

Processus et résultats des subventions

Chapitre 4

Volume I : Audit de performance
Rapport d'assurance indépendant

Table des matières

Faits saillants du chapitre 4	63
Aperçu des résultats	64
À propos de l’audit	65
Contexte	68
Conditions d’admissibilité établies et alignées sur les objectifs de financement	69
Les programmes de subventions ne sont pas clairement communiqués	70
Les processus de sélection et d’attribution doivent être améliorés	73
Absence de suivi	77
Programmes de subventions n’ayant pas fait l’objet de rapports de performance adéquats	82
Annexe I : Recommandations et réponses	84
Annexe II : Objectif et critères d’audit	89
Annexe III : Rapport d’assurance indépendant	90

Ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture

PROCESSUS ET RÉSULTATS DES SUBVENTIONS



PROCESSUS ET RÉSULTATS DES SUBVENTIONS

Faits saillants du chapitre 4

Manque de communication publique concernant les principaux éléments relatifs aux subventions	Processus d'évaluation incohérent	Suivi limité de la réalisation des objectifs
Absence de processus suffisants pour garantir un investissement responsable		

CONCLUSION GÉNÉRALE :

Nos travaux d'audit ont permis de conclure que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture ne dispose pas de processus suffisants pour garantir un investissement responsable et la réalisation des résultats. Les constatations générales relatives aux programmes de subventions sont les suivantes :

- Les informations publiques sont difficiles à trouver et lorsqu'elles sont disponibles, elles ne sont pas toujours complètes
- Absence de processus d'évaluation cohérents et formalisés
- Les programmes de subventions ne disposent pas de mécanismes de mesure des performances, y compris de bases de référence et de cibles établies

Aperçu des résultats

PROCESSUS ET RÉSULTATS DES SUBVENTIONS

Absence de processus suffisants pour garantir un investissement responsable

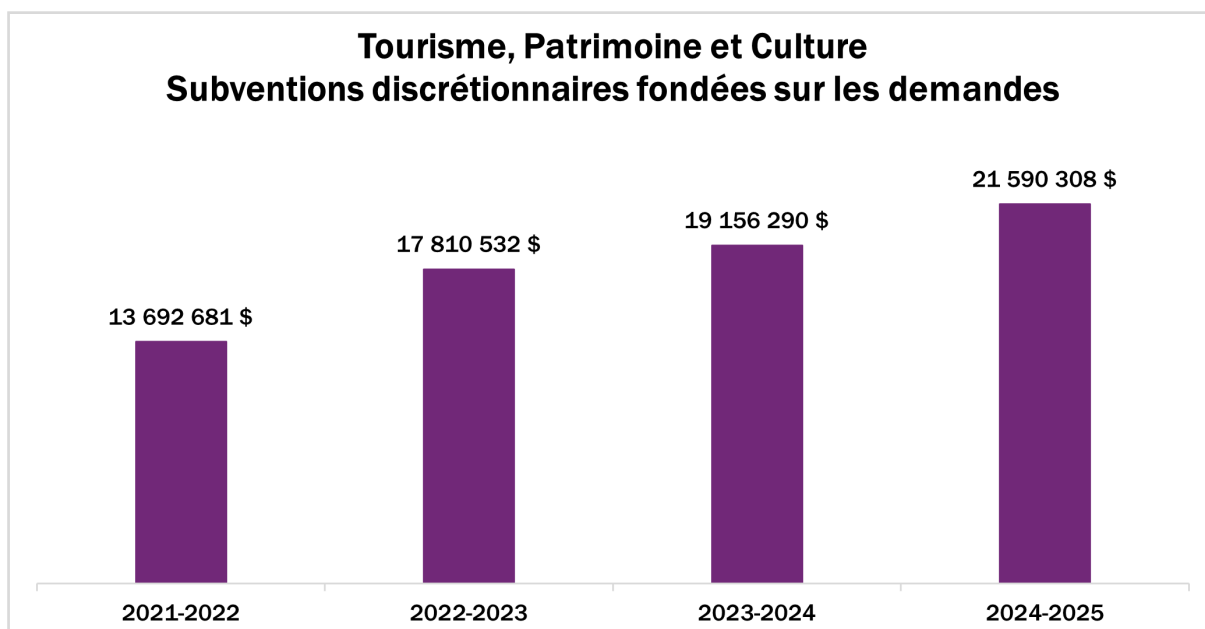


CONSTATATIONS	
	Les programmes de subventions ne sont pas clairement communiqués
	53 % des projets de subvention approuvés que nous avons examinés ne comportaient pas de convention signée
	37 % des programmes ne comportaient pas de critères d'évaluation définis
	Le bénéficiaire de la subvention a reçu 2,2 millions de dollars de plus que le plafond de financement annoncé
	27 % des rapports finaux ne contenaient pas suffisamment de détails pour démontrer que les résultats de la subvention avaient été atteints
	Les programmes de subventions n'avaient pas de bases de référence et de cibles établies

À propos de l'audit

INTRODUCTION À L'AUDIT

- 4.1 Le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture (le ministère) est chargé de favoriser la croissance économique, la fierté d'appartenance et la promotion du Nouveau-Brunswick. Pour atteindre ses objectifs, le ministère accorde des subventions à des entités à but non lucratif et à des entités à but lucratif dans le cadre de ses différents programmes.
- 4.2 Entre les exercices financiers terminés en 2022-2025, le montant total des subventions discrétionnaires fondées sur les demandes accordées aux bénéficiaires a augmenté de 58 %, atteignant plus de 21 millions de dollars, comme le montre le tableau ci-dessous :



Source : Préparé par VGNB à partir des données du ministère (non auditées)

- 4.3 En 2024-2025, les organismes à but non lucratif ont reçu 70 % du financement des subventions discrétionnaires fondées sur des demandes du ministère, tandis que les entreprises à but lucratif ont reçu le reste.
- 4.4 La politique AD-6607 du Manuel d'administration publique - Subventions accordées aux organismes sans but lucratif (la politique en matière de subventions) est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2023.
- 4.5 L'objectif de la politique en matière de subventions est d'établir des attentes claires et cohérentes pour les rapports ministériels sur les impacts et les résultats associés aux subventions afin de démontrer un investissement efficace et responsable des fonds publics dans ce secteur.

- 4.6 Étant donné qu'aucune politique similaire n'était prévue dans le manuel administratif pour les programmes de subventions destinés aux entités à but lucratif, nous avons évalué les subventions versées à ces dernières à partir des mêmes exigences, car nous les avons jugées pertinentes pour les deux.

POURQUOI AVONS-NOUS CHOISI CE SUJET

- 4.7 Les dépenses liées aux subventions représentent une part importante des dépenses du ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture. À compter de l'exercice 2024-2025, les paiements de subventions discrétionnaires fondées sur des demandes totalisaient 26 % du budget du ministère.
- 4.8 Il est important que les programmes de subventions soient gérés de manière à garantir un investissement responsable des fonds des contribuables et à offrir des avantages mesurables à la province.

ENTITÉ AUDITÉE

- 4.9 L'entité auditée est le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture.

ÉTENDUE DE L'AUDIT

- 4.10 Aux fins de notre audit, nous avons examiné les 32 programmes de subventions discrétionnaires fondés sur des demandes et administrés par le ministère.
- 4.11 L'audit a porté sur la période allant du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2025. Des informations en dehors de cette période ont également été collectées et examinées au besoin. Dans le cadre de notre travail, nous avons interrogé le personnel du ministère et examiné les politiques, les lignes directrices et les données pertinentes relatives aux dépenses liées aux subventions.
- 4.12 L'Annexe II et l'Annexe III contiennent de plus amples détails sur l'objectif, les critères, l'étendue et l'approche de l'audit que nous avons utilisés pour réaliser notre audit.

OBJECTIF DE L'AUDIT

- 4.13 Notre audit avait pour objectif de déterminer si le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture dispose de processus de subventions efficaces qui garantissent des investissements responsables et l'atteinte de résultats.

CONCLUSION

4.14 Nos travaux d'audit ont permis de conclure que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture ne dispose pas de processus efficaces qui garantissent des investissements responsables et l'atteinte de résultats. Les constatations générales relatives aux programmes de subventions sont les suivantes :

- Les détails des programmes de subvention publiques sont difficiles à trouver et, lorsqu'elles sont disponibles, elles ne sont pas toujours complètes
- Absence de processus d'évaluation cohérents et formalisés
- Les programmes de subventions ne disposent pas de mécanismes de mesure du rendement, y compris de base de référence et de cibles établies

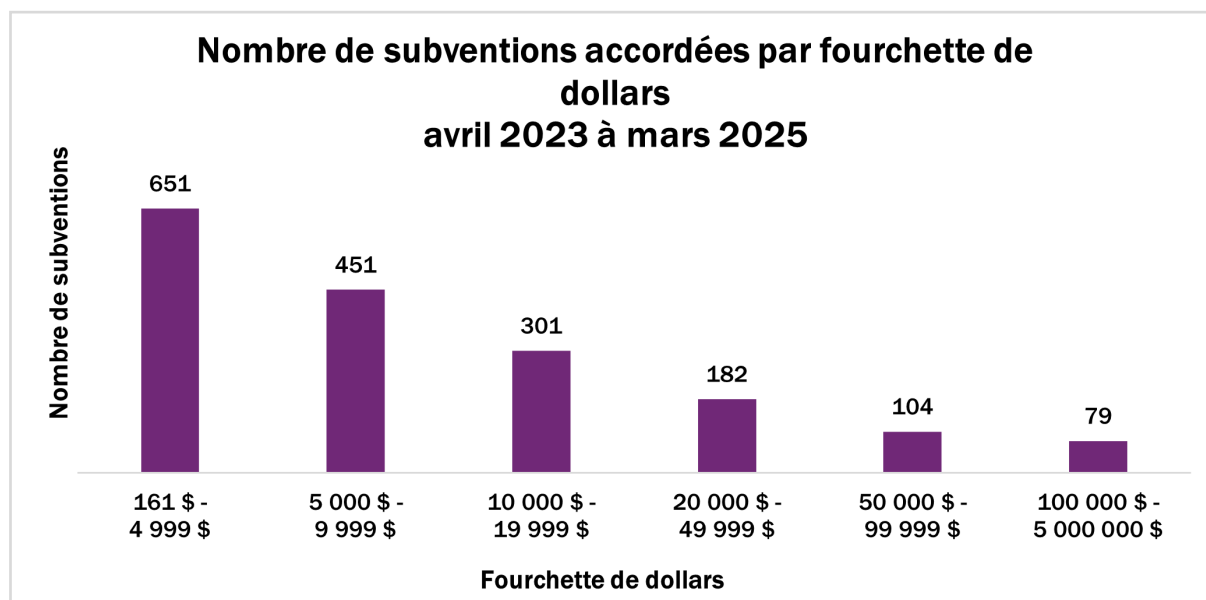
Contexte

- 4.15** Le ministère est chargé de la mise en œuvre des programmes artistiques et culturels, de la conservation des biens patrimoniaux, de l'administration des subventions et du financement des musées, du sport, du tourisme, des arts, de la culture et du patrimoine.
- 4.16** La responsabilité de l'administration des subventions est attribuée aux directions suivantes du ministère, les dépenses par direction étant indiquées ci-dessous :

	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Arts et culture	5 647 903 \$	8 788 387 \$	9 076 730 \$	10 835 950 \$
Sports et loisirs	5 729 907 \$	5 797 582 \$	6 090 021 \$	7 005 163 \$
Patrimoine et musées	1 768 271 \$	1 708 455 \$	1 732 963 \$	1 820 542 \$
Développement du tourisme	546 600 \$	812 937 \$	1 272 576 \$	1 165 206 \$
Festivals et événements	0 \$	703 171 \$	984 000 \$	763 447 \$
Total	13 692 681 \$	17 810 532 \$	19 156 290 \$	21 590 308 \$

Source : Préparé par VGNB à partir des données du ministère (non auditées)

- 4.17** Le montant du financement accordé par subvention varie de 161 \$ à 5 000 000 \$. La ventilation des financements accordés par fourchette de dollars est présentée ci-dessous :



Source : Préparé par VGNB à partir des données du ministère (non auditées)

Conditions d'admissibilité établies et alignées sur les objectifs de financement

- 4.18** Des critères d'admissibilité clairement définis et alignés sur les objectifs de financement permettent de s'assurer que les bénéficiaires sélectionnés satisfont aux exigences minimales pour atteindre les résultats escomptés.
- 4.19** Nous avons examiné les 32 programmes de subventions et constaté que 100 % d'entre eux avaient établi des critères d'admissibilité alignés sur les objectifs des subventions.

Les programmes de subventions ne sont pas clairement communiqués

LES DÉTAILS DES PROGRAMMES DE SUBVENTIONS PUBLIQUES SONT DIFFICILES À TROUVER

- 4.20 La politique en matière de subventions exige que les ministères veillent à l'établissement d'une liste des subventions fondées sur des demandes qui est accessible au public.
- 4.21 Nous avons examiné le site Web principal du ministère, comme indiqué ci-dessous, et nous avons constaté qu'il ne contient pas d'informations ou de liens qui permettraient à un candidat potentiel de trouver des informations sur les subventions disponibles.



4.22 Le ministère ne publie pas de liste exhaustive de toutes les subventions disponibles. Les candidats potentiels devraient connaître le nom de la subvention qu'ils recherchent pour trouver des informations pertinentes, puis utiliser un moteur de recherche pour trouver le site Web. Dans le cadre de notre audit, nous avons passé beaucoup de temps à effectuer des recherches à l'aide de divers moteurs de recherche et nous avons trouvé des informations sur les subventions pour les programmes fondés sur des demandes à trois endroits différents :

- Site Web du GNB :
 - o Tourisme, loisirs et plein air - 7 programmes
 - o Culture et patrimoine - 19 programmes
- Site Web d'information et de soutien à l'industrie touristique - 2 programmes
- Nous n'avons pas été en mesure de localiser les sites Web pour quatre programmes de subventions

4.23 Le manque d'informations facilement accessibles sur les subventions disponibles pour les différents organismes risque de limiter l'éventail de candidats et d'accroître les efforts requis de la part des candidats et du personnel du ministère pour répondre aux demandes de renseignements.

INFORMATIONS PUBLIÉES INCOMPLÈTES

4.24 Lorsque l'information sur les subventions était disponible, nous avons confirmé que les détails suivants étaient fournis :

- instructions pour la présentation d'une demande
- description du programme
- objectifs du programme
- critères d'admissibilité

4.25 D'autres informations sont requises par la politique en matière de subvention, notamment :

- le budget pour l'ensemble du programme de subventions
- le montant du financement disponible par candidat
- les résultats escomptés pour chaque subvention
- les critères d'évaluation (conformément aux directives de la politique en matière de subventions)

4.26 Des 28 programmes disposant d'un site Web, nous avons pu localiser les informations requises par la politique en matière de subventions pour le pourcentage suivant de programmes :

Budget (Programme de subventions)	Financement disponible par candidat	Résultats escomptés	Critères d'évaluation
39 %	82 %	75 %	32 %

4.27 Les critères d'évaluation sont particulièrement significatifs, car ce sont les facteurs spécifiques que les examinateurs utilisent pour évaluer et noter les demandes de subvention. Ils indiquent aux candidats ce qui compte le plus dans le processus de sélection, comme l'impact du projet, la faisabilité, le budget, la capacité organisationnelle et l'alignement sur les objectifs du programme.

Recommandation

4.28 Nous recommandons que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture publie une liste complète des subventions, facilement accessible aux candidats potentiels. Les informations publiées devraient inclure toutes les conditions énoncées dans la politique en matière de subventions et les directives qui l'accompagnent.

Les processus de sélection et d'attribution doivent être améliorés

ABSENCE DE PROCESSUS D'ÉVALUATION COHÉRENTS ET FORMALISÉS

4.29 La plupart des processus de subventions au sein du ministère suivent la procédure décrite ci-dessous :



4.30 Pour favoriser l'équité, la transparence et la cohérence du processus décisionnel, le ministère devrait disposer d'un processus clair d'examen des demandes et d'attribution des subventions, comprenant :

- des critères d'évaluation
- un mécanisme défini pour classer les candidats

4.31 Notre audit a révélé que :

- 20/32 (62,5 %) programmes de subventions disposaient de critères d'évaluation
- 12/32 (37,5 %) disposaient de mécanismes clairement définis pour classer les candidats
 - Par exemple, le Programme d'aide aux musées communautaires dispose d'une description clairement définie attribuée à chaque valeur de point et applique une pondération dans son document d'évaluation. L'exemple suivant montre les conseils de notation pour avoir une planification stratégique efficace :

Critères : Plan stratégique			
Facteur de pondération : 1			
Points :/3			
3	2	1	0
L'organisme a exécuté ou révisé un plan stratégique à long terme cette année. Le conseil d'administration et le personnel s'engagent à atteindre les objectifs définis dans le plan stratégique et à procéder aux mises à jour nécessaires.	Le plan stratégique à long terme de l'organisme est à jour, mais il n'a pas été révisé ou mis à jour au cours de la dernière année afin de vérifier que l'organisme est sur la bonne voie pour atteindre ses buts et objectifs.	Le plan stratégique à long terme de l'organisme est obsolète ou n'est pas suffisamment élaboré pour fournir des objectifs et des résultats clairs.	Non communiqué ou S.O.

Source : Préparé par VGNB à partir des informations du ministère

- o Toutefois, le document d'évaluation du Fonds d'initiatives stratégiques pour les arts et la culture ne contenait pas d'indications sur la manière d'appliquer les points. L'exemple suivant montre les directives de notation pour les critères relatifs à l'organisme et à l'initiative :

Critères	Nombre maximal de points
Organisation et initiative	10

Source : Préparé par VGNB à partir des informations du ministère

4.32 Nous avons examiné un échantillon de 86 demandes de subvention, approuvés ou rejetés, et avons constaté que :

- 20 demandes (23 %) n'avaient pas de preuve d'une évaluation formelle
 - o Parmi ces demandes, 18 projets ont été approuvés pour un financement total de 4 177 907 \$

4.33 La plupart des fonds versés sans évaluation concernaient le programme de l'Incitation à la production cinématographique et télévisuelle, qui a accordé 3 275 649 \$ en 2024-2025 pour huit subventions qui soutenaient la production de films au Nouveau-Brunswick. Il n'y avait pas d'évaluation documentée pour montrer comment les demandes ont été évaluées.

4.34 Même lorsque les subventions ont fait l'objet d'évaluations, il n'est pas toujours évident de savoir comment celles-ci ont étayé les décisions. Dans un exemple, une subvention de 1 091 583 \$ a été accordée en juin 2023; le formulaire d'évaluation comportait des critères tels que « description du projet », « remarques générales » et « budget ». La manière dont le ministère pouvait utiliser ces catégories pour évaluer les demandes de manière cohérente n'était pas claire.

Recommandation

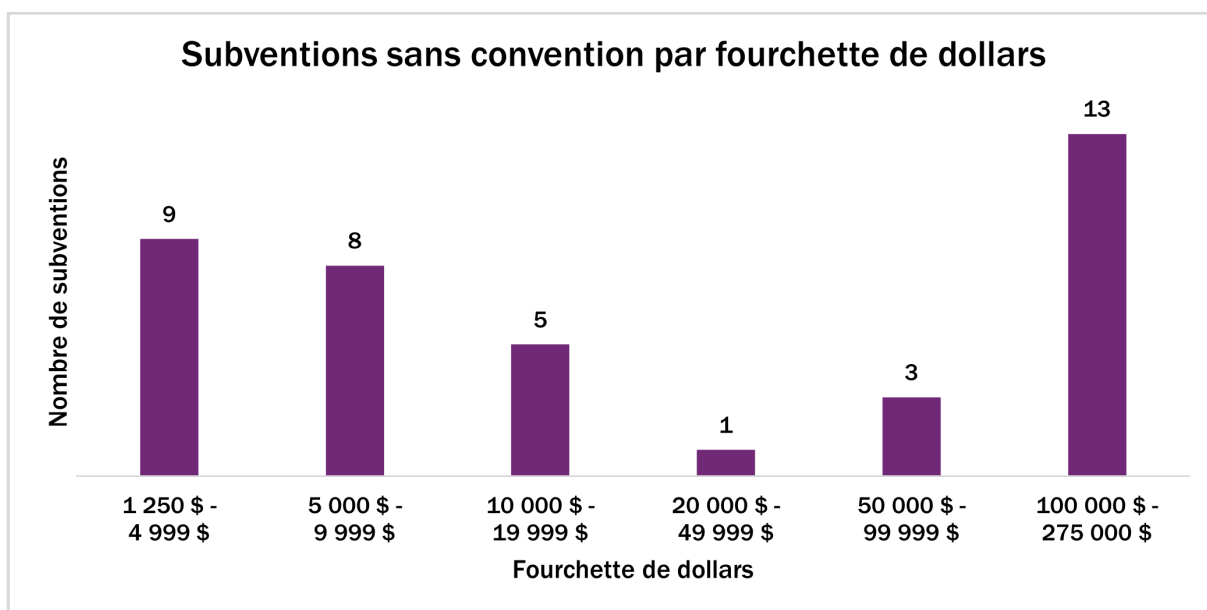
4.35 Nous recommandons que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture utilise des grilles de notation et des critères d'évaluation cohérentes et clairement définis pour évaluer les candidats.

PLUSIEURS SUBVENTIONS NE SONT PAS ÉTAYÉES PAR DES CONVENTIONS OU DES CONTRATS SIGNÉS

4.36 Les conventions officielles entre le bailleur de fonds et le bénéficiaire sont importantes, car elles documentent le montant du financement, les échéances, les exigences en matière de rapports, les résultats escomptés et d'autres termes clés nécessaires pour soutenir la bonne administration et la responsabilisation du financement par subvention.

4.37 Une lettre de financement, signée par le ministre, communique simplement la subvention et les exigences au bénéficiaire, tandis qu'une convention nécessite la signature des deux parties. Le ministère n'a pas établi de critères concernant l'utilisation d'une lettre de financement ou d'une convention.

4.38 Nous avons examiné 73 projets de subvention approuvés, d'une valeur totale de 17,1 millions de dollars, et avons constaté que 39 (53 %) des projets n'avaient pas fait l'objet d'une convention. La valeur de ces projets variait entre 1 250 et 275 000 dollars par subvention :



Source : Préparé par VGNB à partir des données du ministère

4.39 Un autre projet avait une convention, mais elle n'était pas signée par le bénéficiaire et était évaluée à 160 000 \$.

Recommandation

4.40 Nous recommandons que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture s'assure que les bénéficiaires de subventions acceptent officiellement les conditions et les attentes associées au financement par subvention.

BÉNÉFICIAIRES PAYÉS PLUS QUE CE QUI EST AUTORISÉ PAR LA FORMULE DE FINANCEMENT ÉTABLIE

4.41 Le programme de l'Incitation à la production cinématographique et télévisuelle a pour objectif de « soutenir le maintien et la création d'emplois, l'attraction des investissements extérieurs, ainsi que la contribution au PIB et aux recettes fiscales ».

4.42 Pour atteindre cet objectif, le programme offre des subventions allant jusqu'à 30 % des coûts encourus au Nouveau-Brunswick (dépenses du N.-B.) ou jusqu'à 40 % des salaires versés à des résidents du Nouveau-Brunswick.

4.43 Un bénéficiaire de subvention :

- a été approuvé pour une subvention allant jusqu'à 5 000 000 \$ sur la base de dépenses du N.-B. prévues
- a déclaré des dépenses du N.-B. de 9 334 651 \$
- était admissible à une subvention de 2 800 395 \$ (basée sur des dépenses du N.-B. déclarées)
- a initialement été approuvé par le ministère pour *3 604 422 \$
- a reçu 5 000 000 \$ du ministère

* La documentation approuvant le financement de 3 604 422 \$ a été notée comme étant « due à des pénuries de main-d'œuvre qualifiée ou expérimentée au N.-B. ».

4.44 Nous avons également identifié cinq autres cas de paiements excédentaires de subventions, pour un montant total de 407 552 \$.

Recommandation

4.45 Nous recommandons que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture s'assure que les versements de subventions respectent les limites de financement établies et publiées.

Absence de suivi

ABSENCE D'EXIGENCES DOCUMENTÉES POUR LE SUIVI DE LA CONFORMITÉ

- 4.46** Dans le cadre des exigences de financement, à l'achèvement du projet financé par la subvention, les bénéficiaires doivent fournir un rapport final sur les résultats et les dépenses. Le ministère fournit aux bénéficiaires de subventions des orientations et/ou des modèles décrivant le contenu requis dans le rapport final. Ce rapport est le principal mécanisme permettant au ministère de comprendre l'utilisation des fonds de subvention, la réalisation des objectifs de la subvention et la conformité avec les exigences de la subvention.
- 4.47** Le ministère nous a informés que sa pratique est que les agents de programmes examinent les rapports finaux pour :
- vérifier que les activités approuvées ont été menées à bien
 - confirmer que les dépenses étaient admissibles
- 4.48** Toutefois, il n'existe pas d'exigences documentées en matière de suivi ni de lignes directrices officielles décrivant la manière dont les agents de programmes sont censés mener à bien ces activités. Bien que le ministère nous ait informés qu'il examinait les rapports finaux, des 73 dossiers que nous avons examinés, 58 (79 %) ne contenaient aucune preuve de l'examen des rapports finaux par un agent de programmes.

Recommandation

- 4.49** Nous recommandons que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture établisse des directives officielles à l'intention des agents de programmes, décrivant les exigences et les activités en matière de suivi.

ABSENCE DE RAPPORTS FINAUX POUR CERTAINS PROJETS ACHEVÉS

4.50 Le ministère nous a informés que la présentation des rapports finaux est nécessaire pour que le candidat puisse bénéficier de subventions ultérieures. Cependant, nous avons testé un échantillon de 73 subventions et nous avons constaté que :

- 11/73 (15 %) subventions n'ont pas fait l'objet d'un rapport final documenté. Malgré cela, dans quatre cas, les organismes ont reçu un financement ultérieur. Au total, les organismes ont reçu 4 491 341 \$.
- 17/62 (27 %) rapports finaux ne contenaient pas suffisamment de détails pour démontrer que les résultats de la subvention avaient été atteints. Malgré cela, dans sept cas, les organismes ont reçu un financement ultérieur. Le montant total des subventions s'élève à 4 230 044 \$.

4.51 Les programmes du ministère ont trois formes différentes de structures de paiement :

- 25 programmes versent la subvention d'avance
- 3 programmes versent la subvention avec une clause de retenue
- 4 programmes versent la subvention par remboursement

4.52 La structure de paiement est établie par programme et il n'y a pas de critères qui déclenchent une clause de retenue ou de remboursement.

4.53 Six des 11 projets qui n'ont pas fait l'objet d'un rapport final provenaient de programmes où le paiement est effectué d'avance.

4.54 Pour les cinq autres projets, un pourcentage des fonds a été retenu dans l'attente de la réception du rapport final. Bien que les rapports finaux n'aient pas été reçus, les retenues ont été payées pour un montant total de 67 097 \$ pour les cinq projets.

Recommandation

4.55 Nous recommandons que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture établisse des processus et des mécanismes pour s'assurer de recevoir les rapports finaux.

FINANCEMENT VERSÉ SANS LES PREUVES SUFFISANTES À L'APPUI DES CALCULS

- 4.56** Les subventions accordées par le ministère énumèrent des conditions et des exigences qui doivent être respectées ou qui déterminent le montant du financement accordé, par exemple :
- 30 % des dépenses du Nouveau-Brunswick
 - 50 % des coûts admissibles
 - Un montant basé sur le nombre de participants
- 4.57** Seuls 13/32 (41 %) programmes de subventions exigent la présentation de reçus originaux ou d'états financiers audités. Les autres programmes acceptent les montants déclarés par les bénéficiaires.
- 4.58** Sur un échantillon de 13 subventions de l'Incitation à la production cinématographique et télévisuelle, cinq n'avaient pas clairement identifié les dépenses du Nouveau-Brunswick dans la documentation de leur rapport final, mais ont reçu un financement total de 931 647 \$.

Recommandation

- 4.59** Nous recommandons que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture s'assure que toute l'information nécessaire pour évaluer pleinement les résultats d'un projet par rapport aux objectifs du programme est présente dans le rapport final de l'organisme.

8,3 MILLIONS DE DOLLARS DÉPENSÉS D'APRÈS LES CHIFFRES DÉCLARÉS PAR LES INTÉRESSÉS

- 4.60** Tous les programmes de subventions proposés par le ministère prévoient des conditions quant à l'utilisation des fonds. Les reçus ou les états audités fournissent des éléments probants permettant de calculer avec précision le montant de la subvention et de démontrer que les fonds ont été utilisés comme prévu.
- 4.61** Nous avons examiné 73 subventions et constaté que 47 (64 %) dossiers totalisant 8,3 millions de dollars de dépenses ont été payés uniquement sur la base des dépenses autodéclarées.
- 4.62** Nous avons demandé au ministère s'il existait des attentes normalisées concernant les seuils de subvention ou les facteurs de risque qui nécessiteraient une validation accrue des justificatifs pour le paiement, et nous avons été informés qu'il n'en existait pas.

Recommandation

- 4.63** Nous recommandons que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture s'assure d'obtenir et de retenir le soutien nécessaire pour justifier les subventions versées.

CONVENTIONS DE PROGRAMMES DE SUBVENTIONS NE DONNANT PAS LE DROIT DE VÉRIFICATION

- 4.64** Seuls 8/32 (25 %) programmes prévoient le droit de vérification dans leurs conventions et ces droits n'ont été exercés qu'une seule fois au cours de la période d'audit, à la suite d'une préoccupation signalée par le public.
- 4.65** Un suivi efficace comprendrait une approche fondée sur le risque qui tenant compte des facteurs nécessitant une plus grande attention, tels que des dépenses élevées ou des anomalies signalées.

Recommandation

- 4.66** Nous recommandons que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture s'assure d'inclure le droit de vérification dans toutes les conventions.

SUIVI INADÉQUAT AVANT L'ACHÈVEMENT DU PROJET

- 4.67** La politique en matière de subventions exige des ministères qu'ils « surveillent l'application des ententes de financements pour cerner de manière proactive les problèmes ou les questions et atténuer les risques ».
- 4.68** Un rapport provisoire est l'un des outils que le ministère pourrait utiliser pour suivre l'avancement des projets. Il permet de savoir si les bénéficiaires sont sur la bonne voie pour atteindre leurs cibles et peut mettre en évidence les premiers signes de difficultés. Lorsque des problèmes sont identifiés, le ministère a également la possibilité d'offrir des conseils ou un soutien selon son expérience avec des projets similaires.
- 4.69** Au cours de la période d'audit, nous avons constaté que seulement 10/73 (14 %) projets présentaient des preuves de l'existence de rapports provisoires entre le moment où le financement a été accordé et celui où le rapport final a été soumis.

Recommandation

- 4.70** Nous recommandons que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture élabore une politique officielle prévoyant la réalisation d'examen provisoires afin de disposer plus tôt d'informations sur l'avancement des projets et de pouvoir apporter des améliorations en temps opportun si nécessaire.

PAIEMENT EN DOUBLE NON RÉCUPÉRÉ

4.71 Au cours de nos travaux d'audit, nous avons découvert qu'un bénéficiaire de subvention avait reçu deux fois 30 000 \$ en mai 2023 pour la même subvention de fonctionnement et que le trop-perçu n'avait pas été recouvré par le ministère.

4.72 Le ministère a recours à deux moyens pour repérer les trop-perçus :

- Les services ministériels font un examen de fin d'année des paiements pour les comptes publics de plus de 25 000 \$
- Le bénéficiaire de la subvention identifie et signale lui-même le trop-perçu

4.73 On nous a indiqué que les deux méthodes avaient permis d'identifier les doublons, mais que l'inaction persistante jusqu'à présent a empêché leur recouvrement à la date de février 2026. Un montant supplémentaire de 93 500 \$ correspondant à des paiements en double a été détecté et recouvré par le ministère au cours de la période d'audit.

Recommandation

4.74 Nous recommandons que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture élabore un processus visant à prévenir les doubles paiements avant qu'ils soient émis et à assurer un recouvrement opportun en cas de double paiement.

Programmes de subventions n'ayant pas fait l'objet de rapports de performance adéquats

4.75 Au cours de l'exercice 2024-2025, le ministère a créé un rapport sur l'impact des subventions à l'intention de la haute direction, rendant compte de 29/32 de ses programmes de subventions. Le rapport contenait les informations suivantes par programme de subventions :

- subventions distribuées (\$)
- demandes/projets financés (#)
- budget annuel total distribué (%)
- fonds de subvention engagés (\$)
- communautés soutenues (#)
- personnes engagées (#)

4.76 Les résultats, les mesures et les réels par programme de subventions sont également inclus. Par exemple, le programme Métiers d'art a été noté comme suit :

- Résultat : les artistes ont ce dont ils ont besoin pour accroître leur capacité de commercialisation
- Mesure : nombre d'artistes du Nouveau-Brunswick soutenus par l'organisme subventionné
- Réalisé: 7

4.77 Bien que des mesures aient été établies, comme le nombre de participants, les montants versés aux artistes, le nombre de films produits et un pourcentage d'augmentation de l'engagement, le ministère n'a pas établi de niveaux de référence ou de cibles pour indiquer le niveau attendu des réalisations pour le financement fourni.

- 4.78** Sur les 29 programmes figurant dans le rapport sur l'impact des subventions : 11 (38 %) n'ont pas rendu compte de toutes les mesures du programme, dont sept n'ont rendu compte d'aucune mesure.
- 4.79** En ne rendant pas compte de toutes les mesures de performance établies, le ministère n'est pas en mesure de démontrer si les projets financés ont atteint les résultats escomptés ou s'ils ont permis de rentabiliser la subvention accordée.
- 4.80** Nous avons demandé au ministère si ce rapport avait été établi pour 2025-2026 et avons appris que ce n'était pas le cas.

Recommandation

- 4.81** Nous recommandons que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture suive régulièrement les résultats des programmes de subventions en fonction des niveaux de référence établis ou des objectifs fixés.

Annexe I :

RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES

N° du par.	Recommandation	Réponse de l'entité	Date cible de mise en œuvre
------------	----------------	---------------------	-----------------------------

Nous recommandons que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture :

4.28	publie une liste complète des subventions, facilement accessible aux candidats potentiels. Les informations publiées devraient inclure toutes les conditions énoncées dans la politique en matière de subventions et les directives qui l'accompagnent.	<p>En accord</p> <p>Tout au long du projet de modernisation du Web, les Services Web au sein des communications gouvernementales du BCE ont remanié les pages consacrées aux subventions et à l'aide financière afin de les adapter aux pratiques exemplaires liées au Web et aux exigences opérationnelles.</p> <p>Les renseignements sur les subventions sont accessibles au public sur nos sites Web ou la plateforme de demande SmartSimple.</p> <p>Le Ministère examinera les plateformes afin de s'assurer que les renseignements sur les programmes actifs, y compris les coordonnées pertinentes pour obtenir des ressources supplémentaires, sont disponibles par l'entremise des canaux les plus appropriés.</p> <p>Les quatre subventions sans présence sur le Web sont des subventions réservées à des organisations particulières (comme Snowmobile-Motoneige NB). Elles ne sont pas présentées en ligne pour le moment, car les demandes de financement doivent être soumises par l'intermédiaire d'une organisation désignée. Il incombe à ces dernières de s'assurer que les possibilités de subventions sont communiquées à leurs membres.</p> <p>Les secteurs de programme travaillent en étroite collaboration avec les intervenants et les organisations pour s'assurer que les renseignements sur les subventions sont communiqués par les canaux appropriés (bulletins d'information, courriels, commissions de services régionaux ou organismes partenaires). De plus, les renseignements sont disponibles sur les plateformes gouvernementales qui s'adressent aux publics cibles concernés.</p>	En cours
------	---	---	----------

N° du par.	Recommandation	Réponse de l'entité	Date cible de mise en œuvre
4.35	utilise des grilles de notation et des critères d'évaluation cohérents et clairement définis pour évaluer les candidats.	<p>En accord</p> <p>Le Ministère était déjà au courant des lacunes existant dans la tenue des dossiers et a pris des mesures proactives pour les corriger. Ces mesures comprennent la mise à jour des processus et des outils afin de garantir que les dossiers sont stockés sur des lecteurs partagés accessibles en cas de roulement du personnel.</p> <p>Le Ministère était déjà en train d'élaborer des documents d'évaluation et de notation plus rigoureux afin d'appuyer la formation et d'assurer l'uniformité là où il n'y en avait pas auparavant. Les travaux se poursuivront afin de s'assurer que tous les programmes appliquent systématiquement des critères et des pratiques d'évaluation clairement définis.</p>	En cours
4.40	s'assure que les bénéficiaires de subventions acceptent officiellement les conditions et les attentes associées au financement par subvention.	<p>En accord</p> <p>Les demandeurs sont tenus d'accepter formellement les conditions et les attentes associées au financement par subventions dans le cadre du processus de demande. Le Ministère examinera les demandes afin de s'assurer que cette exigence est incluse dans chaque programme.</p> <p>Auparavant, les demandeurs devaient signer des lettres de subvention et les renvoyer avant le déblocage des fonds. À l'exception d'un petit nombre de programmes, ce processus constituait un fardeau administratif pour le personnel et les demandeurs. C'est pourquoi le processus actuel, qui assure l'acceptation des conditions et des attentes à l'étape de la demande, a été mis en place.</p>	Terminé

N° du par.	Recommandation	Réponse de l'entité	Date cible de mise en œuvre
4.45	s'assure que les versements de subventions respectent les limites de financement établies et publiées.	<p>En accord</p> <p>Les nouvelles lignes directrices concernant le Programme de financement pour la production de films et les demandes connexes étaient déjà en cours d'élaboration avant cette vérification. Le Ministère s'engage à veiller à ce que les paiements de subventions respectent les limites de financement établies et annoncées du programme.</p> <p>Le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture est un moteur économique qui contribue à appuyer les industries qui créent des emplois et qui génèrent d'autres avantages économiques. Ainsi, dans certaines circonstances, des possibilités peuvent se présenter qui ne correspondent pas précisément aux critères existants du programme, mais qui peuvent apporter des avantages indirects importants à la province.</p> <p>Le Ministère continuera à travailler selon les cadres décisionnels généraux du gouvernement, y compris les processus établis du Cabinet, pour s'assurer que tout cas particulier est correctement évalué et approuvé.</p>	D'ici 2027-2028
4.49	établit des directives officielles à l'intention des agents de programmes, décrivant les exigences et les activités en matière de suivi.	<p>En accord</p> <p>Le Ministère s'assurera que des lignes directrices officielles pour l'examen du rapport final sont en place pour les agents de programme, si elles n'existent pas déjà.</p> <p>Le Ministère étudiera aussi la faisabilité d'un système de suivi visant à favoriser l'uniformité de la tenue des dossiers après l'examen des rapports.</p>	D'ici 2027-2028
4.55	établit des processus et des mécanismes pour s'assurer de recevoir les rapports finaux.	<p>En accord</p> <p>Le Ministère a des processus lui permettant de s'assurer que de nouveaux fonds ne sont pas versés aux demandeurs tant que tous les rapports finaux requis n'ont pas été reçus. Par exemple, les organisations ou les particuliers ne sont pas admissibles à d'autres possibilités de financement tant que tous les rapports finaux n'ont pas été soumis et que les documents sont complets.</p> <p>Les agents de programme continueront à examiner et à appliquer ces processus.</p>	Terminé

N° du par.	Recommandation	Réponse de l'entité	Date cible de mise en œuvre
4.59	s'assure que toute l'information nécessaire pour évaluer pleinement les résultats d'un projet par rapport aux objectifs du programme est présente dans le rapport final de l'organisme.	<p>En accord</p> <p>Le Ministère a apporté des améliorations de manière proactive au processus de subvention. Ces améliorations consistent notamment à conférer clairement aux demandeurs la responsabilité de fournir les renseignements nécessaires pour évaluer pleinement les résultats des projets par rapport aux objectifs du programme.</p> <p>Les agents de programme continuent de s'assurer que les demandeurs comprennent les exigences en matière de rapports et qu'ils sont appuyés tout au long du processus. Le Ministère continuera à renforcer ces exigences afin de faciliter la production de rapports finaux et l'évaluation.</p>	En cours
4.63	s'assure d'obtenir et de retenir le soutien nécessaire pour justifier les subventions versées.	<p>En accord</p> <p>Même si le Ministère n'applique pas de seuil unique normalisé ni de cadre de gestion des risques exigeant une validation renforcée des documents à l'appui, les secteurs de programme travaillent, au cas par cas, avec les demandeurs afin de s'assurer que les documents financiers appropriés sont fournis à l'appui des renseignements déclarés.</p> <p>Ces documents sont examinés en fonction de considérations relatives au risque financier propres au programme. Les directions continueront de collaborer avec les agents de programme afin de s'assurer d'obtenir et de conserver les renseignements à l'appui appropriés.</p>	En cours
4.66	s'assure d'inclure le droit de vérification dans toutes les conventions.	<p>En accord</p> <p>Le processus de demande comprend une déclaration par laquelle les demandeurs attestent avoir pris connaissance du droit de vérification du Ministère et y consentir. Cette obligation est conforme aux responsabilités des demandeurs de présenter des rapports finaux, leur admissibilité étant conditionnelle à l'acceptation de ces conditions.</p> <p>Si ce n'est pas déjà le cas, des processus seront mis en place et appliqués afin de garantir un examen approfondi des subventions dépassant certains seuils financiers.</p>	D'ici 2028-2029

N° du par.	Recommandation	Réponse de l'entité	Date cible de mise en œuvre
4.70	élabore une politique officielle prévoyant la réalisation d'examens provisoires afin de disposer plus tôt d'informations sur l'avancement des projets et de pouvoir apporter des améliorations en temps opportun si nécessaire.	<p>En accord</p> <p>Pour les projets et les subventions dépassant certains seuils financiers ou certaines durées, le Ministère mettra en place des processus officiels, s'ils n'existent pas déjà, afin de s'assurer de réaliser des examens intermédiaires visant à suivre les progrès et à apporter des ajustements en temps opportun.</p>	D'ici 2028-2029
4.74	élabore un processus visant à prévenir les doubles paiements avant qu'ils soient émis et à assurer un recouvrement opportun en cas de double paiement.	<p>En accord</p> <p>Le Ministère s'assurera que le personnel des secteurs de programme ait accès aux outils de production de rapports nécessaires pour valider les paiements et suive une formation connexe.</p> <p>S'ils ne sont pas déjà en place, des processus seront élaborés pour s'assurer que les secteurs de programme examinent régulièrement la validation des paiements.</p>	D'ici 2028-2029
4.81	suive régulièrement les résultats des programmes de subventions en fonction des niveaux de référence établis ou des objectifs fixés.	<p>En accord</p> <p>Le Ministère continuera à produire régulièrement des rapports internes au moyen de SmartSimple afin de faire le point pour les cadres sur l'incidence des programmes de subventions par rapport à leurs objectifs et à leurs mesures du rendement. Les rapports trimestriels finaux incluaient des mesures pertinentes pour appuyer l'établissement du cadre de référence.</p> <p>En raison de mouvements de personnel, la rapport n'était pas disponible pour l'exercice 2025-2026. De plus, ce rapport avait au départ été élaboré à la demande du ministère des Finances et du Conseil du Trésor, qui n'a pas demandé d'autres soumissions depuis.</p> <p>Même si le Ministère a l'intention de continuer à produire des rapports internes, les versions précédentes nécessitaient beaucoup de travail et d'importantes ressources en personnel. Au cours de cette période de vérification, le Ministère étudiait déjà des méthodes plus efficaces pour produire des renseignements comparables sur le rendement.</p>	D'ici 2027-2028

Annexe II :

Objectif et critères d'audit

L'objectif et les critères de notre audit du ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture sont présentés ci-dessous. Le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture et ses cadres supérieurs ont examiné et approuvé l'objectif et les critères connexes.

Objectif	Déterminer si le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture dispose de processus de subventions suffisants qui garantissent des investissements responsables et la réalisation des objectifs.
Critère 1	Le ministère s'assure que les critères et les conditions d'admissibilité aux subventions sont établis de manière à contribuer à la réalisation des objectifs de financement.
Critère 2	Le ministère dispose de programmes de subventions qui sont clairement communiqués aux candidats potentiels.
Critère 3	Le ministère dispose de processus de sélection et d'attribution qui garantissent que le financement correspond aux critères et conditions, à la réalisation des objectifs de la subvention et à la promotion de l'optimisation des ressources.
Critère 4	Le ministère dispose de mécanismes permettant de s'assurer que les subventions sont utilisées comme prévu.
Critère 5	Le ministère dispose de résultats de programmes de subventions qui sont établis, suivis et liés aux objectifs du ministère.

Annexe III :

Rapport d'assurance indépendant

Ce rapport d'assurance indépendant a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick (VGNB) sur le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture et sur ses processus et résultats en matière de subventions. Notre responsabilité consistait à fournir des renseignements objectifs, des conseils et une assurance pour aider l'Assemblée législative à examiner le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture en ce qui a trait à ses processus et résultats en matière de subventions.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 – Missions d'appréciation directe de comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) qui est présentée dans le manuel de CPA Canada – Certification.

Le VGNB applique la Norme canadienne de gestion de la qualité 1 - Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certifications ou de services connexes. Cette norme exige que notre Bureau conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité, y compris des politiques ou des procédures concernant le respect des exigences éthiques, des normes professionnelles et des exigences légales et réglementaires applicables.

En effectuant le travail d'audit, nous nous sommes conformés aux exigences en matière d'indépendance et aux autres exigences éthiques des Règles de déontologie des comptables professionnels agréés du Nouveau-Brunswick et du Code de déontologie du Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick. Les Règles de déontologie et le Code reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de comportement professionnel.

Conformément à notre procédure d'audit habituelle, nous avons obtenu les informations suivantes de la part de la direction :

- la confirmation de la responsabilité de la direction pour l'objet de l'audit
- la reconnaissance de l'adéquation des critères utilisés pour l'audit
- la confirmation que toutes les informations connues qui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence sur les constatations ou les conclusions de l'audit ont été fournies
- la confirmation que les conclusions du présent rapport sont fondées sur des faits

PÉRIODE COUVERTE PAR L'AUDIT

L'audit a porté sur la période allant du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2025. C'est à cette période que s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin d'acquérir une compréhension plus complète de l'objet de l'audit, nous avons également examiné certaines questions en dehors de cette période, lorsque nous l'avons jugé nécessaire.

DATE DU RAPPORT

Nous avons obtenu des éléments probants appropriés en quantité suffisante sur lesquels repose notre conclusion le 11 mai 2026, à Fredericton (Nouveau-Brunswick).