

Chapitre 5

Ministère du Développement économique et du Tourisme

Aide financière aux entreprises et rapport sur le rendement

Contenu

Contexte	55
<i>Situation économique du Nouveau-Brunswick</i>	57
Étendue	57
Résumé des résultats	58
<i>Approbations</i>	58
<i>Surveillance</i>	59
<i>Rapport sur le rendement</i>	59
Constatations détaillées	60
<i>Approbations</i>	60
<i>Surveillance</i>	67
<i>Rapport sur le rendement</i>	72
<i>Réponse du ministère</i>	79

Chapitre 5

Ministère du Développement économique et du Tourisme

Aide financière aux entreprises et rapport sur le rendement

Contenu

Contexte	55
<i>Situation économique du Nouveau-Brunswick</i>	57
Étendue	57
Résumé des résultats	58
<i>Approbations</i>	58
<i>Surveillance</i>	59
<i>Rapport sur le rendement</i>	59
Constatations détaillées	60
<i>Approbations</i>	60
<i>Surveillance</i>	67
<i>Rapport sur le rendement</i>	72
<i>Réponse du ministère</i>	79

Ministère du Développement économique et du Tourisme

Aide financière aux entreprises et rapport sur le rendement

Contexte

5.1 Au cours de l'exercice de vérification 1996-1997, nous avons examiné l'aide gouvernementale versée au projet du Centre de plein air de Kegwick et présenté les résultats de la vérification dans notre rapport de 1997. Nous indiquions alors que nous avions l'intention, au cours de l'exercice 1997-1998, d'examiner « certains programmes gouvernementaux visant à favoriser le développement économique dans la province ».

5.2 Deux raisons principales motivent notre choix d'effectuer une vérification au ministère du Développement économique et du Tourisme, et en particulier de l'aide financière aux entreprises. Premièrement, comme le montre la pièce 5.1, l'aide financière directe versée aux entreprises au cours des cinq derniers exercices s'est accrue de façon appréciable. Il s'agit, dans les faits, de dépenses ministérielles discrétionnaires. Deuxièmement, le nombre réel de clients auprès de qui est intervenu le ministère s'est lui aussi accru de façon spectaculaire depuis quelques années, alors qu'il n'y a pas eu d'augmentations équivalentes dans le nombre d'employés disponibles pour traiter les dossiers. En conséquence, le risque que des mécanismes de contrôle importants ne soient pas observés s'accroît.

5.3 Nous avons décidé de nous concentrer sur le rôle des Services financiers dans le versement d'aide financière directe aux entreprises. L'objectif de la section des Services financiers est décrit ainsi dans le budget provincial de 1997-1998.

Évaluer les demandes d'aide financière relatives à des prêts garantis, des obligations, des débentures, des prêts directs, de l'aide stratégique et des capitaux propres, qui sont régies par la Loi sur le développement économique, ainsi que les demandes d'aide effectuées par l'intermédiaire de Gestion provinciale Ltée, puis faire des recommandations à ce sujet. Assurer une surveillance constante des entreprises qui

reçoivent de l'aide financière. Fournir du personnel auxiliaire à la Commission de développement industriel du Nouveau-Brunswick et à la commission d'appel en matière de développement industriel du Nouveau-Brunswick.

Pièce 5.1

Aide financière aux entreprises - Dépenses

	1997	1996	1995	1994	1993
Nouveaux prêts	17 182 229 \$	25 132 134 \$	24 645 486 \$	2 478 398 \$	6 160 133 \$
Recouvrements de prêts	(5 128 611)	(6 702 542)	(2 927 630)	(2 053 081)	(678 408)
Remboursements sur les garanties d'emprunt	1 168 758	621 693	2 060 760	8 678 652	435 601
Recouvrements des remboursements sur les garanties d'emprunt	-	-	(55 329)	(84)	(401)
Aide stratégique	17 177 000	21 515 712	10 803 930	1 200 000	9 162 192
Total des dépenses	30 399 376 \$	40 566 997 \$	34 527 217 \$	10 303 885 \$	15 079 117 \$

5.4 Les genres d'aide précisés couvrent la grande majorité des dépenses du ministère en matière d'aide financière directe aux entreprises; la section des Services financiers est donc principalement chargée de contrôler le versement d'aide directe aux entreprises. Depuis 10 ans, la croissance des niveaux d'activité de la section est remarquable. Durant cette période, le nombre de demandes d'aide traitées s'est accru de 438 %. De plus, le nombre de clients dont la section est chargée de façon constante a plus que triplé. Une telle situation s'explique par la grande importance que le gouvernement actuel accorde à la création d'emplois et par les tentatives qui s'ensuivent pour favoriser la croissance du secteur des entreprises dans la province.

5.5 En planifiant notre vérification au ministère du Développement économique et du Tourisme, nous avons décidé d'en profiter pour examiner par la même occasion le rapport sur le rendement au ministère. Depuis quelques années, la reddition de comptes occupe une place importante dans notre travail, ce que confirme l'énoncé de mission du Bureau du vérificateur général :

Nous favorisons la reddition de comptes en fournissant de l'information objective à la population du Nouveau-Brunswick par l'entremise de l'Assemblée législative.

5.6 Les ministères et les organismes de la Couronne se penchent actuellement sur les questions entourant le rapport sur le rendement afin d'améliorer la reddition de comptes. Bien que nous sachions que le processus est en cours au ministère du Développement économique et du Tourisme, nous avons pensé qu'il était indiqué que nous fassions un « rapport d'état » sur les progrès réalisés jusqu'ici dans l'établissement d'un mécanisme de rapport sur le rendement au ministère.

Pièce 5.2

Section des Programmes financiers
- niveau d'activité

Exercice	Total des demandes coordonnées et des recommandations faites (processus d'approbation/d'évaluation)	Nombre de clients surveillés et conseillés (processus de surveillance)
1986-1987	58	95
1987-1988	67	96
1988-1989	72	102
1989-1990	106	113
1990-1991	108	132
1991-1992	142	143
1992-1993	128	192
1993-1994	114	200
1994-1995	162	210
1995-1996	149	276
1996-1997	254	299
croissance en 10 ans	438%	315%

Nota : Les renseignements proviennent des rapports annuels du ministère.

Situation économique du Nouveau-Brunswick

5.7 Au 31 décembre 1987, 282 300 personnes au total travaillaient au Nouveau-Brunswick. Le nombre total de chômeurs inscrits atteignait 42 700. Le taux de chômage se situait donc à 13,1 %. Au 31 décembre 1997, 322 000 personnes travaillaient et 46 400 personnes étaient inscrites comme chômeurs. Le taux de chômage au 31 décembre 1997 était donc de 12,6 %. En 1987, la province partageait le huitième rang parmi les provinces canadiennes, et elle était également huitième en 1997. En pourcentage, le taux de chômage du Nouveau-Brunswick excédait la moyenne nationale de 47,2 % à la fin de 1987 et de 37,0 % à la fin de 1997. Il y avait environ 40 000 personnes de plus qui travaillaient à la fin de 1997 que 10 ans auparavant.

Étendue

5.8 Notre objectif de vérification pour le projet était le suivant :

Faire rapport en vertu de l'article 13 de la Loi sur le vérificateur général sur la question de savoir si l'aide financière accordée aux entreprises en vertu de la Loi sur le développement économique est approuvée et surveillée de façon adéquate et si un mécanisme de rapport adéquat sur l'efficacité est en place et fonctionnel.

5.9 Notre examen a porté sur l'aide financière versée sous forme d'aide stratégique (prêts-subventions et subventions), de prêts et de garanties d'emprunt et administrée par la section des Services financiers. Notre examen ne vise pas les programmes administrés à l'extérieur de la section des Services financiers (p.ex. programme Autodémarrage, programme d'avance de capitaux aux petites entreprises). Toutefois, pour

réaliser notre travail relatif au rapport sur le rendement, il nous a fallu dépasser le cadre de la section des Services financiers.

5.10 Notre travail a consisté entre autres à interviewer tous les cadres supérieurs du ministère. Nous avons aussi tenu des discussions avec des membres du personnel du ministère et examiné divers rapports ministériels et statistiques. Un nombre important de contrôles par sondage détaillés a été fait sur des dossiers de clients dans le cadre de l'examen des processus d'approbation et de surveillance de notre projet de vérification. Nous avons examiné des rapports de projet rédigés par d'autres bureaux de vérification provinciaux dans le domaine du développement économique. Nous avons également consulté la documentation générale concernant le rapport sur le rendement.

5.11 Il est important de noter que les constatations ont seulement trait à l'aide financière fournie en vertu de la *Loi sur le développement économique* et administrée par la section des Services financiers. Aux fins de notre examen, l'aide financière versée par Gestion provinciale Ltée n'a pas été considérée, bien que cette aide soit aussi administrée par la section des Services financiers du ministère.

Résumé des résultats

Approbations

5.12 Un processus d'approbation des demandes comportant plusieurs niveaux d'examen est en place. La section des Services financiers est au cœur du processus.

5.13 Le manuel des directives et des procédures du ministère n'est pas systématiquement suivi dans l'approbation des demandes. De plus, de nombreux aspects du manuel des directives et des procédures nécessitent une mise à jour.

5.14 Les dossiers de clients ne documentent pas de façon adéquate le processus décisionnel entourant les demandes. Les dossiers sont mal présentés et mal organisés. Il est souvent difficile ou impossible de déterminer les raisons pour lesquelles des décisions telles que l'approbation d'une aide financière sont prises à la lumière des informations négatives figurant au dossier.

5.15 Des critères sont énoncés pour l'évaluation des demandes des clients. Cependant, aucun repère n'a été établi à l'encontre de la plupart de ces critères pour déterminer ce qui est acceptable.

5.16 À l'étape de la demande, les assertions des clients ne semblent pas faire l'objet d'une analyse et d'un examen suffisants pour déterminer si elles sont raisonnables et réalisables.

5.17 L'examen et l'approbation des demandes par le Conseil de gestion dans les cas ordinaires et dans les cas où l'aide accordée est modique ne semblent pas ajouter de contrôle ni de valeur au processus d'approbation des demandes.

Surveillance

5.18 La surveillance actuelle des clients du ministère ne semble pas suffisante pour protéger les investissements de la province et pour atteindre les objectifs d'un programme de surveillance efficace.

5.19 Les représentants du ministère estiment que seulement 20 % du temps dont dispose la section des Services financiers est consacré à des activités de surveillance.

5.20 Le manuel des directives et des procédures du ministère n'est pas systématiquement suivi dans la surveillance des clients actuels.

5.21 Aucun programme de surveillance systématique n'est suivi pour les clients du ministère. La surveillance se limite généralement à s'occuper des clients qui connaissent des problèmes graves.

5.22 Les dossiers des clients ne documentent pas de façon adéquate le travail de surveillance effectué. Les dossiers sont mal présentés et mal organisés. Il est souvent difficile ou impossible de déterminer les raisons pour lesquelles des décisions telles que la renonciation à un prêt-subvention sont prises à la lumière des informations négatives figurant au dossier.

5.23 Les assertions des clients dans le processus de renonciation à un prêt ne semblent pas faire l'objet d'un examen suffisant pour déterminer si elles sont exactes.

5.24 Les ententes de prêts ne prévoient pas de recours efficaces dans les cas où les clients ne se conforment pas aux modalités de leur entente.

Rapport sur le rendement

5.25 Les débuts du ministère en matière de rapport sur le rendement sont prometteurs.

5.26 Le ministère n'a pas d'énoncé de mission officiel.

5.27 Le ministère n'a pas fixé d'objectifs stratégiques mesurables à l'encontre desquels devraient être établis les indicateurs du rendement.

5.28 Le ministère a défini quelques indicateurs du rendement et établi des objectifs pour ces indicateurs. Dans son rapport annuel ministériel de 1996-1997, il compare les résultats réels aux objectifs. D'autres indicateurs du rendement ont été élaborés pour l'exercice 1997-1998.

5.29 Les indicateurs de rendement de 1996-1997 ne permettent pas de faire une évaluation objective de tous les aspects critiques de la mission en ce qui a trait au rendement du ministère. De nouveaux

indicateurs du rendement élaborés pour 1997-1998 remédient en partie à cette insuffisance.

5.30 Le ministère ne se conforme pas à certains aspects importants de la politique sur les rapports annuels du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Constatations détaillées

5.31 Nous reconnaissons qu'il y a eu un certain nombre de réalisations sur le plan de la création d'emplois et que de nouvelles entreprises ont effectivement été attirées dans la province. Certains emplois au Nouveau-Brunswick n'y seraient pas sans les efforts du ministère. Nous avons aussi constaté que le personnel prend très à cœur la tâche de rechercher activement des possibilités de développement économique et de travailler en vue de créer un climat favorable aux initiatives de développement. Nous tenons cependant à formuler les observations qui suivent quant à l'approbation et à la surveillance relatives à l'aide financière accordée aux entreprises ainsi qu'au rapport sur le rendement au ministère. Nous sommes d'avis que la mise en œuvre de nos recommandations devrait aider le ministère à fournir à son personnel les outils et l'orientation nécessaires pour faire fond sur les succès antérieurs. Elles devraient également assurer la mise en place d'un cadre redditionnel adéquat.

Approbations

Processus d'approbation des demandes

5.32 Lorsqu'une compagnie fait part de son intérêt de recevoir de l'aide financière du gouvernement, le compte est affecté à une personne des Services financiers. En général, cette personne est un responsable de projet, mais, dans certains cas, il peut s'agir d'un cadre de niveau supérieur. La personne responsable ramasse de l'information qu'elle analyse au besoin pour décider si l'aide est justifiée. L'employé prépare ensuite un rapport recommandant l'approbation ou le rejet de la demande d'aide financière et exposant les motifs de sa recommandation.

5.33 Un surveillant, qui peut être le directeur des Services financiers ou un coordonnateur de projet, examine ensuite le travail et décide si l'analyse effectuée est suffisante pour appuyer la recommandation. Le dossier est remis au directeur des Services financiers, s'il y a lieu, et au sous-ministre adjoint, Infrastructure financière et Politique, au ministère des Finances aux fins d'approbation. S'ils l'approuvent, le projet est soumis à la Commission de développement industriel du Nouveau-Brunswick (CDINB), qui l'examine. La CDINB, composée de cadres supérieurs du ministère, accepte ou rejette la recommandation.

5.34 Si la CDINB approuve la recommandation et que la demande d'aide dépasse 100 000 \$, une demande est soumise au Conseil de gestion. Si le Conseil de gestion approuve le projet, la demande est remise au Conseil exécutif aux fins d'approbation finale. Si l'aide est accordée, un décret en conseil en fait foi. Pour les montants inférieurs à 100 000 \$, l'approbation finale vient du ministre du Développement économique et du Tourisme.

Directives relatives à l'évaluation des demandes

5.35 Le ministère a consigné par écrit les directives relatives au processus d'approbation, y compris l'évaluation du risque financier, les modalités d'aide et les mécanismes d'appel pour les clients. La plupart de ces directives se trouvent dans le manuel des directives et des procédures du ministère. Nous avons toutefois noté que des méthodes récemment mises au point ayant trait à la période de récupération économique et à l'évaluation des risques ne sont pas encore insérées dans le manuel.

5.36 Nous croyons comprendre que les directives consignées dans le manuel des directives et des procédures sont censées constituer les étapes de base suivies par la section des Services financiers dans l'examen des projets, et non des directives ministérielles fermes qui doivent être respectées. Cela nous a été confirmé par les responsables de projet, qui ont indiqué se servir du manuel plutôt comme un outil de référence que comme un manuel des directives et des procédures. Le ministère accorde beaucoup d'importance au jugement professionnel des responsables et des coordonnateurs de projet et du directeur des Services financiers quant à la formulation de recommandations visant l'acceptation ou le rejet des demandes. Le contrôle par sondages de dossiers de clients nous a également permis de constater que certains aspects de la directive consignée ne sont pas respectés au cours de l'examen des demandes et que la procédure appliquée aux demandes varie d'un dossier à l'autre. Les responsables de projet recueillent des éléments probants sur un dossier jusqu'à ce qu'ils se sentent à l'aise pour formuler une recommandation d'acceptation ou de rejet de la demande. L'évaluation des demandes ne suit pas des normes systématiques.

5.37 Nous estimons qu'une telle marge de manœuvre dans l'interprétation des directives relatives à l'approbation des demandes n'est peut-être pas indiquée. Nous ne déconseillons pas la souplesse, mais il doit exister un cadre à l'intérieur duquel les décisions sont prises, sans quoi une reddition de comptes en rapport avec le processus décisionnel n'est pas possible et les erreurs commises sont plus susceptibles d'être répétées. De plus, pour assurer l'équité, les demandeurs d'aide doivent être traités de façon uniforme. Seule une application cohérente des directives ministérielles peut permettre d'atteindre un tel objectif. Par ailleurs, des directives clairement énoncées dans certains domaines cruciaux serviraient à guider les nouveaux membres du personnel, ce qui, par le fait même, améliorerait leur efficacité. Nous sommes d'avis qu'il serait indiqué de mettre à jour le manuel des directives et des procédures en précisant les directives obligatoires et les secteurs où le personnel des programmes financiers jouit d'une certaine discrétion.

Recommandation

5.38 **Le manuel des directives et des procédures devrait être mis à jour en ce qui concerne l'évaluation des demandes afin de tenir compte de la pratique actuelle, y compris des indications sur l'application des méthodes en place pour la période de récupération économique et l'évaluation des risques. Les domaines où le jugement discrétionnaire est permis dans l'évaluation des demandes devraient**

être précisés, tandis que les domaines où une procédure particulière doit être suivie devraient être soulignés. Le ministère devrait évaluer les demandes conformément à son manuel des directives et des procédures ou, le cas échéant, verser au dossier des explications suffisantes sur les motifs pour lesquels le processus n'a pas été suivi. Une telle façon de procéder assurera une évaluation uniforme des demandes par le personnel.

Critères de sélection – directive du ministère

5.39 Étant donné que les demandes de projet peuvent parvenir au ministère en tout temps, il est très difficile de mettre les projets par ordre de priorité en comparant entre eux les projets qui sont concurrentiels. En conséquence, nous estimons que des critères de sélection et des seuils d'acceptation repères sont nécessaires pour permettre une comparaison objective de projets concurrentiels au fur et à mesure que les demandes sont reçues. Il y aurait lieu d'évaluer les demandes en regard de tels critères et repères de sélection.

5.40 La période de récupération économique (c.-à-d. le nombre estimatif d'années qu'il faudra au ministère pour récupérer un investissement donné au moyen de l'imposition directe), le risque global que présente un projet et la position relative du projet par rapport à la stratégie du ministère en matière de développement sont trois critères de prise de décision employés dans le processus actuel de détermination de l'acceptabilité d'un projet. Ces directives ne sont pas comprises dans le manuel des directives et des procédures. Le facteur de récupération économique fait l'objet de repères établis pour noter les demandes de clients.

5.41 Le manuel des directives et des procédures fait état de plusieurs autres informations à étudier dans l'évaluation d'une demande. Ces informations comprennent entre autres les résultats des vérifications de crédit ainsi que des analyses ayant trait, par exemple, aux débouchés potentiels pour un produit, à la viabilité financière de l'entreprise, à la participation au capital, à la capacité de gestion, aux plans de commercialisation, aux plans financiers et à la capacité de respecter les modalités de paiement. Nous constatons cependant que le manuel ne définit pas de « repères » d'acceptabilité ni ne fournit d'autres indications sur la façon d'évaluer l'information une fois qu'elle est reçue.

Recommandation

5.42 Le manuel des directives et des procédures devrait définir des seuils d'acceptation repères pour chaque critère de sélection ainsi que des lignes directrices pour évaluer l'information sur les clients.

Critères de sélection – application pratique

5.43 Nous avons parcouru un certain nombre de dossiers approuvés et discuté avec différents représentants du ministère pour tenter de déterminer si les critères de sélection et l'information à ce sujet consignés dans le manuel des directives et des procédures étaient utilisés pour évaluer les demandes des clients. La période de récupération économique et le risque global du projet sont toujours considérés. Cependant, il a été

difficile, étant donné les lacunes dans la documentation de nombreux dossiers, de déterminer quelles autres informations avaient été obtenues et comment celles-ci avaient été évaluées. Il a donc été difficile de déterminer si la décision globale était suffisamment justifiée. À notre avis, il serait indiqué de clairement documenter le processus décisionnel en fournissant des conclusions par écrit de chaque analyse clé effectuée et de chaque critère évalué. Une justification de chaque évaluation devrait aussi être fournie, y compris les raisons pour lesquelles certaines informations n'ont pas été prises en considération.

5.44 Dans les paragraphes qui suivent, nous fournissons des exemples de problèmes que nous avons notés dans l'examen d'un échantillon de 17 dossiers de clients. Chacun des clients que nous avons choisis a vu sa demande d'aide approuvée entre 1994 et 1997.

5.45 Dans une partie des dossiers que nous avons examinés, certains critères de sélection et éléments d'information n'ont pas été pris en compte, mais d'autres éléments comme les antécédents et la réputation de la compagnie ont été déterminants. Cela semble approprié pour des compagnies bien établies et prospères, bien que nous soyons quand même d'avis qu'un degré minimal d'analyse serait indiqué. De plus, nous aurions pensé trouver en dossier une justification de la non-application de la procédure d'évaluation habituelle, ce qui ne figurait pas dans les dossiers que nous avons examinés.

5.46 La *Loi sur le développement économique* confère au ministre l'autorité de prendre une décision en matière d'aide qui va à l'encontre d'une recommandation de son personnel professionnel. Nous ne remettons pas en question cette autorité. Toutefois, dans le dossier que nous avons examiné pour lequel la situation s'est produite, aucune justification écrite n'appuyait la décision du ministre. Nous croyons qu'il serait indiqué à l'avenir de verser au dossier la justification de telles décisions.

5.47 Dans un autre cas, le risque global était jugé élevé, la participation en capital du client était très faible, et la période de récupération économique extrêmement longue pour le gouvernement. En conséquence, la recommandation finale de fournir une aide financière à cette compagnie ne semblait pas suffisamment appuyée, et nous n'avons pas pu trouver d'explications satisfaisantes au dossier sur les motifs pour lesquels le financement avait été approuvé. La compagnie a dû, au bout du compte, demander d'autres fonds au ministère pour éviter l'insolvabilité.

5.48 D'autres demandes approuvées comportaient des faiblesses importantes dans les évaluations de critères. Ainsi, l'analyse d'une compagnie en particulier montrait que sa capacité de gestion était douteuse. Une autre avait un produit qui n'avait pas fait ses preuves et aucune compétence en finances ou en commercialisation. Un troisième dossier montrait que le client n'avait aucune compétence en finances, des

rapports médiocres avec sa banque commerciale et de mauvais antécédents dans ses relations avec le ministère. Dans aucun de ces dossiers, la décision d'aller de l'avant et d'accorder l'aide demandée n'était justifiée par écrit. Deux des entreprises ont fait faillite par la suite. Nous sommes d'avis que, dans les cas où les critères ou les analyses clés comportent des lacunes importantes, comme dans les cas qui précèdent, et que la demande est approuvée, il y aurait lieu de consigner la justification de l'approbation à la lumière des constatations négatives figurant au dossier.

5.49 Les clients du ministère sont généralement des compagnies qui élargissent leurs marchés ou créent de nouveaux produits. Dans de nombreux cas, elles s'adressent au ministère comme prêteur de dernier recours, les banques ayant déjà rejeté leur demande de financement, de sorte que l'aide financière est souvent approuvée même lorsque les évaluations de critères ne sont pas toutes satisfaisantes. Nous estimons que, effectivement, cela peut être indiqué dans certains cas. À titre de prêteur de dernier recours pour bon nombre de ses clients, le ministère doit s'attendre à certaines faiblesses. La difficulté consiste à déterminer les répercussions que les faiblesses cernées auront sur la viabilité de l'entreprise, et donc sur l'investissement de fonds publics par le ministère. Bien qu'on puisse s'attendre à des faillites parmi les clients qui reçoivent une aide financière du ministère, nous avons constaté que les demandeurs pour lesquels peu de lacunes sont déterminées semblent avoir de meilleures chances de réussir. Tout comme les banques commerciales le font souvent, il pourrait être indiqué pour le ministère d'exiger du demandeur qu'il règle les faiblesses avant que l'aide puisse être approuvée. Retenir les fonds jusqu'à la résolution des lacunes peut peut-être mieux protéger l'investissement public tout en assurant à la compagnie de meilleures chances de succès.

5.50 À nos yeux, les analyses du risque global qui sont effectuées suscitent également des préoccupations. Comme nous le signalons ci-dessus, de nombreux clients du ministère présentent des faiblesses importantes. Nous nous attendrions donc à ce que la plupart de ces compagnies soient considérées comme présentant un risque élevé ou très élevé. Or, nous avons constaté dans notre contrôle par sondages que le risque est évalué comme étant faible pour bon nombre de ces compagnies. Étant donné la méthodologie actuelle du ministère, une évaluation de risque plus faible améliore les chances d'acceptation de la demande d'un client.

5.51 Il y aurait plusieurs avantages à clairement documenter les étapes du processus décisionnel, comme nous l'expliquons dans la présente section. En effet, une documentation claire ferait en sorte que les critères clés et autres éléments d'information importants soient considérés dans la prise de décision. De plus, cela servirait à préciser le cadre redditionnel en rapport avec les décisions prises. Par ailleurs, le dossier contiendrait des informations qui faciliteraient les activités d'examen, de surveillance et de

suivi. Nous estimons également qu'un des coordonnateurs des Services financiers devrait examiner tous les dossiers pour s'assurer de l'application de toutes les étapes de la procédure d'évaluation des demandes. Cet examen devrait avoir lieu avant que la proposition soit soumise à la CDINB.

Recommandations

5.52 Chaque dossier de client devrait documenter chacun des critères de sélection pris en considération et montrer s'il satisfait au repère établi. Des informations et des analyses à l'appui de l'évaluation et une conclusion relative à chaque critère et analyse clé devraient également figurer au dossier.

5.53 Dans les cas où l'approbation d'une demande est approuvée bien qu'un repère ou plus n'ait pas été atteint, une justification de l'approbation devrait être consignée au dossier.

5.54 Dans les cas particuliers où les critères de sélection et les informations clés n'ont pas tous été pris en considération, la justification des omissions devrait être consignée au dossier.

5.55 Dans les cas où cela augmenterait les chances de succès du demandeur, le ministère devrait rendre l'approbation de l'aide conditionnelle à la prise de mesures correctrices par le demandeur.

5.56 L'un des coordonnateurs des Services financiers devrait examiner tous les dossiers de clients pour s'assurer que toutes les étapes de la procédure ont été suivies avant d'envoyer la proposition à la CDINB.

Vérification des assertions des clients

5.57 Dans le cadre de la demande, les clients sont tenus de fournir au ministère certains éléments d'information pertinents. Cette information comprend des plans d'affaires, des états financiers vérifiés ou non vérifiés, des prévisions relatives à la création d'emplois et toute autre information que le ministère peut exiger pour analyser les critères de sélection. À notre avis, il est important que le personnel du ministère évalue le plus possible la vraisemblance de cette information. Si le ministère accepte des chiffres trop optimistes d'un demandeur, cela ne profite à personne. En effet, cela peut mener à un sous-financement de la demande, ce qui accroît le risque pour l'investissement du ministère. Cela peut également mener à la nécessité pour le ministère de fournir des fonds supplémentaires à une date ultérieure ou à la faillite de l'entreprise.

5.58 Nos discussions avec le personnel du ministère nous portent à croire qu'une certaine vérification des informations fournies par le client est effectuée. Encore une fois, étant donné les problèmes d'organisation des dossiers et les lacunes dans la documentation, nous n'avons pas pu conclure que les assertions des clients font l'objet d'une analyse et d'un examen suffisants dans tous les cas. De plus, dans certains cas, nous

n'avons pas pu dire si certains éléments d'information essentiels avaient été reçus du client.

5.59 Nous avons constaté cependant que, dans plusieurs dossiers, les prévisions des clients présentées dans leurs plans d'affaires et utilisées dans l'évaluation de la demande n'avaient pas été réalisées. Par exemple, le client n'avait pas pénétré les marchés visés ou les avait pénétrés à un rythme moins rapide que ce qu'il avait prévu dans son plan d'affaires. Les emplois prévus n'avaient pas été créés ou avaient été créés moins rapidement que prévu. La construction d'installations avait été plus lente que prévu dans l'information fournie au ministère. Les marges de profit étaient plus faibles que prévu. Ces constatations semblent montrer une tendance de la part des demandeurs à présenter un portrait trop optimiste des perspectives de la compagnie dans le but d'obtenir des fonds du ministère.

5.60 Nous admettons qu'il est plus facile d'analyser a posteriori, mais nous estimons tout de même que ces constatations tendent à montrer que l'évaluation de la vraisemblance des assertions d'un demandeur au cours du processus d'approbation devrait être plus serrée. Nous croyons qu'une analyse adéquate devrait comprendre un examen du plan financier, des prévisions et des états financiers, des plans de commercialisation et autres représentations importantes venant du client afin de s'assurer que les projets du client sont raisonnables et réalisables. Les exigences en matière de vérification des informations fournies par le client devraient être consignées dans le manuel des directives et des procédures du ministère. Dans le courant de notre examen, nous n'avons pu déterminer de façon catégorique si l'analyse du ministère couvrait ces points critiques dans tous les cas. Dans les cas où le ministère n'a pas les connaissances nécessaires sur un secteur industriel en particulier, il pourrait être utile de faire appel à des spécialistes de l'extérieur.

Recommandations

5.61 Les assertions des clients devraient faire l'objet d'une analyse et d'un examen suffisants pour déterminer, dans des limites raisonnables, si le projet est raisonnable et réalisable.

5.62 Les exigences visant la vérification des assertions des clients devraient être consignées dans le manuel des directives et des procédures.

5.63 Les documents de l'analyse et de l'examen effectués par le ministère pour déterminer la validité des assertions d'un client, de même que les documents justificatifs du client, devraient être versés au dossier du client.

5.64 Il devrait être envisagé de faire appel à des spécialistes de l'extérieur pour évaluer les assertions faites par les demandeurs dans les cas où personne au ministère n'a l'expertise nécessaire dans le secteur industriel visé par le projet.

Approbation finale de l'aide

5.65 De façon générale, les demandes d'aide gouvernementale que nous avons examinées avaient été traitées rapidement. Nous constatons cependant qu'il y a répétition des efforts dans une des étapes du processus d'approbation. En effet, la Commission de développement industriel, qui est composée de hauts fonctionnaires du ministère, et le Conseil de gestion doivent tous les deux approuver l'aide financière dans la plupart des dossiers. Or, les deux groupes semblent fonder leur décision sur des analyses semblables préparées par les responsables de projet. À notre avis, l'examen du Conseil de gestion n'ajoute pour ainsi dire rien aux mécanismes de contrôle du processus d'approbation, mais il prolonge le processus de quelques semaines et accroît la charge de travail du personnel du ministère. À l'heure actuelle, le Conseil de gestion doit approuver chaque demande de financement qui dépasse la somme totale de 100 000 \$. Étant donné l'augmentation considérable des activités au ministère, cette marche à suivre a accru de façon appréciable le nombre de dossiers qui doivent aller au Conseil de gestion aux fins d'approbation finale. À notre avis, la hausse du seuil d'approbation n'accroîtrait pas de façon importante le risque de non-contrôle pour le gouvernement. Cela aurait toutefois pour effet d'accélérer le processus d'approbation d'environ deux semaines pour de nombreux dossiers et diminuerait par la même occasion la charge de travail du personnel du ministère.

Recommandation

5.66 Il devrait être envisagé de hausser le seuil, qui est actuellement de 100 000 \$, pour les demandes d'aide devant être soumises au Conseil de gestion aux fins d'approbation.

Surveillance

5.67 Au cours des discussions que nous avons eues avec le personnel du ministère, nous avons appris que plus de 80 % du temps des agents de prêts est consacré au traitement et à l'approbation des demandes d'aide. Le reste, 20 % seulement, est consacré à la surveillance. Les efforts des responsables de projet ont donc surtout été axés sur la création d'emplois. Comme la création d'emplois est actuellement la préoccupation essentielle du ministère et l'un des points les plus importants dans l'évaluation du rendement individuel des responsables de projet, la situation n'est pas étonnante. Pourtant, nous sommes d'avis que les activités de surveillance sont elles aussi très importantes. Grâce aux activités de surveillance, cinq résultats importants peuvent être atteints : les investissements financiers du gouvernement sont mieux protégés, les chances de succès du client sont meilleures car les problèmes sont cernés assez tôt pour être corrigés et ainsi éviter l'échec de l'entreprise, de l'information relative au rapport sur le rendement est produite, de l'information est obtenue sur la conformité aux ententes, et les agents financiers bénéficient d'un outil d'apprentissage. Nous estimons que la charge de travail et les besoins en personnel devraient être examinés et modifiés au besoin afin de prévoir du temps pour les activités de surveillance essentielles.

Affectations du personnel

Recommandation

5.68 La charge de travail et les besoins en personnel devraient être examinés et modifiés au besoin afin de prévoir du temps pour les activités de surveillance essentielles.

Programme de surveillance

5.69 Dans nos discussions préliminaires avec le personnel du ministère, on nous a dit qu'aucun calendrier ni programme systématique d'activités de surveillance n'est suivi pour les clients ayant reçu une aide. Les responsables de projet nous ont dit que la majorité du temps consacré à la surveillance sert à traiter avec les clients qui connaissent de graves problèmes. Lorsqu'un tel client est repéré, les responsables de projet sont alors en contact fréquent avec lui pour tenter de régler la situation. Sinon, la surveillance est minimale. Dans les dossiers que nous avons examinés, nous n'avons trouvé que très peu d'indications montrant que des activités de surveillance avaient eu lieu. Les clients ne se conformaient qu'en partie aux modalités et conditions de leurs lettres d'offre et de leurs ententes. Il n'y a généralement rien au dossier pour indiquer que les agents de prêts ont décelé cette non-conformité ou y ont donné suite.

5.70 Nous avons aussi constaté que la documentation au dossier était très limitée quant aux activités de surveillance qui avaient eu lieu. Souvent, la seule façon de déterminer quelles activités de surveillance avaient été effectuées était de parler avec les responsables du projet. Il n'existe actuellement aucune directive dans le manuel des directives et des procédures du ministère ni ailleurs établissant la méthode de documentation des activités de surveillance.

5.71 Le manuel des directives et des procédures du ministère comprend certaines procédures obligatoires ayant trait à la surveillance dans la section des procédures de gestion des comptes. Cependant, plusieurs des responsables de projet avec qui nous nous sommes entretenus ne les connaissaient pas, et aucun ne les avait suivies. Certains ont déclaré que, comme les responsables de projet sont surtout évalués en rapport avec leurs activités de création d'emplois (c.-à-d. traiter les demandes d'aide), la surveillance n'est pas considérée comme une priorité. À notre avis, le niveau actuel d'activités de surveillance effectuées auprès des clients ayant reçu une aide financière ne suffit pas pour satisfaire aux objectifs d'un programme de surveillance efficace.

5.72 En 1997, le Bureau du contrôleur a fait l'examen du programme d'aide stratégique. Dans le rapport qui en a découlé, il recommande que le niveau de risque présenté par le client soit évalué pour déterminer les procédures de surveillance à appliquer. Nous sommes d'accord avec cette recommandation et suggérons que l'évaluation des risques élaborée pour le processus d'évaluation de la demande soit appliquée. Nous pensons aussi qu'il serait tout à fait indiqué qu'un programme de surveillance soit élaboré pour chaque client dans le cadre de l'approbation de sa demande. Cela permettrait à l'agent de prêts concerné de déterminer les informations qu'il y a lieu d'obtenir du client et de les consigner dans les exigences de l'entente de prêt. Le programme de surveillance proposé

pour chaque client devrait être présenté à la Commission de développement industriel aux fins d'examen et d'approbation. De plus, pour tous les clients dont il est déterminé qu'ils constituent un risque élevé, les informations obligatoires en matière de surveillance et de rapport sur le rendement devraient comprendre des états financiers vérifiés ainsi que des informations vérifiées sur la création d'emplois et la paie.

5.73 De façon générale, nous estimons que chaque client devrait faire l'objet d'une surveillance d'usage sur une base continue et opportune, comme il est indiqué dans le programme de surveillance approuvé. De plus, des activités de surveillance spéciales devraient avoir lieu lorsque les rapports d'exception font état d'arriérés des clients ou de dates prochaines de renonciation ou que d'autres problèmes sont survenus. Les exigences relatives aux programmes de surveillance et la documentation des dossiers des clients ayant reçu une aide devraient toutes être consignées dans le manuel des directives et des procédures du ministère.

Recommandations

5.74 Un programme de surveillance devrait être élaboré pour chaque client dans le cadre du processus d'approbation de la demande. La portée et la nature des procédures de surveillance du programme devraient être fondées sur l'évaluation du risque que constitue le client. Le programme devrait être présenté à la Commission de développement industriel aux fins d'approbation dans le cadre du processus d'approbation de l'aide. Chaque client devrait faire l'objet d'une surveillance d'usage sur une base continue et opportune, comme il est indiqué dans son programme de surveillance approuvé.

5.75 Les informations relatives à la surveillance et au rapport sur le rendement que doit fournir le client devraient être précisées dans les ententes officielles. Pour tous les clients dont il est déterminé qu'ils constituent un risque élevé, ces informations devraient comprendre des états financiers vérifiés ainsi que des informations concernant la création d'emplois et la paie.

5.76 Les exigences relatives aux programmes de surveillance et à la documentation des dossiers des clients ayant reçu une aide devraient toutes être consignées dans le manuel des directives et des procédures du ministère.

Mesures prises en rapport avec les problèmes décelés

5.77 Comme il est mentionné précédemment, étant donné le peu d'attention que porte le ministère aux activités de surveillance, les problèmes des clients sont généralement décelés une fois qu'ils sont graves. C'est alors que la plupart des efforts de surveillance sont déployés. Souvent, les clients et les responsables de projet trouvent une solution, qui est ensuite envoyée au Conseil de gestion aux fins d'étude et d'approbation. Étant donné le moment, de telles solutions entraînent

souvent une aide supplémentaire ou d'autres concessions accordées au client par le ministère.

5.78 Les mesures prises par les responsables de projet semblent appropriées dans les circonstances. Cependant, un programme de surveillance systématique pourrait fournir au ministère la possibilité de déceler les problèmes des clients avant qu'ils ne deviennent graves, ce qui offrirait dans de nombreux cas une gamme plus vaste de solutions possibles.

5.79 Il n'existe aucune directive par écrit à suivre dans les cas où les clients connaissent des problèmes. Nous estimons qu'il serait indiqué d'ajouter des indications dans ce domaine au manuel des directives et des procédures du ministère.

Recommandation

5.80 Des directives devraient être ajoutées au manuel des directives et des procédures du ministère pour traiter des mesures à prendre dans les cas où les activités de surveillance ont permis de déceler des problèmes. L'application de telles directives serait plus efficace si un régime de surveillance systématique était en place, puisqu'il permettrait une détection précoce des problèmes.

Procédure de renonciation à un prêt

5.81 Lorsque le ministère accorde un prêt-subvention aux bénéficiaires d'aide, il est entendu que le prêt est remboursable si certaines conditions ne sont pas remplies à une date donnée. Il est important que le ministère évalue la conformité aux conditions par le client à proximité de la date ou à la date fixée afin de déterminer si le client a effectivement rempli ces conditions, par exemple la création d'un certain nombre d'emplois, ce qui permet la renonciation au prêt.

5.82 Au cours de notre examen, nous avons constaté que la procédure de renonciation est souvent entamée à la suite d'une communication par le client, et non dans le cadre des procédures ordinaires du ministère. Comme ils sont très occupés à traiter les demandes d'aide, les responsables de projet ne sont pas proactifs à l'égard de cet aspect de la surveillance.

5.83 Il n'existe aucune directive concernant la procédure de renonciation. On nous a dit que les responsables de projet appliquaient leur propre jugement dans la vérification de la conformité à l'entente de prêt avant de recommander la renonciation. Dans les dossiers que nous avons examinés, il n'y avait rien ou presque pour indiquer qu'un examen avait eu lieu. En général, la documentation au dossier n'appuyait pas de manière adéquate la prétention que le client avait rempli toutes les conditions pour la renonciation au prêt. Nous sommes d'avis que la conformité aux conditions de renonciation devrait être pleinement documentée et étayée de preuves avant qu'il soit renoncé à un prêt.

5.84 Le Bureau du contrôleur a formulé bon nombre des mêmes observations dans son examen de 1997 à l'égard de la renonciation aux prêts.

Recommandations

5.85 Les directives en matière de renonciation aux prêts devraient être clairement définies dans le manuel des directives et des procédures du ministère. Ces directives devraient préciser les étapes à suivre pour vérifier les assertions du client. Elles devraient aussi clairement stipuler dans quelles conditions la renonciation au prêt peut être recommandée et les circonstances dans lesquelles d'autres mesures doivent être prises.

5.86 Les directives devraient être suivies pour déterminer s'il y a lieu de renoncer au prêt ou de prendre d'autres mesures.

5.87 La documentation des étapes suivies pour vérifier les assertions du client et les preuves à l'appui de ces assertions devraient être versées au dossier du client. Cette documentation devrait appuyer les mesures prises.

Mesures prises dans les cas où le client n'a pas rempli les conditions de son entente

5.88 Chaque client recevant une aide financière doit signer avec le ministère une ou plusieurs ententes de prêt qui décrivent certaines conditions à remplir. À notre avis, il est important que les conditions des ententes signées entre le client et le ministère soient respectées. Des mesures opportunes et adéquates devraient être prises si le client ne remplit pas les conditions de ses ententes, notamment si le client ne satisfait pas aux conditions d'un prêt-subvention, si un client ayant reçu un prêt remboursable est en retard dans ses paiements de capital ou d'intérêts, ou si le paiement des frais de garantie d'emprunt est en retard.

5.89 Dans nos discussions avec des représentants du ministère, nous avons déterminé qu'aucune directive n'est en place pour recommander des mesures à prendre dans les cas où les clients ne remplissent pas les conditions de leurs ententes d'aide financière. Contrairement à une banque commerciale, le ministère n'a pas souvent l'option de procéder à une saisie rapide des biens du client ou de prendre d'autres mesures visant à recouvrer la plus grande partie possible de l'investissement initial lorsqu'un client a un arriéré important. Le ministère doit également évaluer les répercussions de la perte éventuelle d'emplois ou des autres retombées économiques pour la région visée. En conséquence, les activités de recouvrement s'en trouvent souvent retardées. Nous sommes d'avis que le défaut d'agir compromet le recouvrement complet.

5.90 D'après ce que nous comprenons, dans les cas graves de non-conformité, des contacts fréquents ont généralement lieu avec le client. Il en découle souvent une proposition de restructuration des modalités de financement entre le ministère et le client. Le recouvrement des montants impayés est rarement envisagé, à moins que la compagnie soit mise sous

séquestre ou en faillite; or, les recouvrements à cette étape sont souvent très minimes.

5.91 Nous estimons qu'une directive ministérielle relative aux mesures à prendre dans les cas de non-conformité aux conditions du prêt devrait être élaborée. Tandis que cette directive devrait prendre en considération les conséquences pour les clients de l'exécution des ententes, elle devrait aussi tenir compte de l'obligation qu'a le ministère de protéger dans la plus grande mesure possible les investissements publics. Le coût de renonciation découlant du non-recouvrement de ces fonds, qui, autrement, seraient à la disposition du trésor public, doit être pris en considération.

5.92 Nous avons également déterminé, dans nos discussions avec les responsables de projet, qu'il n'existe peut-être pas de recours efficaces pour s'attaquer au cas de non-conformité aux ententes de prêt. Les responsables de projet ont noté que, une fois les fonds avancés au client, ils disposent de très peu de moyens d'action dans les cas où les ententes de prêt ne sont pas respectées. Le ministère n'a habituellement pas le premier droit sur l'actif du client, et l'aide est souvent accordée sans aucune garantie.

5.93 À notre avis, il faudrait déterminer des recours efficaces qui devraient être clairement établis dans les conditions des ententes de prêt. De plus, le ministère devrait appuyer l'utilisation de ces recours dans les cas de non-conformité. Nous pensons que le gouvernement, et donc le public, a accordé des fonds aux clients de bonne foi. Dans les cas où le client n'est pas disposé ou pas en mesure de remplir ses obligations établies par l'entente, le ministère est tout à fait justifié de prendre des mesures visant à recouvrer la plus grande part possible de l'investissement. À nos yeux, il est très important de fournir aux responsables de projet les outils nécessaires pour recouvrer les investissements publics dans les cas de non-conformité. Il s'agit simplement de la bonne gestion des risques.

Recommandations

5.94 Des recours efficaces devraient être inclus dans les ententes de prêts afin de couvrir les cas de non-conformité par le client aux conditions de l'entente.

5.95 Des directives devraient être consignées dans le manuel des directives et des procédures du ministère pour expliquer les mesures à prendre dans les cas où le client n'a pas rempli les conditions de son entente.

Rapport sur le rendement

Introduction

5.96 Le rapport sur le rendement est une importante facette de la reddition de comptes publique moderne. Au cours des dernières années, le gouvernement a pris des mesures pour instaurer le rapport sur le rendement dans le secteur public du Nouveau-Brunswick. Notre travail de vérification au ministère du Développement économique et du Tourisme nous a fourni l'occasion d'effectuer un examen du rapport sur le

rendement par le ministère. Il s'agit du premier examen du genre que nous effectuons depuis que le gouvernement a instauré le rapport sur le rendement. Nous avons l'intention d'examiner le rapport sur le rendement dans d'autres ministères au cours des prochaines années.

5.97 Un rapport sur le rendement efficace nécessite l'application d'un processus particulier. Les ministères et les organismes doivent clairement définir leurs objectifs stratégiques, établir des indicateurs du rendement qui permettent l'évaluation des objectifs, fixer des objectifs pour ces indicateurs, et faire rapport sur le rendement réel par rapport aux objectifs visés. Les écarts entre le rendement visé et le rendement réel doivent être expliqués.

5.98 Nous sommes d'accord avec la politique gouvernementale sur les rapports annuels, selon laquelle le moyen le plus approprié de communiquer de l'information en matière de rapport sur le rendement est le rapport annuel. L'inclusion d'une telle information dans le rapport annuel devrait permettre au lecteur de déterminer, de façon aussi objective que possible, la mesure dans laquelle un ministère a atteint ses objectifs stratégiques et sa mission.

5.99 Lorsque des objectifs de rendement sont établis et qu'il est ensuite fait rapport sur les réalisations comparativement à ces objectifs, il est inévitable que tous les objectifs ne soient pas toujours atteints. Dans le contexte du rapport sur le rendement, cela ne doit pas automatiquement être considéré comme un échec. Un volet important du rapport sur le rendement est de tenter d'expliquer pourquoi les objectifs ont été atteints ou non. Déterminer les changements qui seront apportés l'année suivante à la suite de l'expérience acquise est tout aussi important. Pour que le rapport sur le rendement soit efficace, il est essentiel que toutes les parties admettent de tels principes et utilisent l'information en matière de rapport sur le rendement comme un moyen d'améliorer l'organisation, et non simplement comme une source d'information pour évaluer le rendement d'une personne ou d'un groupe.

5.100 **À notre avis, les débuts du ministère en matière de rapport sur le rendement sont prometteurs.** Nous pensons toutefois que le ministère rehaussera l'efficacité de son rapport sur le rendement s'il apporte les améliorations que nous recommandons.

Rapport sur le rendement

5.101 Le rapport sur le rendement comporte un certain nombre d'étapes.

5.102 La première étape consiste à élaborer un énoncé de mission et des objectifs stratégiques pour l'organisation. L'énoncé de mission explique la raison d'être de l'organisation. Les objectifs stratégiques déterminent, dans des termes clairs et mesurables, ce qui est nécessaire pour remplir la mission.

5.103 La deuxième étape consiste à déterminer un indicateur du rendement ou plus pour chaque objectif stratégique établi pour l'organisation. Les indicateurs du rendement déterminent la façon dont la réalisation de chaque objectif stratégique sera mesurée.

5.104 La troisième étape consiste à fixer des objectifs pour les indicateurs du rendement du ministère. Les objectifs, ou buts visés, devraient indiquer les niveaux de rendement auxquels on peut considérer que l'objectif stratégique correspondant a été atteint pour la période visée par l'objectif. Habituellement, les objectifs de rendement sont fixés chaque année.

5.105 La quatrième étape consiste à définir les réalisations réelles par rapport aux objectifs selon chaque indicateur du rendement et d'en faire rapport. Le rapport de cette information aide les lecteurs du rapport annuel à évaluer objectivement le rendement de l'organisation pour l'année. Pour les objectifs non atteints, il y aurait lieu de fournir des explications et de faire rapport sur les mesures à prendre. La politique gouvernementale sur les rapports annuels exige des ministères qu'il fasse rapport sur leur rendement.

Planification stratégique et planification du travail

5.106 À l'heure actuelle, il n'existe aucun plan stratégique à jour pour le ministère. Toutefois, un représentant du ministère nous a dit que, conformément à l'esprit du document de 1993 intitulé *Vers l'autosuffisance : Stratégie de développement économique*, la mission non officielle du ministère est la suivante :

Stimuler et maintenir une croissance durable des richesses et de l'emploi pour le mieux-être de la population du Nouveau-Brunswick.

5.107 Cet énoncé est repris dans le document du gouvernement intitulé *Indicateurs de rendement – Supplément du budget principal pour 1998-1999*, où il figure comme objectif du ministère.

5.108 La vision et les buts stratégiques énoncés dans le rapport annuel de 1996-1997 du ministère ont d'abord paru dans le rapport annuel de 1991-1992. La vision du ministère décrite dans le rapport annuel de 1996-1997 comporte les trois énoncés suivants :

- Appuyer la création d'emplois pour les Néo-Brunswickois
- Répondre d'abord aux besoins des clients
- Bien faire les choses ou ne pas les faire du tout

5.109 Les buts stratégiques énoncés dans le rapport annuel de 1996-1997 ont été élaborés en 1991 et visaient à relever les domaines stratégiques dont le ministère était alors responsable. Plusieurs années se sont écoulées depuis l'élaboration de la liste des buts stratégiques, mais ils n'ont fait l'objet d'aucune mise à jour pour tenir compte des changements

organisationnels et autres qui ont eu lieu au ministère. Ainsi, aucun but stratégique ne traite du rôle de la Direction générale du tourisme et des parcs. De plus, ces buts stratégiques ne décrivent peut-être pas très bien l'importance que le ministère accorde actuellement à la création d'emplois directe grâce à l'aide financière qu'il verse aux entreprises. Nous sommes d'avis que les buts stratégiques définis en 1991 devraient être examinés et modifiés au besoin pour être mis à jour.

5.110 Comme il est indiqué précédemment, les objectifs stratégiques constituent tout simplement les buts qu'une organisation doit constamment s'efforcer d'atteindre pour remplir sa mission. Dans son document de 1993 intitulé *Vers l'autosuffisance : Stratégie de développement économique*, le ministère a effectivement traité de certaines stratégies de développement économique. Cependant, il n'est jamais allé jusqu'à mettre clairement par écrit ses objectifs stratégiques. Un représentant du ministère nous a informés que les buts stratégiques (*key result areas*) ne se voulaient pas des objectifs stratégiques (*strategic objectives*).

5.111 Un objectif stratégique évident du ministère est la création d'emplois grâce à l'aide financière directe. Cet objectif peut également être déduit à partir des indicateurs du rendement actuels du ministère. De plus, les représentants du ministère à qui nous avons parlé ont indiqué que c'est là un objectif clé du ministère. Cependant, nous ne pensons pas qu'il faille considérer cet objectif comme le seul objectif stratégique du ministère. Le ministère participe à des activités de développement économique qui ne peuvent être directement liés à la création d'emplois, par exemple le travail qu'il fait dans le domaine du commerce et les services de soutien techniques qu'il fournit au secteur industriel. Il faudrait donc que d'autres objectifs stratégiques soient élaborés. Un objectif visant cet aspect pourrait être le suivant : maintenir les emplois de la province en fournissant du soutien technique aux entreprises du Nouveau-Brunswick. Étant donné les ressources limitées du ministère, un autre objectif pourrait être : faire en sorte que les ressources du ministère soient utilisées efficacement. Des objectifs stratégiques visant d'autres aspects critiques de la mission devraient également être envisagés. Il est important que ces objectifs stratégiques puissent être mesurés et qu'ils permettent, pris ensemble, d'évaluer objectivement la mesure dans laquelle le ministère réalise sa mission.

Recommandations

5.112 L'énoncé de mission du ministère devrait être adopté officiellement.

5.113 Des objectifs stratégiques mesurables devraient être élaborés pour le ministère. Ces objectifs stratégiques devraient permettre une évaluation objective de la mesure dans laquelle le ministère réalise sa mission.

Indicateurs du rendement actuels

5.114 Le ministère a élaboré et surveillé deux indicateurs du rendement en 1996-1997. Un de ces indicateurs a trait au tourisme et dépasse le cadre du présent chapitre. L'autre a trait à la création d'emplois grâce à l'investissement stratégique pour la période allant de 1995 à 1999. Les deux indicateurs sont définis dans le document de 1996-1997 intitulé *Indicateurs de rendement – Supplément du budget principal*. L'indicateur du rendement sur les emplois qui est défini est mesurable et vérifiable. Cependant, nous estimons que la définition de création d'emplois dans ce document n'est pas suffisamment précise pour permettre au personnel du ministère de mesurer les emplois de façon cohérente. Grâce à nos discussions avec les agents de prêts, nous avons déterminé que la création d'emplois n'est pas interprétée de la même façon par différents membres du personnel ni d'un secteur industriel à l'autre. Nous croyons qu'une définition précise aurait permis de mesurer plus exactement les répercussions des activités du ministère sur l'indicateur.

5.115 Nous avons noté avec plaisir que le ministère avait accru le nombre d'indicateurs du rendement figurant dans le document intitulé *Indicateurs de rendement – Supplément du budget principal* de 1997-1998. Les indicateurs du rendement visent maintenant la création d'emplois, l'augmentation des richesses créées et de la production connexe de recettes fiscales, ainsi que des mesures précises ayant trait au Secrétariat de l'autoroute électronique de l'information et à la section du tourisme. Au moment de notre vérification, la méthode de mesure de ces indicateurs n'était pas encore au point. Nous avons aussi observé que l'indicateur relatif à la création d'emplois avait été élargi et qu'un objectif de rendement additionnel avait été fixé pour les emplois maintenus grâce à l'aide financière qui est accordée. Des objectifs de quatre ans sont fixés pour chacun des indicateurs couvrant la période de 1995 à 1999.

5.116 Nous croyons comprendre que l'élaboration d'indicateurs du rendement adéquats est en cours au ministère et que les indicateurs du rendement élaborés doivent être approuvés par le ministère des Finances et le Conseil de gestion. Nous tenons toutefois à profiter de l'occasion pour formuler une suggestion d'amélioration.

5.117 Nous constatons que tous les indicateurs du rendement actuels, outre ceux élaborés pour Tourisme et parcs et pour le Secrétariat de l'autoroute électronique de l'information, semblent viser les résultats découlant de la prestation d'aide financière directe aux entreprises. D'après ce que nous comprenons, l'intérêt actuel du ministère est surtout de repérer et de développer de nouvelles possibilités de création d'emplois grâce à l'aide financière directe. Or, comme nous l'indiquons dans la section qui précède, nous sommes d'avis que la création d'emplois directe ne suffit pas pour que le ministère réalise sa mission. Les indicateurs du rendement actuels ne mesurent pas l'apport des sections davantage axées sur le soutien, telles que les Services à l'industrie ou l'Expansion du commerce, laissant ainsi de côté leurs réalisations dans le rapport sur le rendement du ministère. Cette situation souligne encore une fois la

nécessité pour le ministère de définir ses objectifs stratégiques. Des indicateurs du rendement pourraient alors être élaborés au besoin pour permettre l'évaluation du degré de réalisation de chacun de ces objectifs stratégiques.

Recommandations

5.118 Le ministère devrait élaborer des définitions plus précises pour les indicateurs du rendement actuels qui ont trait à la création d'emplois et à la production de richesses.

5.119 Le ministère devrait élaborer des indicateurs du rendement à l'encontre desquels faire rapport sur tous les objectifs stratégiques, ce qui permettrait d'évaluer la mesure dans laquelle le ministère atteint ses objectifs stratégiques et, par le fait même, sa mission.

Objectifs des indicateurs du rendement

5.120 Des objectifs sont établis pour chaque indicateur du rendement officiel du ministère pour les exercices 1996-1997 et 1997-1998. Ces objectifs, ou buts visés, sont communiqués dans le document annuel intitulé *Indicateurs de rendement – Supplément du budget principal*. Les objectifs de chaque indicateur de rendement couvrent une période de quatre ans allant de 1995 à 1999. Le document en question ne présente pas d'objectifs annuels. Nous avons toutefois appris dans nos discussions avec les représentants du ministère que des objectifs annuels sont établis pour usage interne.

5.121 La communication d'objectifs couvrant une période de quatre ans seulement dans les rapports annuels du ministère donne l'impression que les indicateurs du rendement ne sont pas vraiment des mesures de l'efficacité du ministère, mais plutôt une mesure de la réussite du gouvernement en matière de création d'emplois durant son mandat politique. À notre avis, des objectifs annuels devraient être communiqués dans le rapport annuel du ministère pour les indicateurs du rendement actuels afin de permettre une évaluation efficace du rendement du ministère pour l'exercice en question. Des objectifs annuels devraient aussi être fixés pour tout autre indicateur du rendement qui est élaboré.

Recommandation

5.122 Le ministère devrait communiquer des objectifs annuels pour tous les indicateurs du rendement consignés dans le rapport annuel du ministère. Communiquer les résultats réels par rapport aux objectifs annuels devrait permettre l'évaluation annuelle du degré de réussite du ministère dans la réalisation des objectifs stratégiques. Ces objectifs annuels pourraient faire partie d'objectifs à plus long terme établis dans le supplément des indicateurs du rendement du budget principal pour certains indicateurs du rendement.

Conformité à la politique sur les rapports annuels du gouvernement du Nouveau-Brunswick

5.123 En 1994, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a adopté une politique sur les rapports annuels visant tous les ministères et organismes de la Couronne. La politique établit certaines exigences relatives à la forme et au contenu des rapports annuels. Selon la politique, le rapport annuel vise avant tout à *permettre aux ministères et aux organismes*

gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée générale et à la population en général. Il est l'élément clé qui permet d'évaluer les résultats obtenus par un ministère ou un organisme gouvernemental, par rapport à ses objectifs et à ses plans d'action.

5.124 La politique précise aussi que : *Dans la mesure du possible, les ministères et les organismes doivent exposer clairement leurs objectifs généraux et spécifiques ainsi que leurs indicateurs de performance. Le rapport devrait préciser dans quelle mesure les programmes existants demeurent pertinents et si les objectifs ont été atteints. Il devrait également rendre compte de l'accueil que le groupe cible a réservé aux programmes.*

5.125 Le rapport annuel du ministère pour 1996-1997 comprend les énoncés décrivant sa vision et les 13 buts stratégiques ministériels, comme il est mentionné précédemment. Le rapport fournit également les deux indicateurs du rendement du ministère qui existaient alors et des objectifs de quatre ans pour chacun, ainsi que les résultats réels par rapport aux niveaux de rendement visés. Toutefois, le rapport n'aborde pas la pertinence des programmes du ministère ni l'accueil que les groupes cibles ont réservé à ces programmes.

5.126 La politique sur les rapports annuels précise également que : *Tous les rapports annuels doivent comporter des tableaux exposant l'information financière relative aux réalisations et au budget, de même qu'un texte expliquant les écarts et autres données ayant trait aux résultats financiers.* La politique contient un modèle de présentation de cette information. Le rapport annuel du ministère pour 1996-1997 ne présente pas d'information financière relative aux résultats réels et au budget, et il ne contient pas de texte expliquant les principaux écarts importants par rapport au budget.

5.127 Nous constatons que le dernier rapport annuel du ministère est divisé par groupe de travail. Or, une telle structure présente peut-être plus d'intérêt pour le personnel du ministère que pour les lecteurs de l'extérieur. Une fois les objectifs stratégiques du ministère définis, il serait utile que les indicateurs du rendement et les textes décrivant les réalisations soient présentés par objectif stratégique dans le rapport annuel. Il serait alors beaucoup plus facile pour les lecteurs d'évaluer la mesure dans laquelle le ministère atteint ses objectifs stratégiques et, par conséquent, sa mission. Cela assurerait également la pertinence de l'information comprise dans le rapport annuel.

Recommandations

5.128 **Le ministère devrait se conformer à tous les aspects de la politique gouvernementale sur les rapports annuels dans ses futurs rapports annuels. En particulier, il y aurait lieu d'ajouter les points suivants dans le rapport annuel.**

- Une discussion sur la pertinence continue des programmes clés du ministère.
- Une discussion du niveau d'accueil des programmes clés du ministère par les groupes cibles.
- La communication d'informations financières importantes sur les résultats réels par rapport au budget.
- Une explication de tout écart important par rapport au budget.

5.129 De plus, une fois les objectifs stratégiques du ministère définis, il serait utile que les indicateurs du rendement et les textes décrivant les réalisations soient présentés dans le rapport annuel par objectif stratégique. Il serait alors beaucoup plus facile pour les lecteurs d'évaluer la mesure dans laquelle le ministère atteint ses objectifs stratégiques.

Réponse du ministère

5.130 Le ministère du Développement économique, du Tourisme et de la Culture a fourni les observations qui suivent en réponse à notre rapport.

5.131 *L'aide financière gouvernementale vient, dans une large mesure, du fait que nos banques ne veulent pas courir de risque. Nous estimons que nos programmes comblent cette lacune à des niveaux de risque acceptables.*

5.132 [...] *Vous faites des observations sur le processus décisionnel et sur le fait que des clients dont le dossier contient des informations négatives reçoivent de l'aide financière. Nos méthodes exigent que nous consignions clairement tous les facteurs, y compris les facteurs négatifs, de sorte que la commission puisse prendre des décisions équilibrées. Les prêts aux entreprises nécessitent un bon jugement, et la segmentation de l'information ne suffit pas. Nous sommes d'avis que l'évaluation des risques et le processus décisionnel sont raisonnables, étant donné les taux de perte du ministère.*

5.133 *Il est certain que nous pouvons tout de même apporter des améliorations à la suite de vos recommandations. À cette fin, nous prenons les mesures immédiates suivantes :*

Amélioration de notre modèle pour mesurer tous les éléments de risque des entreprises et résumer le risque global.

Établir des modalités visant à assortir les demandes de repères.

Inclusion d'un programme de surveillance dans notre processus d'approbation.

Poste créé pour surveiller les documents de conformité du client, par exemples les états financiers, les emplois créés, etc.

Renforcement des systèmes d'indicateurs du rendement.

*Demandes de deux postes supplémentaires dans le budget
1999-2000. [Traduction.]*