

# Chapitre 5

## Ministère du Développement économique et du Tourisme

### Centre de plein air de Kedgwick

#### Contenu

Contexte .....	83
Antécédents du projet .....	83
Étendue .....	85
Résumé des résultats .....	86
Évaluation du projet .....	86
Surveillance du projet .....	89
Financement .....	90
Emprunts .....	91
Conclusion .....	92

# Ministère du Développement économique et du Tourisme Centre de plein air de Kedgwick

## Contexte

**5.1** En octobre 1996, le chef de l'opposition du Nouveau-Brunswick écrit à notre bureau. Dans sa lettre, il demande une enquête sur le projet de développement touristique Centre de plein air de Kedgwick. Il croit qu'un tel examen mènera à des observations devant être signalées en vertu de la Loi sur le vérificateur général.

**5.2** En octobre, nous répondons que notre bureau travaille à la préparation de notre rapport annuel de 1996 et n'est pas en mesure de faire immédiatement enquête sur la question. Nous indiquons cependant que nous avons l'intention d'examiner le sujet au cours de notre travail de vérification dans les ministères en 1997. Nous avons entamé notre examen du projet au cours de la première étape de notre vérification de la Société d'aménagement régional, la SAR, au début de 1997.

**5.3** Les gouvernements fédéral et provincial ont, au moyen d'ententes fédérales-provinciales, financé le projet en grande partie. Pour sa part, la SAR a surtout administré les ententes au nom du gouvernement provincial. Plusieurs ministères provinciaux, dont l'ancien ministère du Tourisme, des Loisirs et du Patrimoine et l'actuel ministère du Développement économique et du Tourisme, ont participé à la réalisation du projet.

## Antécédents du projet

**5.4** Au Québec, on trouvait des centres de plein air depuis un certain nombre d'années avant 1982. Les gouvernements provincial et fédéral ont contribué financièrement à l'aménagement de la plupart de ces centres. En général, les municipalités ou des organismes à but non lucratif exploitent les installations.

**5.5** Les centres offrent une variété d'activités de plein air organisées et de programmes de loisirs. Ils offrent également divers types d'hébergement tels que des chalets, des auberges, des motels et des terrains de camping. La variété de l'hébergement permet aux centres d'offrir à leur clientèle des forfaits de plein air différents et nombreux.

**5.6** En 1982, une société d'experts-conseils prépare un plan de développement du tourisme pour le comté de Restigouche. Le plan souligne la nécessité d'offrir aux touristes une gamme de services et d'installations qui leur permettent de faire des activités de plein air dans la région. En 1983, une autre société d'experts-conseils prépare une étude de faisabilité pour un centre de plein air et un musée de la foresterie dans la région de Kedgwick. L'étude de faisabilité n'accorde qu'un appui très limité aux deux concepts.

**5.7** Plus tard en 1983, le Centre de plein air de Kedgwick Ltée (CPAK) est établi à titre d'organisme à but non lucratif. Le CPAK est chargé du musée et du centre de plein air. Le but premier du CPAK est de créer dans la région de Kedgwick une destination touristique de qualité. La création d'emplois à court et à long terme et la protection de l'environnement de la rivière Restigouche sont d'autres buts recherchés.

**5.8** En 1985, le CPAK commence l'aménagement. Le financement provient de programmes fédéraux-provinciaux. De 1985 à 1987, des fonds fédéraux-provinciaux (phase 1) permettent l'achèvement du musée de la foresterie et la construction de cinq chalets. Le musée est construit dans la municipalité de Kedgwick, tandis que les chalets sont construits sur la rivière Restigouche, à plusieurs milles de la route principale. Les chalets sont situés sur des terres louées du gouvernement provincial.

**5.9** En 1988, le CPAK présente une proposition visant l'achèvement de la dernière étape (phase 2) du projet. À l'automne 1988, les gouvernements fédéral et provincial approuvent le financement du projet. Des fonds sont accordés en vertu de l'Entente auxiliaire sur le développement du tourisme Canada-Nouveau-Brunswick – programme d'incitation aux voyages. La construction débute en 1990, et, en 1992, le CPAK termine le centre d'accueil, quatre autres chalets, un terrain de camping et les installations auxiliaires nécessaires.

**5.10** Rendu à la fin de 1991, les gouvernements provincial et fédéral ont versé au CPAK une somme d'environ 2 millions de dollars, dont plus de 1,5 million a servi à l'aménagement des installations de plein air. Le reste est allé au financement du musée.

**5.11** En 1991, deux sociétés d'experts-conseils effectuent une étude de marketing commune sur le CPAK. Elles concluent que l'opération est en péril et constatent de graves difficultés sur le plan des finances et des installations. Entre autres, elles ne croient pas que les installations en place répondent aux besoins de la clientèle qui constitue, à leur avis, le créneau du marché du plein air. Elles expliquent que le CPAK a besoin d'offrir des activités organisées à l'extérieur du site. Offrir de telles activités aiderait le CPAK à attirer le segment du marché dont il a besoin pour accroître ses recettes jusqu'à un niveau qui assure sa survie. Les experts-conseils observent également que le CPAK a accumulé un déficit de fonctionnement de 130 000 \$ au 31 mars 1991.

**5.12** En 1993, la situation ne s'est toujours pas améliorée. Les états financiers non vérifiés du CPAK du 31 mars 1993 révèlent des immobilisations d'une valeur de plus de 1,6 million de dollars (y compris l'aménagement paysager et les coûts d'ingénierie et d'arpentage). Les installations du Centre de plein air représentent plus de 1 million de dollars. Le total des dettes dépasse 200 000 \$, et les seuls éléments d'actif sont les installations. Il y a à peine plus de 2 000 \$ en argent. Les états montrent également que, sans les importantes subventions salariales versées par les gouvernements fédéral et provincial, les pertes découlant des activités auraient été considérables (voir la pièce 5.1).

*Pièce 5.1*

*Résultats financiers non vérifiés du CPAK*

	1993	1992	Total
Recettes provenant des activités	64 092 \$	23 464 \$	87 556 \$
Subventions	114 196	203 416	317 612
Total des recettes	178 288	226 880	405 168
Total des coûts	138 904	236 156	375 060
Bénéfice (perte), y compris les subventions	39 384	(9 276)	30 108
<b>Bénéfice (perte) sans les subventions</b>	<b>(74 812)\$</b>	<b>(212 692) \$</b>	<b>(287 504)\$</b>

**5.13** En conséquence, le Centre de plein air de Kedgwick Ltée décide, avec le consentement du gouvernement, de vendre les installations du Centre de plein air. En 1995, le CPAK vend les immobilisations au secteur privé, à l'exception du musée et du parc provincial, pour la somme de 110 000 \$.

## Étendue

**5.14** À la suite de la demande du chef de l'opposition et après examen des renseignements qu'il nous a fournis, nous avons décidé de rencontrer les personnes qui avaient effectué la recherche et fourni l'information à l'origine. Nous avons également examiné la documentation relative au Centre de plein air mise à notre disposition. À la lumière de l'information, nous avons décidé qu'un examen plus poussé du projet s'imposait.

**5.15** L'une de nos responsabilités en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* est de nous assurer que les fonds sont dépensés en tenant compte des principes d'économie et d'efficacité. Nous avons donc décidé d'aborder le projet du point de vue d'un investissement par le gouvernement. De façon plus précise, nous voulions déterminer par quelle méthode le gouvernement avait approuvé et surveillé le projet et établir l'efficacité de cette méthode.

**5.16** L'allégation concernant la non-comptabilisation de 81 600 \$ en fonds publics est une autre question sur laquelle nous nous sommes penchés. Nous avons également voulu savoir si le CPAK avait contracté un emprunt garanti, contrairement aux conditions de l'accord de financement.

**5.17** Nous n'avons pas examiné la méthode employée pour d'autres projets à l'époque. Nous n'avons pas non plus comparé la méthode d'alors avec la méthode en vigueur aujourd'hui pour la prise de décisions d'une telle nature. Par ailleurs, nous n'avons pas examiné les livres du CPAK.

## Résumé des résultats

**5.18** De 1985 à 1987, le gouvernement a approuvé une somme de plus de 900 000 \$ pour la construction d'un centre de plein air et d'un musée dans la région de Kedgwick. Les dossiers du gouvernement contiennent très peu de documentation, et celle qui s'y trouve n'accorde qu'un appui très limité au projet.

**5.19** En 1989, le gouvernement a versé au projet de centre de plein air une somme additionnelle de 1 million de dollars, malgré les graves doutes que soulevaient la viabilité du projet et l'absence d'un plan de marketing ou d'affaires.

**5.20** La surveillance du projet a été insuffisante. Le gouvernement n'a surveillé ni les résultats financiers du projet ni l'impact des nouvelles installations sur le tourisme.

**5.21** Tandis que le gouvernement a accordé un généreux financement pour les immobilisations, aucun fonds de fonctionnement n'a été prévu ni fourni, même si on savait que l'exploitant du projet avait peu de ressources liquides à sa disposition.

**5.22** Les produits de la vente des installations de plein air ont servi à rembourser divers créanciers.

## Évaluation du projet

**5.23** Comme il est noté précédemment, les gouvernements fédéral et provincial ont fourni un financement de plus de 2 millions de dollars au CPAK, dont plus de 1,5 million a servi à l'aménagement des installations de plein air. Notre examen s'est arrêté sur le motif d'approbation du projet et sur la démarche suivie par le gouvernement pour l'approuver. Nous nous sommes également demandés pourquoi d'autres fonds ont été accordés au CPAK à la fin des années 80 et au début des années 90. Pour parvenir à comprendre pourquoi et comment une telle décision a été prise, nous avons tenté de retracer les étapes de l'approbation des différentes phases du projet.

### Phase 1

**5.24** Nous n'avons trouvé que très peu d'information dans les dossiers du gouvernement au sujet de la première phase de l'élaboration du projet. Pour cette raison, il nous a été difficile de comprendre comment le gouvernement avait procédé à son évaluation.

**5.25** Dans la documentation que nous avons examinée, nous avons constaté que l'appui au projet était très limité. Cet appui vient de l'étude de faisabilité des experts-conseils. L'étude contient également la seule analyse de marketing effectuée avant l'approbation du projet. Nous n'avons pu toutefois trouver de plan d'affaires pour le projet, même si les documents révèlent que le CPAK n'avait pas de ressources financières propres.

**5.26** Malgré le soutien limité de l'étude, l'absence d'un plan de marketing et d'affaires et le manque de ressources financières, le gouvernement a approuvé des fonds d'environ 900 000 \$. Le financement couvrait la construction du musée et l'aménagement partiel du centre de plein air.

## **Phase 2**

**5.27** En 1988, le groupe du CPAK présente une demande de financement pour la deuxième phase du projet de plein air. L'information contenue dans les dossiers du gouvernement est plus complète pour cette étape, et nous avons pu examiner la documentation pour déterminer la démarche qui a été suivie pour approuver la phase 2 du projet. L'information révèle que de nombreuses personnes au gouvernement éprouvaient de graves réserves à l'endroit du projet.

**5.28** Par exemple, des documents montrent que, en 1986, le gouvernement avait accordé une somme importante à un projet concurrentiel de plein air situé à environ 5 à 10 milles du projet de Kedgwick. Les biens de cet autre projet aussi ont été vendus à des intérêts privés au milieu des années 90 à un prix très réduit. Des notes de service du gouvernement indiquent que les groupes exploitant les deux installations « refusent de collaborer entre eux » et que « la concurrence entre les deux groupes situés si près l'un de l'autre mènera probablement à l'échec des deux ».

**5.29** Tout aussi important, le comité gouvernemental qui s'occupe de la prolongation du bail immobilier au CPAK déclare que les projections en matière de visiteurs et les recettes à l'appui du projet sont trop optimistes. Le sommaire du comité note que la proposition de projet ne mentionne pas la concurrence de l'autre centre de plein air de la région ni celle des propriétaires fonciers de l'autre côté de la rivière du projet du CPAK. Le sommaire souligne que les installations sont situées à bonne distance du principal trajet touristique. Cela signifie que très peu de touristes connaîtront le centre, surtout sans publicité massive (nous n'avons trouvé aucune indication de publicité). Le sommaire constate également que les exploitants des installations n'ont jamais instauré d'activités organisées pour inciter les touristes à se rendre ou à séjourner au centre.

**5.30** Un groupe d'examen ministériel résume ses constatations ainsi : les marchés cités par le demandeur (CPAK) sont largement imaginaires, aucune source n'appuie les statistiques fournies, la logique du centre est

mal conçue et la Couronne pourrait se retrouver avec un bail problématique entre les mains.

**5.31** Si les doutes que les fonctionnaires ministériels avaient exprimés étaient fondés et que les projections en matière de visiteurs étaient irréalistes, la viabilité financière du projet était sérieusement mise en doute. Pour que le projet atteigne son seuil de rentabilité, il fallait que les projections en matière de visiteurs se réalisent. Encore une fois, différents fonctionnaires ministériels ont exprimé des préoccupations relatives à la viabilité économique du projet.

**5.32** Les fonctionnaires ministériels ont aussi d'autres préoccupations à propos du projet, dont celles-ci :

- l'ingérence dans la capacité du ministère des Ressources naturelles de maîtriser et de gérer la pêche sportive sur cette portion de la rivière;
- le danger potentiel pour l'habitat halieutique s'il se produisait des problèmes d'évacuation des eaux usées ou d'envasement;
- le danger potentiel d'inondation que présente le site;
- le fait que l'aménagement du centre exacerbera les différends entre les canoteurs et les pêcheurs sportifs.

**5.33** Un responsable ministériel est préoccupé par la gestion du centre et observe que, à la lumière du rendement du CPAK jusqu'à présent, le groupe semble avoir des difficultés à organiser son projet, par exemple la présentation des plans détaillés de l'aménagement qu'il propose.

**5.34** Nous nous attendions à trouver au cours de notre examen des documents et des analyses évaluant la viabilité, ou la viabilité continue, du projet d'aménagement. Plus important encore, nous nous attendions à trouver un plan de marketing et d'affaires bien élaboré et objectif qui réponde aux préoccupations soulevées par le personnel ministériel. Le demandeur avait présenté des renseignements de base concernant les marchés potentiels, mais on ne semble pas avoir traité les préoccupations soulevées. Le demandeur a attendu 1991 pour dresser un plan de marketing et d'affaires, longtemps après l'approbation du projet par le gouvernement. Le gouvernement n'a pas non plus vérifié les assertions du demandeur, ce qui aurait pu aider la province à déterminer si les chiffres du demandeur étaient raisonnables.

**5.35** Nous nous attendions à trouver de l'information constante sur les progrès du projet. Cette information aurait été essentielle pour déterminer si le projet était bien dirigé et s'il était opportun d'y investir d'autres fonds. Cependant, nous n'avons trouvé aucun état financier pour aucune période précédant la date à laquelle le gouvernement avait pris la décision d'investir dans le projet. Par ailleurs, aucune information montrant l'impact du projet sur le tourisme ne figure aux dossiers.

## Rapport d'évaluation

**5.36** Vers la fin de 1988, un agent d'évaluation fédéral (de l'Entente auxiliaire sur le développement du tourisme Canada–Nouveau-Brunswick) prépare un rapport d'évaluation sur la proposition du CPAK. Il déclare que les projections en matière de visiteurs et le budget de fonctionnement semblent réalistes et que les projections de la troisième année d'activité, bien qu'optimistes, sont peut-être réalisables. Il conclut en outre que la direction du CPAK, en gérant avec succès le musée, a prouvé qu'elle est capable de gérer une activité touristique. De telles conclusions divergent considérablement de celles auxquelles sont parvenus les fonctionnaires ministériels du Nouveau-Brunswick.

**5.37** L'agent indique qu'il est possible de dresser un plan de marketing et d'affaires durant la construction de la deuxième phase du projet. Lorsque le gouvernement se demande s'il doit investir la somme de 1 million de dollars dans un projet, nous croyons qu'il est prudent de demander la réalisation d'un plan de marketing et d'affaires pour assurer la viabilité du projet avant d'y investir des sommes importantes.

**5.38** En dépit des graves doutes des fonctionnaires ministériels à l'égard de la viabilité du projet et de l'absence d'un plan de marketing et d'affaires, le gouvernement provincial accepte la recommandation de l'agent d'évaluation. Des fonds additionnels de 1 million de dollars sont approuvés en 1989.

## Constatations

**5.39** **Le processus d'approbation du projet a été incomplet. Le gouvernement a approuvé la phase 2 du projet :**

- **sans traiter de façon satisfaisante les préoccupations soulevées par de nombreux fonctionnaires ministériels;**
- **sans exiger qu'un plan de marketing et d'affaires complet, comprenant une analyse du flux de trésorerie, soit élaboré pour répondre aux graves préoccupations soulevées à propos de la viabilité du projet;**
- **sans aucune vérification indépendante des assertions de l'exploitant et de ses experts-conseils;**
- **sans surveiller les résultats continus des activités du projet pour s'assurer qu'il était toujours judicieux d'y investir.**

## Surveillance du projet

**5.40** Comme nous le notons précédemment, l'information que nous nous attendions à trouver dans les dossiers du gouvernement concernant la surveillance du projet n'y était pas. L'entente de financement n'exigeait pas la communication d'informations financières au gouvernement. Peut-être pour cette raison, nous n'avons trouvé aucune information financière antérieure à 1989 sur les activités du projet. Les seuls états financiers indépendants versés au dossier consistent dans des états non vérifiés pour les exercices 1991-1992 et 1992-1993, c'est-à-dire après l'approbation par le gouvernement de la deuxième étape du projet, et après de graves problèmes financiers au sein du projet.



**5.41** Les états révèlent que, alors que le gouvernement a versé des fonds de capital de plus de 2 millions de dollars, seulement 1,6 million est comptabilisé dans les immobilisations. Nous n'avons pas été en mesure de déterminer à quoi ont servi les 400 000 \$ restants. Pour que le projet respecte l'obligation de rendre compte des fonds dépensés, nous pensions au moins que la production d'états financiers annuels vérifiés aurait été exigée.

**5.42** De plus, nous n'avons trouvé aucun relevé de statistiques sur les visiteurs. De telles statistiques auraient aidé le gouvernement à évaluer l'impact du projet sur le tourisme.

## Constatations

**5.43 La surveillance du projet a été déficiente. Le gouvernement ne surveillait ni les résultats financiers de l'activité ni l'impact du nouveau centre sur le tourisme.**

**5.44 Nous n'avons pas trouvé d'états financiers valables qui aident le gouvernement à s'assurer que les fonds étaient dépensés judicieusement.**

## Financement

**5.45** La stratégie de financement du gouvernement était d'accorder des fonds pour financer les immobilisations du projet et de laisser au groupe à but non lucratif la responsabilité de financer les activités courantes. Cependant, comme nous le notons précédemment, le CPAK n'avait pas d'argent à sa disposition et dépendait des liquidités produites par les activités pour répondre à ses besoins financiers. Établir une nouvelle industrie touristique dans une région non touristique avec un groupe qui a peu d'argent nécessite des capitaux de démarrage pour le fonctionnement. Ce soutien financier doit se poursuivre au moins jusqu'à ce que le projet établisse sa réputation. Ce genre de financement est noté au dossier, où l'on donne en exemple les nombreux centres de plein air du Québec qui ont eu besoin de tels fonds pour rester en activité.

**5.46** Comme les clients potentiels ne connaissaient pas les nouvelles installations, il aurait fallu un budget de publicité pour établir une clientèle. Comme le CPAK avait peu d'argent, il était devant un dilemme : l'exploitant avait besoin de l'argent de ses clients pour acheter de la publicité, mais très peu de gens connaissaient le centre par manque de publicité.

**5.47** La même chose vaut pour la nécessité d'organiser des activités de plein air. Le centre avait besoin d'organiser des activités prêtes à accueillir les visiteurs. Or, le CPAK avait besoin de financement pour les organiser. Sans financement, il n'y aurait aucune activité à offrir et les visiteurs ne viendraient pas. L'agent d'évaluation fédéral mentionne la nécessité d'avoir des activités organisées mais n'inclut dans son rapport aucune disposition visant à répondre à ce besoin.

**5.48** Pour aider le demandeur à surmonter ses problèmes de liquidités, il aurait été nécessaire d'accorder des fonds de fonctionnement. Peut-être qu'une meilleure coordination avec le CPAK ou une meilleure surveillance de la part du gouvernement aurait révélé l'importance du problème bien avant que le centre commence à connaître des difficultés financières. Cela aurait pu sauver le projet. Quoi qu'il en soit, le seul financement des besoins en capital n'a rien fait pour régler le problème des capitaux de fonctionnement, tout aussi important pour la réussite du projet.

#### Constatation

**5.49 Alors que le gouvernement a accordé un généreux financement pour les immobilisations, aucun fonds de fonctionnement n'a été prévu ou accordé, même si on savait que le CPAK avait très peu d'argent à sa disposition. Le défaut de reconnaître dès les débuts les besoins du projet en matière de fonds de fonctionnement a contribué de façon substantielle à son échec.**

**5.50** Nous avons examiné l'écart de 81 600 \$ dans les dépenses que nous avait indiqué la lettre du chef de l'opposition. Notre examen montre que cet écart vient de la comparaison des dépenses de différents projets. Nous n'avons trouvé aucun écart dans les dépenses liées au volet plein air. Cependant, comme nous l'indiquons précédemment, nous n'avons trouvé aucun état vérifié ni autre registre financier fiable qui montre comment le CPAK a dépensé les fonds gouvernementaux.

#### Constatation

**5.51 Nous n'avons constaté dans le financement aucun écart apparent de 81 600 \$.**

#### Emprunts

**5.52** Nous avons examiné l'accord de février 1989 conclu entre le gouvernement du Nouveau-Brunswick et le Centre de plein air de Kedgwick Ltée relativement au projet. La dernière partie de l'article 26 de l'accord précise ceci : « La corporation [...] ne peut faire en sorte ni permettre que la totalité ou une partie des installations soit vendue, converti en argent, compte débiteur, ou toute autre forme de créance, monnaie ou participation financière [sic] ».

**5.53** Même si le CPAK avait fait différents emprunts totalisant plus de 200 000 \$ auprès de la caisse populaire locale, aucun bien n'avait été donné en garantie pour appuyer les emprunts. Comme le gouvernement a consenti à la vente des biens, la vente ne semblait pas contrevenir à l'article 26 de l'accord. Tous les produits de la vente ont servi à payer différents créanciers du CPAK, y compris la caisse populaire.

#### Constatation

**5.54 Les dirigeants de la société ont contracté des dettes bancaires à long terme, mais aucun bien n'a été donné en garantie pour appuyer les emprunts. Le CPAK a reçu tous les produits de la vente des biens du projet.**

## Conclusion

**5.55** À la lumière de notre examen, nous avons conclu que le processus d'approbation du projet a été incomplet et la surveillance du projet, inadéquate. Par exemple, nous n'avons trouvé qu'une analyse de marché limitée et aucun plan de marketing et d'affaires. Nous avons constaté que les besoins du projet en matière de fonds de fonctionnement ont reçu très peu d'attention. De plus, nous n'avons trouvé aucune indication montrant que des données financières avaient été présentées ou examinées de façon continue avant le début des années 90. Comme le projet remonte aux années 80, le gouvernement a eu le temps de corriger ces lacunes. Nous présumons que les méthodes utilisées aujourd'hui pour déterminer et surveiller les projets de développement économique se sont grandement améliorées.

**5.56** Nos attentes relatives au processus d'approbation de projets sont, entre autres, les suivantes :

- Des critères de sélection de projet bien élaborés et documentés. Ces critères font en sorte que les demandes approuvées sont celles qui sont le plus susceptibles d'atteindre les objectifs établis.
- Des lignes directrices et des modalités par écrit pour l'examen et l'approbation des demandes de fonds. Elles sont essentielles pour permettre aux décisionnaires de suivre des modalités d'approbation uniformes et pertinentes.

**5.57** Nous nous attendons à ce que le processus de surveillance permette de vérifier si :

- les fonds du projet sont utilisés aux fins recherchées;
- les projets sont surveillés au moyen de visites périodiques et autres méthodes appropriées visant à vérifier le respect des objectifs du programme;
- des arrangements sont établis et respectés en matière de vérification.

**5.58** Au cours de notre examen du projet, nous n'avons trouvé que très peu d'indication concernant la prise de telles mesures. Pour être en mesure d'assurer au public que les programmes actuels respectent les attentes énumérées ci-dessus, nous prévoyons au cours de l'année qui vient examiner certains programmes gouvernementaux visant à favoriser le développement économique dans la province. Nous avons l'intention, dans le cadre de cet examen, d'examiner les processus d'approbation et de surveillance.

## Observations du ministère

**5.59** *Comme vous l'indiquez dans votre rapport, les conclusions des fonctionnaires fédéraux à l'égard de la viabilité du projet en question étaient très différentes et plus positives que celles auxquelles sont parvenus les fonctionnaires ministériels du Nouveau-Brunswick. Comme la majorité des fonds provenait du gouvernement fédéral, le projet a été*

*imposé par les autorités fédérales de l'époque et n'était pas nécessairement le choix de la province.*

**5.60** *Le ministère du Développement économique et du Tourisme a hérité du projet tard en 1991, alors que le Centre de plein air de Kedgwick était un fait accompli. En fait, le dernier paiement au titre de l'Entente auxiliaire sur le développement du tourisme Canada-Nouveau-Brunswick a été versé au projet en juin 1991. Le ministère a tenté de limiter les dégâts, mais la plupart des problèmes avaient pris des proportions endémiques. Étant donné la participation à la baisse des bénévoles et l'endettement à la hausse du Centre de plein air de Kedgwick Ltée, le ministère a consenti à la demande du conseil d'administration de vendre les biens à un exploitant privé. À ce que nous sachions, l'exploitant a investi d'autres fonds dans les installations et exploite avec succès ce qui s'appelle maintenant le Centre Echo Restigouche.*

**5.61** *En terminant, nous tenons à mentionner que, pour les projets financés conjointement par les gouvernements fédéral et provincial, les modalités d'approbation et de surveillance sont approuvées par le comité de gestion de chaque entente de financement et mises en oeuvre par le personnel. Règle générale, vos attentes en matière d'approbation et de surveillance de projet devraient être observées. [Traduction]*