit périodique et dans la forme prescrite par le ministère, y compris des détails au sujet de chaque projet financé.
- L'exigence de présenter un rapport définitif écrit au ministère dans la forme prescrite à la fin de la période de financement visée par la lettre d'offre.
- Le droit du ministère de retirer le financement, de le reporter à des exercices futurs ou d'y mettre fin de quelque autre façon lorsque, de l'avis du ministère, les objectifs annuels ne sont pas atteints.
- L'exigence pour la FINB de conserver les livres, les dossiers et les comptes pendant 36 mois suivant l'achèvement du programme aux fins de vérification par le ministère, et de fournir les données statistiques qui peuvent être exigées par le ministère.
- L'indemnisation du ministère par la FINB pour toute réclamation, toute demande, toute mesure ou toute base d'action de tiers découlant de l'entente.
- L'exigence que toutes les annonces publiques de la FINB concernant le programme soient préparées en consultation avec le ministère ou approuvées par lui.

4.75 Les rapports de la FINB en réponse à ces exigences servent à la surveillance exercée par EPFT, comme il est discuté à la prochaine section du présent rapport.

4.76 Si le gouvernement décide de continuer à verser des fonds à la Fiducie, nous estimons que cette décision offre une excellente occasion pour ENB, en tant que ministère responsable, d'officialiser l'arrangement pour l'avenir avec la FINB. L'approche utilisée par EPFT pourrait servir de modèle. À notre avis, ENB devrait exiger que la FINB consente à certaines exigences opérationnelles et relatives à son rendement établies par la province en échange des fonds d'innovation qu'elle reçoit.

Rôles et responsabilités – Conclusion

4.77 Selon notre vérification, nous en venons à conclure que les rôles et les responsabilités de la FINB et du gouvernement, y compris les représentants du gouvernement au conseil de la FINB, ne sont pas clairement définis ni reliés à la stratégie provinciale globale de l'innovation.

4.78 Tandis que les rôles des différents organismes gouvernementaux chargés d'accorder des fonds d'innovation ou des services de soutien connexes sont clairs, il n'y a pas d'entente écrite entre ENB et la FINB pour préciser les attentes en matière de rendement ni les autres modalités en vertu desquelles ENB verse des fonds à la FINB. De plus, nous nous préoccupons du fait que les représentants du gouvernement au conseil de la FINB pourraient se trouver dans une position de conflit vu leur double rôle de représentants de la province et de membres du conseil de la FINB.

Surveillance

Critère de vérification

4.79 Le critère de vérification suivant, qui a trait à la surveillance par ENB du rendement de la FINB, a été convenu avec ENB.

ENB devrait surveiller régulièrement le rendement de la FINB et prendre des mesures correctives lorsque le rendement ne répond pas aux attentes de la province.

Processus de surveillance efficace

4.80 ENB doit surveiller le rendement de la FINB pour s'assurer que le gouvernement optimise les fonds qu'il verse à la FINB. On peut lire dans le document *Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick – Un cadre de travail* que le Comité des politiques et des priorités avait approuvé le 18 juin 2002 les commentaires suivants concernant la reddition de comptes.

Des mécanismes de responsabilité appropriés assureront une saine gestion des fonds publics. La Fondation de l'innovation misera sur l'action concertée afin de réaliser des succès quantifiables pour améliorer nos capacités et nos possibilités d'innovation. La Fondation sera entièrement responsable de ses agents de financement quant au développement et à l'implantation de plans stratégiques pour atteindre les objectifs escomptés.

La Fondation fera état de ses résultats sur une base régulière au ministre d'Entreprises Nouveau-Brunswick ainsi qu'à ses [autres] intervenants financiers. Le vérificateur de la Fondation pourra être le vérificateur général de la province, ce qui pourra faire partie intégrante de ses structures de déclaration.

4.81 Cependant, comme il est mentionné précédemment, tandis qu'ENB devait à l'origine être chargé d'établir des mécanismes redditionnels appropriés visant l'arrangement avec la FINB, le

gouvernement n'a jamais donné au ministère le mandat de s'acquitter de ces responsabilités.

4.82 Quelques éléments clés sont nécessaires pour mettre en œuvre un processus de surveillance efficace, notamment :

- établir des attentes en matière de rendement;
- établir des exigences en matière de rapports qui sont reliées aux attentes en matière de rendement;
- préciser les mesures à prendre en cas de rendement insatisfaisant.

Attentes en matière de rendement

4.83 ENB devrait établir des attentes précises en matière de rendement à l'égard de la FINB. Ces attentes devraient être claires, mesurables et axées sur les résultats. ENB n'a pas donné à la FINB une liste de ses attentes en matière de rendement découlant de l'arrangement. Cependant, le gouvernement, par l'entremise de ses représentants au gouvernement, a communiqué de façon générale à la FINB qu'il s'attendait à ce que la FINB soutienne dans la mesure du possible des projets qui s'inscrivent dans l'optique des cinq grappes stratégiques déterminées dans le plan stratégique d'ENB.

4.84 La FINB a dû en grande partie avancer ses propres hypothèses au sujet des attentes du gouvernement en matière de rendement. Elle a interprété les attentes du gouvernement comme étant axées principalement sur le ratio de levier financier. L'effet de levier est le processus par lequel l'engagement de fonds du gouvernement provincial dans un projet sert de tremplin pour attirer d'autres fonds pour le projet. D'autres organismes de financement de projets d'innovation pourraient comprendre, par exemple, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et le Conseil national de recherches du Canada au moyen de son Programme d'aide à la recherche industrielle. La FINB estime que, au minimum, un ratio de levier financier de 5 à 1 est nécessaire pour qu'elle finance un projet. Dans les faits, son ratio de levier financier réel a été plus de 7 à 1 au cours de la période de 2002-2003 à mi-2008-2009, de sorte que la FINB a dépassé sa propre cible à cet égard. À la lumière de nos discussions avec la FINB, il semble qu'elle considère le ratio de levier financier comme un déterminant clé dans ses décisions de financement.

4.85 Un représentant d'ENB avec qui nous avons discuté de l'importance accordée par la FINB au ratio de levier financier s'est

dit préoccupé du fait que, en l'absence d'autres indicateurs pour faire contreponds, la prépondérance accordée à cet indicateur pourrait mener à des décisions moins qu'optimales. Par ailleurs, un membre du conseil s'interroge sur la valeur des ratios de levier financier comme indicateur global du rendement de la FINB.

4.86 Comme il est mentionné dans le contexte du présent chapitre, par l'établissement de la structure actuelle pour l'innovation, décrite dans l'entente de fiducie, le gouvernement cherchait en partie à atteindre les objectifs suivants :

- investissement accru du secteur privé en recherche et en développement;
- investissement accru en recherche et développement dans et par les universités;
- participation accrue aux programmes fédéraux de recherche et de développement et aux chaires de recherche du Canada;
- nombre accru de démarrages de petites et moyennes entreprises axées sur le savoir;
- établissement de liens de collaboration plus étroits entre les gouvernements, le secteur privé et les universités.

4.87 Si ces objectifs du gouvernement n'ont pas changé, alors nous estimons que c'est sur ces objectifs qu'ENB devrait fonder des attentes claires et mesurables en matière de rendement pour la FINB.

Rapports

4.88 Pour assurer une surveillance stratégique appropriée, ENB a besoin d'information en temps opportun sur la gérance de la FINB, les résultats obtenus et la conformité globale aux modalités de l'arrangement. Cependant, ENB n'a pas imposé d'exigences précises en matière de rapports à la FINB.

4.89 En l'absence de directives du gouvernement, les rapports qui sont remis à ENB par la FINB sont déterminés par la direction de la FINB. À l'heure actuelle, les rapports qui sont remis à ENB sont :

- les états financiers annuels de la FINB;
- le rapport semestriel sur l'effet de levier – la FINB considère ce rapport comme son principal rapport en matière de rendement.

4.90 Par ailleurs, le rapport annuel de la FINB est accessible au public sur le site Web de la FINB.

4.91 ENB ne fait pas grand-chose avec cette information. À un moment donné, un membre du personnel du ministère examinait le rapport sur l'effet de levier, et un résumé était transmis au comité des cadres supérieurs du ministère, mais cette façon de procéder a été abandonnée. L'information fournie ne semble pas traiter de la question de la gérance ni des résultats obtenus, outre le ratio de levier financier. Il n'existe pas de modalités officielles établies pour l'arrangement parce qu'il n'existe pas d'entente écrite entre ENB et la FINB.

4.92 Les représentants du gouvernement au conseil de la FINB reçoivent toute information dont ils ont besoin pour remplir leurs fonctions à titre de membres du conseil. Cependant, selon un représentant d'ENB, cette information est tenue séparément en raison de préoccupations relatives à la confidentialité, et elle n'est généralement pas accessible au personnel à des fins éventuelles de surveillance.

Rendement insatisfaisant

4.93 Comme ENB n'exerce pas une surveillance officielle du rendement de la FINB, le ministère n'a eu aucune motivation à élaborer ou à mettre en œuvre une procédure à suivre dans les cas où le rendement de la FINB n'est pas à la hauteur des attentes du gouvernement. De plus, ENB n'a établi aucun mécanisme officiel de résolution des différends pour guider le règlement des différends qui pourraient survenir entre la FINB et ENB. Cela s'expliquerait surtout par le fait que, aucune entente officielle n'ayant été conclue entre ENB et la FINB, il est peu probable que des différends surviennent relativement à l'interprétation de l'arrangement, mais, si un différend important voyait le jour, le gouvernement pourrait être exposé à un risque considérable.

4.94 En vertu de l'arrangement actuel, ENB n'a aucun recours s'il estime que le rendement de la FINB n'est pas adéquat; il ne peut que recommander au gouvernement de cesser les transferts de fonds à la Fiducie. À notre avis, il est important qu'ENB soit en mesure d'intervenir dans le cas exceptionnel où il est clair que l'arrangement ne satisfait en aucune façon l'intérêt public, ou que les circonstances ont changé considérablement depuis la création de l'arrangement, sans avoir nécessairement à mettre fin au financement de la FINB.

4.95 Nous tenons également à souligner que, à l'heure actuelle, le gouvernement ne peut pas récupérer les fonds publics une fois qu'ils ont été transférés à la Fiducie. En vertu des modalités de la Fiducie, toute somme qui reste dans le fonds en fiducie à la liquidation de la FINB doit être distribuée aux universités de la province. À notre avis, le gouvernement devrait pouvoir récupérer les fonds publics restants si la Fiducie était liquidée.

Surveillance par ENB

4.96 À l'établissement de la FINB et de la Fiducie, le gouvernement était en mesure de fixer des objectifs de rendement et des exigences en matière de rapports et d'attribuer d'autres responsabilités clés à la FINB en contrepartie des fonds accordés en vertu d'une entente officielle. Toutefois, aucun mécanisme redditionnel de la sorte n'a été instauré.

4.97 Avant qu'ENB soit en mesure d'exercer une surveillance efficace du rendement de la FINB pour s'assurer que les fonds provinciaux versés à la FINB sont optimisés, il y a beaucoup de travail à faire. Il faudra :

- que les attentes du gouvernement soient communiquées à la FINB,
- que des rapports de rendement appropriés soient mis au point et préparés par la FINB et remis à ENB,
- que des processus d'examen des rapports au sein d'ENB soient mis en œuvre,
- que les mesures à prendre quand le rendement de la FINB n'est pas à la hauteur des attentes soient élaborées,

pour qu'ENB soit doté de tous les outils nécessaires pour exercer une surveillance efficace de la FINB. Ces éléments clés d'une surveillance efficace pourraient être exposés en détail dans une lettre d'entente d'ENB à l'intention de la FINB, comme il est mentionné précédemment dans le chapitre.

Surveillance par les représentants du gouvernement au conseil d'administration de la FINB

4.98 La seule surveillance de fond exercée par le gouvernement à l'égard du rendement de la FINB depuis sa création est constituée par la présence des quatre sous-ministres au conseil de la FINB.

4.99 À la lumière de nos discussions avec eux, il semble que le point de mire actuel des représentants du gouvernement au conseil de

la FINB est la rationalisation des frais d'administration de la FINB, l'examen en cours du mandat et de la structure de la FINB en vertu du document « Notre plan d'action pour être autosuffisant au Nouveau-Brunswick » du gouvernement, l'assurance que les grappes stratégiques déterminées par le gouvernement sont prises en compte par la FINB dans ses décisions de financement et, le plus important, quelle décision prendre quant au maintien ou non du financement de la FINB par le gouvernement.

4.100 Un représentant du gouvernement a déclaré qu'il est difficile de rationaliser la décision à prendre au sujet de l'avenir de la FINB en raison du manque d'information sur le rendement sur laquelle fonder cette décision. Dans le cadre de leur analyse, les représentants du gouvernement au conseil ont demandé à la FINB de commander une évaluation de ses activités. En réponse, la FINB a remis à son conseil et au ministre d'ENB un rapport intitulé *New Brunswick Innovation Foundation – Outcomes and Performance Measures* [Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick – Résultats et mesures du rendement], daté du 3 novembre 2008. Cependant, un membre du conseil à qui nous avons parlé avait des doutes quant à l'indépendance et à l'objectivité des auteurs de l'évaluation. En conséquence, les représentants du gouvernement au conseil hésitent à se fonder sur l'information contenue dans le rapport en question pour formuler une recommandation particulière sur l'avenir du financement de la FINB par le gouvernement.

Surveillance par le ministère des Finances

4.101 Comme il est mentionné précédemment, le ministère des Finances a établi la Fiducie pour l'innovation du Nouveau-Brunswick en 2002. Il a aussi embauché un gestionnaire de fonds en fiducie du secteur privé, qui était à l'époque CIBC Mellon. De plus, le ministère utilise l'état mensuel préparé par le gestionnaire de fonds en fiducie pour établir des directives d'investissement et aussi surveiller le rendement du gestionnaire. Comme la FINB n'a jamais produit d'état sur ses besoins de trésorerie, le ministère des Finances a toujours présumé que tous les fonds investis dans la Fiducie devaient être accessibles dans un court délai, de sorte qu'il investit tous les fonds dans des bons du Trésor de 30 jours.

4.102 Le ministère des Finances reçoit aussi des demandes périodiques de fonds de la part de la FINB. Par courtoisie, le personnel de bureau du ministère communique avec la FINB chaque fois que des bons du Trésor de 30 jours sont à la veille d'arriver à échéance. Les fonds requis par la FINB ne sont pas réinvestis; ils sont plutôt transférés à la FINB pour son usage. Chaque transfert est

consigné et signé par le sous-ministre des Finances avant d'être effectué.

4.103 Le ministère des Finances n'a pas d'autres contacts avec la FINB, n'effectue pas de rapprochements pour s'assurer que les fonds retirés de la Fiducie correspondent aux montants constatés dans les états financiers de la FINB et ne fait aucune autre activité de surveillance relativement à la FINB.

Surveillance par le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail

4.104 La surveillance exercée par le ministère d'EPFT concernant la prestation par la FINB de l'Initiative d'assistantats à la recherche et de l'Initiative de techniciens(nes) à la recherche découle directement des conditions énoncées dans les lettres d'offre signées pour ces programmes. Le ministère examine les rapports exigés en vertu de la lettre d'offre qui sont fournis par la FINB. Ces rapports portent sur la mesure dans laquelle la FINB réussit à atteindre les résultats prévus pour les programmes, tels que le ministère les a établis. De plus, la FINB remet au ministère une copie de la partie de son rapport sur l'effet de levier qui a trait aux deux programmes. Par ailleurs, à l'invitation de la FINB, le personnel d'EPFT participe au comité interne de la FINB qui évalue les propositions de recherche et accorde les fonds.

Conclusion – Surveillance

4.105 À la lumière de notre vérification, nous devons conclure que, à l'heure actuelle, ENB n'exerce pas une surveillance régulière du rendement de la FINB. Il n'a donc pas accès à des renseignements suffisants pour évaluer le rendement de la FINB ou repérer les cas dans lesquels des mesures correctives sont nécessaires en regard d'un rendement qui ne répond pas aux attentes de la province. Nous tenons toutefois à souligner les efforts du ministère d'EPFT pour surveiller la prestation par la FINB de l'Initiative d'assistantats à la recherche et de l'Initiative de techniciens(nes) à la recherche.

***Code de conduite
Critère de vérification***

4.106 Le critère de vérification suivant, qui a trait à l'application des valeurs du secteur public par la FINB à la distribution des fonds d'innovation, a été convenu avec ENB.

ENB devrait s'assurer que, en tant qu'organisme qui distribue des fonds provinciaux, la FINB a adopté pour les membres du conseil et le personnel un code de conduite qui favorise et protège les valeurs du secteur public (c.-à-d. équité, impartialité, égalité, honnêteté, prudence, transparence et ouverture, respect du bien public et primauté du droit, normes et politiques provinciales,

conflits d'intérêts, reddition de comptes, gardien de la confiance de la population, respect de la vie privée et protection de l'environnement), y compris des sanctions qui s'appliquent aux infractions à ce code de conduite.

Valeurs et éthique du secteur public

4.107 Il est important que, dans le cadre d'un arrangement dans lequel il ne s'occupe pas directement de la prestation d'un programme public, le gouvernement s'assure que les valeurs et l'éthique du secteur public sont appliquées à la prestation du programme. Dans le cas de l'arrangement avec la FINB, cette assurance devrait comprendre les points suivants :

- La FINB a établi une notion de confiance du public au sein de l'organisme (c'est-à-dire le conseil d'administration et le personnel de la FINB), ce qui implique insuffler des valeurs générales comme l'équité, l'impartialité, l'égalité, l'honnêteté, la prudence, l'ouverture, le respect du bien public et la primauté du droit. Des sanctions devraient être prévues en cas d'infraction à ces règles.
- La FINB respecte l'intérêt public, la primauté du droit et les normes, politiques et valeurs du gouvernement provincial, ce qui implique, par exemple, se conformer aux lois et aux politiques provinciales pertinentes, dont celles portant sur l'environnement et les langues officielles.
- La FINB est réceptive aux citoyens qui expriment des préoccupations au sujet des services fournis par l'organisme.
- La FINB a adopté des procédures pour assurer l'équité du processus décisionnel qui mène au versement de subventions aux bénéficiaires admissibles.
- ENB peut prendre des mesures correctives dans les cas où il détermine que la FINB n'agit pas de manière conforme aux valeurs et à l'éthique du secteur public.

Code de conduite

4.108 À la FINB, le moyen le plus efficace de faire en sorte que les valeurs et l'éthique attendues de l'organisme sont comprises à la fois par les membres du conseil et par le personnel de la FINB serait de les consigner dans un code de conduite et exiger que chaque personne signe une déclaration pour attester de sa compréhension de ce code. Cependant, comme il est mentionné dans la section précédente, ENB n'a pas reçu le mandat de communiquer les attentes du gouvernement

en matière de rendement ni de surveiller les résultats et d'en faire rapport. En conséquence, ENB n'a pas exigé que la FINB élabore un code de conduite et n'a pas mis en œuvre de procédures de surveillance du rendement dans ce domaine. La FINB, quant à elle, n'a pas élaboré un document de son cru. De plus, à l'heure actuelle, il n'est pas demandé aux administrateurs de signer une déclaration sur les conflits d'intérêts ni sur d'autres points reliés à leur présence au conseil de la FINB.

4.109 Un membre du conseil d'administration a indiqué que les sous-ministres qui siègent au conseil d'administration exercent une surveillance sur les activités déclarées de la FINB pour s'assurer que les valeurs et les politiques provinciales sont respectées. Il a aussi indiqué que bon nombre des membres du personnel de la FINB sont d'anciens employés des services publics qui devraient comprendre ce qui est attendu à cet égard. Cependant, en l'absence d'un code de conduite écrit, ils n'ont aucun moyen de savoir comment le personnel et les autres membres du conseil interprètent leurs responsabilités déontologiques relativement à la FINB.

4.110 À notre avis, les attentes du gouvernement à l'égard des rapports que devraient remettre la FINB à ENB et les conséquences de ne pas satisfaire aux attentes du gouvernement pourraient être communiquées au moyen de la lettre d'entente recommandée précédemment entre ENB et la FINB. La lettre d'entente pourrait aussi préciser le rôle des représentants du gouvernement au conseil dans la surveillance du rendement de la FINB dans ce domaine.

Code de conduite – Conclusion

4.111 À la lumière de notre vérification, nous devons conclure qu'ENB ne s'est pas assuré que la FINB, en tant qu'organisme qui distribue des fonds provinciaux, avait adopté pour les membres du conseil et le personnel un code de conduite qui soutient et protège les valeurs du secteur public. De plus, la FINB n'a pas élaboré un tel code de conduite, et elle n'a pas exigé des administrateurs qu'ils signent une déclaration sur les conflits d'intérêts ni sur d'autres points concernant leur appartenance au conseil de la FINB.

Vérification et évaluation

Critère de vérification

4.112 Le critère de vérification suivant, qui a trait à la vérification et à l'évaluation de la FINB, a été convenu avec ENB.

ENB devrait s'assurer que la FINB fait l'objet du même niveau de vérification d'attestation, de conformité et de gestion que les ministères et organismes de la Couronne, et qu'une évaluation périodique des programmes prévus à

l'arrangement est effectuée. Les constatations clés découlant de ces vérifications et évaluations devraient être communiquées au conseil d'administration, à ENB et à l'Assemblée législative.

Vérification des fonds publics affectés à l'innovation

4.113 En vertu de la *Loi sur le vérificateur général*, les ministères et les organismes de la Couronne font l'objet d'une vérification par le Bureau du vérificateur général. Il peut s'agir non seulement d'une vérification financière, mais aussi d'une vérification de conformité et d'une vérification de gestion ou d'optimisation des ressources. Même dans les cas où l'organisme de la Couronne a nommé un vérificateur financier externe, notre bureau est quand même autorisé par la loi à effectuer des vérifications de conformité et de gestion.

4.114 Cependant, même si la FINB est entièrement financée par des fonds publics, notre bureau n'a pas le droit en vertu de la loi d'effectuer des vérifications à la FINB, car la FINB a été mise sur pied en tant qu'entité indépendante du gouvernement. De plus, la FINB a retenu les services d'un vérificateur externe pour faire uniquement une vérification des états financiers annuels. En conséquence, les fonds publics transférés à la Fiducie ne sont pas assujettis au même niveau d'examen que ceux dépensés par les organismes de la Couronne et les ministères. Il s'ensuit que notre bureau n'est pas en mesure de donner à l'Assemblée législative et au public l'assurance que les fonds transférés à la FINB par l'entremise de la Fiducie ont été utilisés de façon appropriée dans la poursuite des objectifs des politiques publiques.

4.115 À notre avis, la FINB devrait faire l'objet de vérifications de conformité et de gestion. De plus, comme il est avancé dans le chapitre 8 de notre rapport de 2006 intitulé *Renforcer le rôle du vérificateur général*, nous estimons que notre bureau devrait avoir légalement le droit de suivre les deniers publics pour s'assurer qu'ils sont dépensés de façon appropriée. En d'autres termes, nous croyons que notre bureau devrait avoir le droit en vertu de la loi d'effectuer des vérifications de conformité et de gestion à la FINB. Ainsi, il serait fait rapport des résultats des vérifications de conformité et de gestion de la FINB au ministre d'Entreprises Nouveau-Brunswick et à l'Assemblée législative, ce qui correspondrait aux pratiques en matière de présentation de l'information suivies par notre bureau en ce qui concerne les ministères et les organismes de la Couronne. Actuellement, les résultats des vérifications financières de la FINB sont uniquement transmis au conseil d'administration de la FINB.

**Évaluation de la distribution
des fonds publics
d'innovation**

4.116 Une évaluation peut offrir de l'information valable et objective pour la prise de décisions sur les aspects suivants :

- le maintien de la pertinence d'un programme;
- la rentabilité d'un programme;
- la mesure dans laquelle un programme atteint des objectifs.

4.117 Nous sommes d'avis que, dans le cadre de l'arrangement entre le gouvernement et la FINB, des évaluations indépendantes périodiques de la distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la FINB devraient avoir lieu. De plus, des normes d'évaluation reconnues devraient s'appliquer à la réalisation de ces évaluations. En outre, étant donné leur valeur pour contribuer aux décisions prises en matière de politiques publiques entourant la distribution des fonds d'innovation, les rapports d'évaluation devraient être déposés à l'Assemblée législative.

4.118 Comme il est mentionné précédemment dans le chapitre, un représentant du gouvernement au conseil a demandé à la FINB de commander une évaluation de ses activités. En particulier, on a demandé qu'une personne indépendante de la FINB examine les réalisations de la FINB jusqu'à présent et les compare aux intentions qu'avait le gouvernement lorsque l'organisme a été mis sur pied.

4.119 Comme il est indiqué, l'évaluation a été réalisée, mais au moins un représentant du gouvernement au conseil s'est interrogé sur l'indépendance et l'objectivité des auteurs de l'évaluation et a estimé que l'information fournie n'était pas particulièrement utile pour évaluer le succès véritable de l'organisme. En conséquence, les représentants du gouvernement au conseil hésitent à se fonder sur l'information contenue dans le rapport en question, et ils souhaitent toujours qu'une évaluation officielle et indépendante détaillée soit effectuée pour comparer ce qui a été réalisé au moyen de l'arrangement actuel avec ce qui était prévu à l'origine.

4.120 Enfin, comme il est discuté à la section précédente, ENB n'a pas reçu le mandat de communiquer les attentes du gouvernement en matière de rendement à la FINB, ni de surveiller les résultats ou d'en faire rapport. En conséquence, ENB n'a pas participé à l'établissement des exigences relativement à la vérification ou à l'évaluation de la FINB.

**Vérification et évaluation –
Conclusion**

4.121 À la lumière de notre vérification, nous devons conclure qu'ENB ne s'est pas assuré que la FINB avait fait l'objet du même niveau de vérification d'attestation, de conformité et de gestion que les ministères et les organismes de la Couronne, et il ne s'est pas assuré qu'une évaluation périodique des programmes prévus à l'arrangement avait eu lieu. La FINB n'a pas remis l'unique évaluation qui a été faite au ministre d'Entreprises Nouveau-Brunswick ni à l'Assemblée législative.

**Rapports sur
l'efficacité**

Critère de vérification

4.122 Le critère de vérification suivant, qui a trait aux rapports sur l'efficacité d'ENB concernant l'arrangement pour la distribution des fonds d'innovation conclu avec la FINB, a été convenu avec ENB.

ENB devrait avoir des procédures établies pour mesurer l'efficacité de la FINB dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques provinciaux et comme bon gardien des biens publics, et en faire rapport.

**Rapports publics sur
l'efficacité**

4.123 À notre avis, des rapports publics sur l'efficacité par ENB concernant l'arrangement offriraient un certain nombre d'avantages.

- De tels rapports fourniraient aux législateurs et à la population de l'information qu'ils pourraient utiliser dans l'évaluation de l'efficacité de l'arrangement pour la distribution des fonds d'innovation.
- Ils permettraient aux législateurs et à la population de tenir Entreprises Nouveau-Brunswick responsable de son administration de l'arrangement de financement.
- Ils fourniraient aux décisionnaires du gouvernement de l'information sur laquelle fonder les futures décisions en matière de financement de la FINB.

4.124 En 2006, le Conseil de gestion du Nouveau-Brunswick a demandé à ENB de lui fournir une mise à jour sur les projets ayant reçu des fonds de la Fiducie. Comme la FINB est indépendante du gouvernement, ENB a dû répondre au Conseil de gestion, dans une note de service datée du 8 août 2006, qu'il n'était pas en mesure de fournir cette information. Donc, en vertu de l'arrangement actuel, le Conseil de gestion ne peut pas avoir facilement accès à de l'information concernant la dépense de fonds publics. Comme il est déjà mentionné, le gouvernement n'a rien exigé de la FINB en matière de rapports en échange des fonds versés. En conséquence, en

tant qu'organisme indépendant, la FINB agit avec prudence en protégeant ses informations confidentielles. Cependant, une telle situation rend beaucoup plus difficile pour ENB la tâche de mesurer l'efficacité de la FINB et d'en faire rapport.

4.125 En l'absence de directives du gouvernement, les rapports qui sont effectivement fournis à ENB par la FINB demeurent strictement à la discrétion de la FINB. Comme il est déjà souligné, les rapports qui sont fournis régulièrement à ENB comprennent le rapport annuel de la FINB, les états financiers annuels de la FINB et un rapport semestriel sur l'effet de levier que la FINB considère comme son principal rapport sur le rendement.

4.126 Tandis qu'ENB estime que l'information contenue dans le rapport sur l'effet de levier pourrait être utile dans les rapports sur le rendement, comme il a été souligné, le ministère ne pense pas que cette information devrait être la seule source sur laquelle fonder l'évaluation du rendement de la FINB.

4.127 Nous estimons que, dans les circonstances actuelles, comme aucun rapport détaillé sur le rendement de la FINB n'est remis à ENB, le ministère n'est pas apte à mesurer efficacement le rendement de la FINB ni à en faire rapport. Il n'est pas surprenant d'apprendre qu'ENB ne fournit dans son rapport annuel aucune information sur l'effet de levier ou autre qui montrerait comment la FINB contribue à l'innovation dans la province. De plus, aucun autre document traitant de la FINB n'a été déposé à l'Assemblée législative.

4.128 À notre avis, les mesures qui suivent doivent être prises pour permettre à ENB de faire rapport de façon adéquate sur l'efficacité de l'arrangement conclu avec la FINB. Pour qu'ENB puisse prendre ces mesures, il faudrait d'abord que le gouvernement lui confie la responsabilité d'établir des mécanismes redditionnels appropriés pour l'arrangement.

1. ENB devrait communiquer ses attentes en matière de rendement à la FINB.
2. ENB devrait s'assurer qu'il reçoit des rapports adéquats de la FINB pour lui permettre d'évaluer la mesure dans laquelle la FINB satisfait à ces attentes.

3. ENB devrait présenter dans son rapport annuel de l'information sur la mesure dans laquelle l'arrangement a permis de réaliser ses objectifs stratégiques provinciaux et à quel coût.
4. ENB devrait exiger que la FINB fasse preuve de la plus grande ouverture possible en ce qui concerne l'accès à l'information sur les ententes, les objectifs, les activités et les réalisations. Des dispositions appropriées devraient être prévues relativement aux préoccupations légitimes à l'égard de la protection des renseignements personnels, de la confidentialité commerciale et des négociations intergouvernementales.
5. ENB devrait s'assurer qu'il est fait rapport à l'Assemblée législative des principales constatations découlant des vérifications de conformité et de gestion et des études d'évaluation de la FINB.

***Rapports sur l'efficacité –
Conclusion***

4.129 À la lumière de notre vérification, nous devons conclure qu'ENB n'a pas établi de procédures pour mesurer l'efficacité avec laquelle la FINB atteint les objectifs stratégiques provinciaux et agit en bon gardien des biens publics et en faire rapport.

Observations du ministère

4.130 Le ministère a réagi ainsi à notre rapport:

[Traduction.] *Je vous remercie de votre lettre datée du 8 octobre 2009 et de votre rapport de vérification sur les fonds provinciaux destinés à l'innovation distribués par l'entremise de la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick.*

Le ministère a constaté que la conclusion générale de la vérification est la suivante :

« À la lumière de notre travail de vérification, nous concluons que, à l'heure actuelle, les structures et les méthodes de gouvernance établies par Entreprises Nouveau-Brunswick en rapport avec la distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la Fondation de l'innovation au Nouveau-Brunswick n'assurent pas la reddition de comptes et la protection de l'intérêt public. »

Pour ce qui est de cette constatation, le ministère continue d'affirmer au vérificateur général que l'accent durant la

période étudiée était d'assurer un fonctionnement sans lien de dépendance avec le gouvernement de la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick (FINB) et, de ce fait, celle-ci n'était pas tenue de rendre des comptes à Entreprises Nouveau-Brunswick. Ainsi, Entreprises Nouveau-Brunswick n'avait reçu ni le mandat ni le pouvoir de traiter la FINB comme un organisme relevant du ministère. Cette relation non interventionniste entre le ministère et la FINB a été respectée et soigneusement maintenue. C'est seulement au cours des derniers mois que l'idée qu'Entreprises Nouveau-Brunswick est redevable du rendement de la FINB a fait son chemin.

Sur la question de la responsabilité du ministère, nous tenons à reconnaître votre constatation de vérification selon laquelle :

« À l'origine, ENB devait avoir la responsabilité de communiquer les attentes du gouvernement en matière de rendement à la FINB ainsi que de surveiller le rendement de la FINB et d'en faire rapport afin d'assurer la transparence et la reddition de comptes. Toutefois, le gouvernement n'a jamais confié au ministère le mandat d'assumer de telles responsabilités. »

Pour ce qui est de votre vérification de la distribution des fonds d'innovation à la FINB et de la concordance réelle d'une telle activité avec les priorités du gouvernement, vous ajoutez ceci dans votre rapport de vérification :

« À la lumière de notre travail, nous concluons que la distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick semble correspondre à la stratégie provinciale globale de l'innovation. »

Étant donné la relation non interventionniste qui existe, Entreprises Nouveau-Brunswick a fait tous les efforts pour encourager et soutenir la FINB dans la réalisation des priorités du gouvernement provincial en matière d'innovation. Il semble que nous ayons réussi sur ce point.

Enfin, je tiens à commenter un aspect que nous considérons comme essentiel pour renforcer et faire avancer notre stratégie provinciale en matière d'innovation, en particulier en ce qui concerne le financement des initiatives favorisant l'innovation, y compris la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick. Pour récolter les fruits qui découlent de l'innovation, il est important que le gouvernement accorde un financement durable. À notre avis, les solutions qui offrent à la FINB un soutien financier à plus long terme doivent être soigneusement envisagées. Ce commentaire vise expressément votre recommandation voulant que la FINB fasse l'objet d'un financement annuel.

Encore une fois, je vous remercie de cette occasion d'exprimer ces quelques commentaires. Nous attendons avec impatience de travailler en collaboration plus étroite avec la FINB tandis que nous poursuivons nos efforts visant l'autosuffisance économique de la province.