

3.06 – Activités de développement des entreprises et de développement économique

CONTEXTE

Le ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation a été créé le 15 avril 2002 suite au regroupement des activités de sciences et de technologie de l'ancien ministère de l'Énergie, des Sciences et de la Technologie avec les activités de développement des entreprises et de développement économique de l'ancien ministère du Développement économique et du Commerce. Le nouveau ministère a pour mandat de faire en sorte que les entreprises de l'Ontario soient compétitives et d'assurer une économie prospère en favorisant l'innovation, la croissance économique et la création d'emplois.

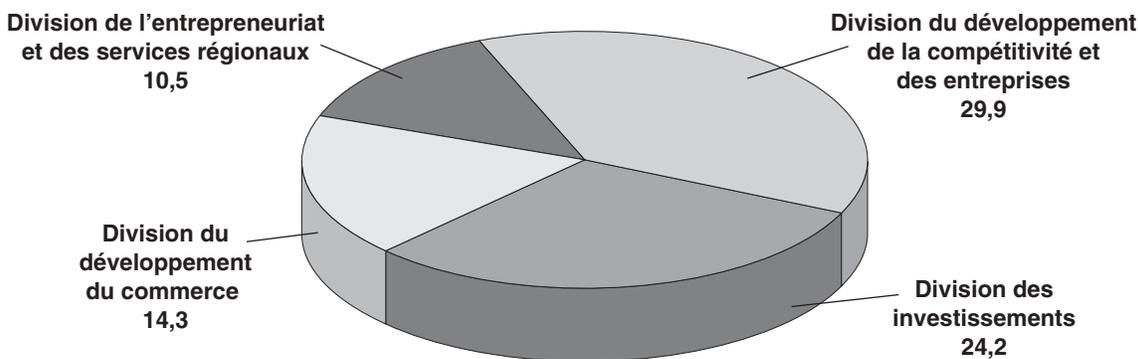
Le ministère compte quatre divisions qui disposent de 300 employés exécutant les activités en rapport avec le développement des entreprises et le développement économique :

- La Division du développement de la compétitivité et des entreprises appuie le développement des entreprises, gère la relation du gouvernement avec divers secteurs industriels et assure la prestation du programme Investissement dans les compétences stratégiques (ICS), qui offre une aide financière aux établissements de formation, dans le but de perfectionner les compétences professionnelles de la main-d'œuvre de l'Ontario.
- La Division des investissements vise à attirer les investisseurs en Ontario en présentant cette province comme un endroit de choix pour investir, en ayant recours à la publicité et à la promotion ainsi qu'en générant des occasions d'affaires et en offrant des services d'investissement.

- La Division du développement du commerce a pour tâche d'augmenter les exportations globales de l'Ontario en collaborant avec les entreprises qui y sont établies (principalement des petites et moyennes entreprises) dans le but d'accroître leurs exportations à l'échelle mondiale. Un organisme gouvernemental, Ontario Exports Inc., assume la majeure partie des responsabilités de cette Division.
- La Division de l'entrepreneuriat et des services régionaux offre des conseils financiers et de gestion aux entreprises et aux entrepreneurs. Elle dispose de nombreux bureaux sur le terrain et de centres d'encadrement des petits entrepreneurs qui visent à promouvoir la croissance, les exportations et la création d'emplois.

Pour l'exercice 2002-2003, le ministère disposait d'une somme de 78,9 millions de dollars pour ses activités de développement des entreprises et de développement économique. Ce montant a été réparti entre les quatre divisions, selon le graphique ci-dessous.

Dépenses liées au développement des entreprises et au développement économique de chacune des divisions du ministère pour 2002-2003
(en millions de dollars)



Source des données : Ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Les objectifs de notre vérification des activités de développement des entreprises et de développement économique du ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation consistaient à établir si le ministère disposait de méthodes satisfaisantes :

- pour évaluer jusqu'à quel point les activités permettaient de favoriser des entreprises compétitives et une économie prospère et pour faire rapport à ce sujet;
- pour s'assurer que les ressources étaient gérées conformément aux impératifs en matière d'économie.

Nous avons discuté et approuvé avec la direction du ministère les critères utilisés pour aboutir à une conclusion quant aux objectifs de notre vérification. Ces critères concernaient les systèmes, les politiques et les méthodes que le ministère aurait dû mettre en place.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes des missions de certification, englobant l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés, et comprenait en conséquence les tests et autres procédures que nous jugeons nécessaires dans les circonstances.

Le travail de vérification, qui en majeure partie était terminé en mars 2003, a compris des discussions avec le personnel concerné ainsi qu'un examen et une analyse de la documentation se trouvant aux bureaux centraux du ministère et d'Ontario Exports Inc. Nous avons également rendu visite à plusieurs établissements de formation qui avaient reçu des subventions en vertu du programme Investissement dans les compétences stratégiques, afin de passer en revue leur mise en œuvre des programmes de formation.

Notre vérification a également compris un examen des activités de la Direction des services de vérification interne du ministère. Cette Direction avait, peu de temps auparavant, effectué des vérifications du programme Investissement dans les compétences stratégiques, des dépenses de déplacement des employés et des services d'experts-conseils. Nous avons examiné les rapports de ces vérifications et nous avons modifié l'étendue de notre travail lorsque cela était possible.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Nous avons conclu que le ministère ne disposait pas des processus de planification stratégiques et des systèmes d'information nécessaires pour pouvoir aider les établissements de formation à régler les pénuries de main-d'œuvre et pour aider les entreprises de l'Ontario à accroître leur potentiel d'exportation. De plus, nous avons remarqué que, dans certains cas, les méthodes destinées à garantir le respect des impératifs économiques devaient être améliorées. Par exemple, nous avons constaté ce qui suit :

- Le ministère n'a pas évalué le programme Investissement dans les compétences stratégiques (ICS) afin de déterminer si celui-ci réussit à répondre aux besoins actuels et prévus en matière de compétences pour garantir la compétitivité des entreprises de l'Ontario et pour s'assurer que les étudiants décrochent un emploi dans leur domaine de formation. Le ministère avait mis en place une base de données dans le but d'évaluer l'efficacité du programme, mais nous avons constaté que ce système n'arrivait pas à produire des renseignements fiables. De plus, environ 75 % des fonds ICS du ministère que nous avons examinés servaient à supporter des coûts de construction et d'équipement plutôt qu'à assurer la prestation d'une formation axée sur les compétences.

-
- Le ministère n'avait pas élaboré de méthodes qui auraient permis d'établir dans quelle mesure il avait atteint l'objectif consistant à promouvoir l'innovation, la croissance économique et la création d'emplois. Il mesurait plutôt son rendement en évaluant ses activités. Par exemple, une méthode d'évaluation du rendement de la Division du développement du commerce consistait à déterminer le nombre de clients qui avaient reçu une aide plutôt que d'établir si une augmentation du commerce d'exportation avait en fait eu lieu.
 - La solution pour assurer la réussite de la campagne de marketing international de la Division des investissements consiste à réaliser une analyse des médias publicitaires, des marchés cibles et des secteurs visés avant d'élaborer le plan de marketing. Nous avons constaté que la campagne de publicité et de marketing avait été bien planifiée et qu'on avait effectué une recherche adéquate pour aider à l'élaboration d'un plan de marketing ciblé.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ ET DES ENTREPRISES

La Division du développement de la compétitivité et des entreprises appuie la croissance économique et la création d'emplois en favorisant l'innovation et le développement des entreprises, en négociant des accords commerciaux, en encourageant la suppression des obstacles aux affaires et en offrant aux entreprises et aux entrepreneurs des renseignements et des conseils portant sur le développement économique et la politique commerciale. Cette Division gère en outre les interactions du gouvernement avec divers secteurs commerciaux, notamment le secteur de l'aérospatiale, le secteur de l'automobile, le secteur manufacturier et le secteur de la vente au détail.

Nous avons passé en revue les paiements de transfert que la Division a versés afin d'aider les divers secteurs qu'elle appuie et nous avons établi que ces paiements étaient justifiés et classifiés adéquatement dans les dossiers financiers du ministère.

Programme Investissement dans les compétences stratégiques

En plus des activités précisées ci-dessus, la Division gère également le programme Investissement dans les compétences stratégiques (ICS), qui appuie les programmes et les cours de formation servant à accélérer le perfectionnement des compétences et offerts par les fournisseurs de formation, en collaboration avec les entreprises. Parmi les fournisseurs de formation figurent les collèges communautaires et les établissements de formation

privés. Les entreprises offrent une contribution financière et en nature aux fournisseurs de formation, afin de permettre l'offre de cours particuliers. Le programme ICS est principalement axé sur l'acquisition des compétences nécessaires pour assurer la compétitivité des entreprises et pour rehausser la capacité des établissements de formation de l'Ontario à produire des finissants possédant les aptitudes dont les entreprises de l'Ontario ont besoin.

Depuis 1998, lorsque le programme ICS a été mis en place, le ministère a versé à celui-ci une somme totale de 130 millions de dollars. Depuis, le ministère a dépensé 82 millions de dollars en rapport avec 48 programmes de formation.

Nous avons examiné les dossiers du programme ICS, nous avons passé en revue le processus d'évaluation et nous avons rendu visite à quatre fournisseurs de formation. Nous avons établi que le ministère devait mieux cerner les lacunes quant aux compétences, et réagir à celles-ci, ainsi qu'améliorer ses méthodes et ses processus d'évaluation des propositions de financement de programme présentées par les fournisseurs de formation.

REPÉRAGE DES LACUNES QUANT AUX COMPÉTENCES ET RÉACTION À CELLES-CI

Le principal objectif du programme ICS consiste à s'attaquer au problème des compétences actuelles et prévues afin d'assurer la compétitivité des entreprises de l'Ontario. En août 1999, le ministère informait le Conseil de gestion du gouvernement qu'il comptait évaluer l'efficacité du programme ICS d'après le nombre d'employés qualifiés à la disposition des secteurs industriels participants. Cette évaluation se fonderait sur le nombre d'étudiants inscrits à la formation ICS, sur le nombre de ceux qui terminent la formation avec succès et sur le nombre de ceux qui décrochent un emploi dans le milieu de travail correspondant. Pour y parvenir, le ministère a créé une base de données et a demandé aux établissements de formation de présenter chaque année des renseignements précisant le nombre d'étudiants inscrits aux projets financés par le programme ICS ainsi que le taux de placements des finissants. Nous avons passé en revue cette base de données, en ce qui concerne les trois années se terminant le 31 mars 2002, et nous avons constaté que nous ne pouvions pas faire concorder l'information générée par la base de données avec celle transmise par les établissements de formation. Le ministère a attribué cette situation à divers facteurs, dont la piètre conception de la base de données, une définition inadéquate des données et des présentations incomplètes. Il n'avait pas pris de mesures en rapport avec ces problèmes, ce qui lui aurait permis de veiller à ce que la base de données soit exacte, complète et utile et qu'elle permette, comme prévu, d'évaluer l'efficacité du programme pour remédier aux lacunes quant aux compétences stratégiques.

De plus, nous avons examiné 29 des 48 projets de formation financés par le ministère jusqu'en mars 2003. Le ministère a versé une somme de 48 millions de dollars en rapport avec les coûts de ces projets. Nous avons remarqué que 75 % du financement ICS que nous avons examiné avait servi à supporter des coûts de construction et d'équipement,

tandis que seulement 25 % des fonds avaient en fait servi à offrir une formation axée sur les compétences. En outre, nous avons constaté que, pour six projets, une somme de 11,8 millions de dollars provenant du ministère avait été utilisée pour des travaux de construction et l'achat d'équipement et qu'aucune somme n'avait été affectée directement à la formation. Certes, certains coûts d'infrastructure sont inévitables, mais nous nous demandons sérieusement si le ministère répond adéquatement aux lacunes sur le plan des compétences, étant donné qu'un pourcentage très élevé des fonds du programme est utilisé pour l'infrastructure des établissements de formation au lieu de servir à offrir une formation.

Recommandation

Pour s'assurer que le programme Investissement dans les compétences stratégiques (ICS) appuie adéquatement le perfectionnement des compétences stratégiques nécessaires pour rehausser la compétitivité des entreprises, le ministère doit :

- régler les problèmes de la base de données afin de déterminer si le programme s'attaque efficacement aux lacunes quant aux compétences et si les finissants sont employés dans les domaines pour lesquels ils ont reçu une formation;
- déterminer si le pourcentage de ses fonds utilisé pour supporter des coûts de construction et d'équipement, au lieu de servir à offrir directement une formation, est raisonnable.

Réponse du ministère

Le ministère surveille différents projets et détermine le nombre d'étudiants inscrits et le nombre de finissants : il s'agit de l'une des mesures servant à établir si chaque projet atteint les objectifs fixés. Le ministère convient toutefois que les problèmes quant au développement de la base de données ont nui considérablement à sa capacité d'offrir des renseignements globaux sur l'ensemble des projets. Le personnel du programme Investissement dans les compétences stratégiques (ICS) continue à collaborer avec les spécialistes de la technologie de l'information du ministère en vue du développement d'une base de données destinée à résumer correctement les données et à simplifier le contrôle des résultats globaux.

Le programme ICS ne supporte que les coûts de démarrage uniques, y compris ceux en rapport avec les locaux, le nouvel équipement et les nouveaux programmes. Suite à cette recommandation, le ministère convient de vérifier si, pour chaque projet, le pourcentage des fonds du programme ICS qui est utilisé pour régler des coûts de construction et d'équipement, au lieu de servir à offrir directement une formation, est raisonnable.

ÉVALUATION ET TRAITEMENT DES PROPOSITIONS

En 1999, le gouvernement prévoyait que l'apport du programme ICS à la formation quant aux compétences stratégiques équivaldrait à environ 25 % de l'ensemble des fonds versés. Les autres fonds proviendraient de sociétés du secteur privé. Même si le ministère a précisé que les contributions du secteur privé seraient importantes, il n'a pas établi de directives claires au sujet du financement et il n'a pas non plus imposé de limites quant au pourcentage de financement des différents projets qu'il comptait assumer. Nous avons constaté que même si les fonds du ministère étaient en moyenne d'environ 25 %, la contribution de celui-ci aux différents projets ICS variait considérablement, soit de 3 à 62 % du coût total des projets de formation financés. Dans bien des cas, le ministère n'a pas atteint l'un des objectifs du programme, soit une contribution importante de la part de sociétés privées.

Dans le cas des contributions des sociétés privées, le ministère tenait compte des versements en argent et des quasi-espèces ou encore des appuis non financiers, comme les dons de biens, de services, de main-d'œuvre ou d'équipement. Lorsqu'on attribue une valeur aux contributions, on doit tenir compte du prix coûtant des biens et des services consommables et ne pas inclure la marge bénéficiaire, le cas échéant, et l'équipement doit être estimé à la moindre des deux valeurs suivantes : la juste valeur marchande et la valeur dépréciée aux livres. Nous avons remarqué que le ministère utilisait l'estimation communiquée par les demandeurs au sujet des contributions en nature. Les dossiers du ministère ne comprenaient aucun document sur une évaluation du caractère raisonnable de ces estimations. Lors des visites que nous avons rendues aux fournisseurs de formation, nous avons constaté qu'en ce qui concerne les estimations d'équipement, on ne disposait que de très peu de documents indépendants confirmant les montants en question. Ces montants sont dans certains cas considérables : pour trois bénéficiaires auxquels nous avons rendu visite, ils s'élevaient à 5,7 millions de dollars. Dans le cadre d'une vérification récente du programme ICS, la Direction des services de vérification interne du ministère a également exprimé des réserves sur le fait que les contributions en nature étaient estimées sans une évaluation indépendante.

Nous avons en outre examiné le délai de traitement des demandes. Étant donné que la demande de compétences particulières peut changer rapidement, le ministère doit absolument financer les projets au moment opportun. Pour 2002, il prévoyait présenter deux appels de propositions à l'intention des fournisseurs de formation. Normalement, le processus d'examen et d'approbation du ministère demande de deux à trois mois. Toutefois, nous avons constaté que les demandes présentées par les fournisseurs de formation avant le premier délai établi pour les propositions, qui avait été fixé au 20 juin 2002, n'ont été approuvées que le 3 février 2003, soit plus de sept mois après la date limite pour la présentation des propositions. En raison de ce retard, l'appel de propositions qui avait été prévu pour l'automne 2002 n'a jamais eu lieu. Ainsi, le ministère n'a pas respecté le calendrier qu'il avait établi et qui précisait deux appels de propositions au cours de l'exercice 2002-2003 et, par conséquent, il n'a pas pu financer la formation au sujet des compétences dans la mesure prévue au départ.

Recommandation

Pour veiller à ce que le programme Investissement dans les compétences stratégiques fasse en sorte que les établissements de formation soient mieux en mesure de répondre aux besoins des entreprises, le ministère doit :

- s'assurer que les contributions en nature des entreprises du secteur privé sont estimées correctement et, dans les cas où ces montants sont importants, demander une estimation indépendante;
- examiner sa part de financement des programmes de formation par rapport à la part des sociétés privées et envisager d'élaborer des directives quant au degré de financement;
- veiller à ce que les propositions de programme de formation soient évaluées, traitées et approuvées avec rapidité.

Réponse du ministère

Le ministère convient qu'il importe de disposer de documents cohérents au sujet de la valeur des contributions en nature et est en train d'examiner les pratiques exemplaires des projets du programme Investissement dans les compétences stratégiques (ICS), dans le but d'adopter ces pratiques aux directives du programme ICS, afin que tous les futurs promoteurs les utilisent. Plus particulièrement, le ministère compte mettre en œuvre un processus visant à vérifier de manière indépendante les contributions dont la valeur est estimée à plus de 100 000 \$.

Les directives actuelles du programme ICS indiquent que les contributions des entreprises privées sont importantes par rapport au projet. Même si, pour tous les projets, la moyenne quant à la contribution du programme ICS se situe actuellement à 25 %, une part de 75 % provenant des sociétés privées, le ministère s'engagera à respecter un seuil maximal de 50 % pour la contribution du programme ICS aux différents projets.

Le ministère convient que les propositions doivent être traitées rapidement. Il fixera une date cible pour la fin du traitement de chaque appel de propositions.

COMMERCE D'EXPORTATION ET INVESTISSEMENTS

Le ministère a notamment pour mandat d'accroître les marchés d'exportation de l'Ontario et de présenter l'Ontario comme un endroit de choix pour investir, en attirant les investisseurs afin qu'ils s'établissent dans la province ou qu'ils y accroissent leurs activités. Cette tâche est principalement réalisée par la Division du développement du commerce et la Division des investissements du ministère.

Développement du commerce

Un organisme gouvernemental, Ontario Exports Inc., assume la majeure partie des responsabilités de la Division du développement du commerce. Cet organisme collabore avec des entreprises de l'Ontario afin de développer de nouvelles possibilités d'exportation et d'aider les acheteurs étrangers à trouver en Ontario des fournisseurs pouvant répondre à leurs besoins. Dans cette optique, cet organisme dirige et prend part à tout un éventail d'initiatives, dont des missions commerciales internationales, des expositions et des séminaires, en plus d'offrir des services de renseignements sur les marchés d'exportation, des services d'experts-conseils et des services d'assistance commerciale visant à augmenter le potentiel des entreprises de l'Ontario quant au commerce international. Les clients de l'organisme sont principalement des petites et moyennes entreprises de l'Ontario.

Nous avons passé en revue les dépenses de fonctionnement directes de l'organisme pour l'exercice 2001-2002 et nous avons remarqué qu'environ 30 % des fonds de l'organisme consacrés aux activités d'exportation avaient été employés pour des initiatives réalisées aux États-Unis. L'autre part de 70 % avait été consacrée à d'autres marchés internationaux. Le conseil d'administration avait indiqué à l'organisme de faire en sorte que l'Ontario soit moins tributaire du marché américain, étant donné que plus de 90 % des exportations de l'Ontario étaient destinées aux États-Unis.

Les prévisions à long terme du potentiel du commerce d'exportation de l'Ontario révèlent que les États-Unis vont demeurer le principal marché de la province. Par exemple, en octobre 2002, Le Conference Board du Canada a publié un rapport, *Canada 2010 : Défis et choix à l'intérieur et à l'extérieur*, qui précise que nos liens commerciaux vont être axés sur nos rapports au sein de l'Amérique du Nord. Il indique en outre que la garantie de l'accès au marché des États-Unis est sans doute l'aspect stratégique le plus important pour les années à venir. En mars 2002, Exportation et développement Canada a également signalé que les États-Unis vont demeurer un partenaire commercial dont l'importance sera primordiale et croissante en ce qui concerne les exportations canadiennes, que l'expansion de l'Union européenne compliquera encore davantage la tâche des entreprises canadiennes qui souhaitent conserver ou augmenter leur part de marché en Europe, qu'on ne prévoit pas que les exportations vers le Japon vont augmenter dans un proche avenir et que les exportations canadiennes vers la Chine stagnent depuis 1995.

Nous avons également passé en revue les activités de développement du commerce de l'organisme, parmi lesquelles figurent des missions et des foires commerciales, et nous avons constaté que celui-ci ne déterminait pas si ces activités permettaient de générer des exportations pour les entreprises de l'Ontario. Par conséquent, les allocations budgétaires pour les divers marchés cibles se fondaient davantage sur les sommes accordées lors des années précédentes plutôt que sur une analyse des coûts et des avantages éventuels. De plus, suite à un examen, réalisé en novembre 2001, des résultats du sondage communiqués par l'organisme, on a constaté que les clients ont formulé des commentaires positifs sur l'organisme lui-même mais ont mis en doute l'efficacité de certaines de ses activités de développement du commerce. On a également interrogé des

membres du personnel de l'organisme, qui étaient d'avis que certaines activités exigeaient une part démesurée des ressources de l'organisme et que ces activités s'adressaient peut-être davantage à de grandes entreprises plutôt qu'aux PME qui sont principalement visées par l'organisme. Pour mieux aider les entreprises de l'Ontario à accroître leur potentiel d'exportation, le ministère doit réaliser une évaluation plus formelle des possibilités d'exportation et, pour favoriser l'optimisation de ses projets de marketing, il doit évaluer les coûts et les avantages des initiatives réalisées précédemment.

Investissements

La Division des investissements présente, à l'intention des décideurs des entreprises canadiennes et étrangères, l'Ontario comme un endroit pour investir. Dans ce but, elle a recours à la publicité, elle génère des occasions d'investissement commercial et elle offre des services d'investissement aux éventuels investisseurs. Ces services consistent notamment à présenter des renseignements économiques détaillés au sujet du potentiel de l'Ontario à titre d'endroit pour investir de même qu'à aider les éventuels investisseurs à préparer des dossiers commerciaux en appui aux décisions en matière d'investissement. Les principaux clients de l'organisme sont des sociétés multinationales établies en Ontario qui peuvent envisager une expansion ainsi que des sociétés étrangères qui songent à de nouveaux investissements.

Un élément essentiel de la réussite de la campagne de marketing international de la Division a trait à la réalisation d'une analyse adéquate des médias publicitaires, des marchés cibles et des secteurs visés avant l'élaboration du plan de marketing. Nous avons établi que la campagne de publicité et de marketing avait été bien planifiée et qu'on avait effectué une recherche adéquate pour aider à l'élaboration d'un plan de marketing ciblé. En outre, la direction a suivi de près et a examiné les occasions découlant de la publicité et générées par les experts-conseils en développement des entreprises du marché visé (dont les services ont été retenus par le ministère afin qu'ils agissent comme représentants au sein des marchés étrangers cibles) avant de les communiquer à la section des Services aux investisseurs internationaux de la Division, qui a pour tâche d'attirer et de conserver les investissements intérieurs et étrangers.

La section des Services aux investisseurs internationaux conserve la liste des occasions d'investissement commercial et les renseignements connexes, y compris le nom de l'entreprise, le pays d'origine, la nature des opérations commerciales et le secteur d'activité correspondant. Toutefois, elle ne précise pas la provenance de la piste, qui peut être attribuable à des experts-conseils en développement des entreprises pour les marchés visés, à la publicité, au gouvernement fédéral, aux municipalités ou aux compagnies elles-mêmes. Cette information serait utile pour évaluer l'efficacité des diverses initiatives d'investissement lancées par la Division pour générer des occasions, ainsi que pour améliorer sa planification stratégique et pour attribuer les ressources en fonction de la provenance des occasions en question.

Recommandation

Afin d'appuyer plus efficacement ses initiatives visant à accroître les exportations de l'Ontario et à attirer des investissements dans la province, le ministère doit :

- effectuer une analyse formelle des possibilités d'exportation, évaluer l'efficacité des initiatives réalisées précédemment par Ontario Exports Inc. et procéder à une analyse complète des coûts-avantages des initiatives de développement du commerce de cet organisme;
- déterminer la provenance des occasions d'investissement commercial générées par la Division des investissements, afin d'aider à améliorer la planification stratégique et l'attribution des ressources.

Réponse du ministère

En 2001, le ministère a effectué un examen des programmes d'Ontario Exports Inc. (OEI). Suite à cet examen, l'organisme a lancé un processus de planification destiné à cerner et à évaluer le contexte commercial et économique, les principaux débouchés, la demande des clients, les autres services d'exportation offerts et les répercussions sur le plan des ressources. Le conseil d'administration d'OEI a alors approuvé un plan stratégique de trois ans, pour la période comprise entre 2003-2004 et 2005-2006. Ce plan précise les priorités des marchés et des secteurs, de même que les principales activités pour chaque marché et chaque secteur. Il établit en outre un équilibre entre l'importance des marchés américains et la nécessité de prendre un engagement à long terme quant au développement d'autres marchés importants. Les ressources ont été attribuées en fonction de ces priorités.

Suite également à l'examen des programmes, OEI effectue actuellement une recherche afin d'élaborer un indice de l'incidence économique afin de déterminer la contribution économique de ses services consultatifs en matière d'exportation. Cette recherche sera axée sur les répercussions des exportations des PME sur le produit intérieur brut, sur les recettes fiscales et sur la situation de l'emploi de la province. Le rapport final, qui sera normalement prêt en août 2003, permettra à OEI de mesurer l'incidence économique de ses programmes.

Le ministère adjoindra la provenance des occasions d'investissement à son programme de suivi des investissements.

SUBVENTIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE ET LES SERVICES RÉGIONAUX

On verse des subventions aux organismes et aux sociétés dans des buts précis. Les gestionnaires du ministère doivent donc se procurer des renseignements sur le rendement

des bénéficiaires et examiner cette information, afin de veiller à ce que les subventions soient utilisées pour le but prévu et de déterminer si, en fin de compte, on obtient les résultats escomptés. Dans le cadre de cette surveillance, on peut avoir des contacts officiels avec les bénéficiaires, on peut examiner les dossiers, on peut se rendre sur place et on peut effectuer des vérifications. Dans les cas où les bénéficiaires ne respectent pas les modalités de l'entente conclue avec la province, les gestionnaires doivent prendre des mesures correctrices afin de veiller à ce que les fonds versés soient utilisés conformément aux indications de l'entente. Nous avons passé en revue les subventions versées par la Division du développement du commerce au Centre canadien des sciences et de technologie de Jiangsu, en Chine. Nous avons également examiné deux programmes de subventions à l'entrepreneuriat, soit le programme Entreprise d'été et le programme Mon entreprise, qui sont offerts par la Division de l'entrepreneuriat et des services régionaux. Comme il est indiqué ci-après, nous avons constaté que le ministère doit renforcer ses efforts de surveillance afin de s'assurer que les objectifs des programmes de subventions sont atteints.

En 1985, le ministère a conclu une entente avec le Centre canadien des sciences et de technologie de Jiangsu, en Chine, afin de favoriser l'élaboration et l'échange d'idées en ce qui a trait au développement économique et au commerce. Cette entente précisait que les coûts de fonctionnement seraient répartis également entre la province et le Centre de Jiangsu. Le 31 mars 2003, les sommes versées par le ministère au Centre depuis la conclusion de l'entente s'élevaient à 837 000 \$, soit environ 65 000 \$ par an. Outre l'examen par le ministère des factures concernant sa part des coûts de fonctionnement, nous n'avons trouvé aucun élément indiquant que le ministère avait surveillé adéquatement le bénéficiaire afin de veiller à ce que les fonds soient utilisés conformément à ce qui avait été convenu. En mai 1999, la Direction des services de vérification interne du ministère a produit un rapport au sujet d'une vérification du Centre. Ce rapport révélait que la majeure partie des locaux de l'immeuble était inoccupée, qu'aucune base de données des entreprises de l'Ontario et de Jiangsu n'avait été établie comme l'exigeait l'entente et que la salle d'exposition destinée à transmettre des renseignements sur les entreprises de l'Ontario n'existait plus. En 2001-2002, le ministère a interrompu les versements au Centre. Un examen réalisé par le ministère en mars 2002 a conclu que l'Ontario n'avait pas retiré d'avantages de cette aventure de 17 ans et que l'investissement réalisé n'avait certes pas été optimisé. À la fin de notre vérification, en mars 2003, même si le versement des paiements au Centre avait été interrompu, la relation avec celui-ci prévalait toujours et le ministère lui destinait encore des fonds dans son budget.

Le programme Entreprise d'été offre des subventions de 3 000 \$ aux étudiants qui souhaitent acquérir de l'expérience en entrepreneuriat en exploitant une petite entreprise pendant la période d'été. Les subventions versées en vertu de ce programme durant l'exercice 2002-2003 se sont élevées à 654 000 \$. Le ministère surveille les progrès réalisés par les participants au cours de l'été et exige qu'ils produisent un rapport final au sujet de leur expérience. Toutefois, il n'y a aucune évaluation officielle de la capacité du programme à atteindre les objectifs du ministère consistant à offrir les outils et

l'expérience nécessaires pour améliorer le taux de réussite du démarrage de petites entreprises par de jeunes entrepreneurs et promouvoir l'entrepreneuriat à titre de choix de carrière valable.

Le programme Mon entreprise offre des garanties d'un maximum de 85 % concernant des prêts de 15 000 \$ ou moins consentis à de jeunes entrepreneurs qui démarrent une entreprise. Il s'agit d'une entente de partenariat conclue avec une banque à charte. Pour l'exercice 2002-2003, le ministère a garanti des prêts consentis par la banque qui s'élevaient à plus de 400 000 \$. Les lignes directrices du programme indiquent que les prêts ne peuvent pas être utilisés pour rembourser une dette, pour acheter une entreprise et des biens existants, pour exploiter un ajout à une entreprise existante ou pour acheter un article important, comme un véhicule ou un ordinateur. La banque a la tâche de choisir, d'approuver et d'accorder les prêts, ainsi que de surveiller les demandeurs. Même si le ministère reçoit des rapports trimestriels de la banque précisant les montants des prêts à rembourser et la situation de chacun, nous avons remarqué qu'il ne vérifie pas si les prêts ont été utilisés aux fins prévues et n'obtient aucune assurance de la banque à cet effet.

Recommandation

Afin de favoriser l'atteinte des objectifs des programmes de subventions, le ministère doit s'assurer que des systèmes de surveillance des bénéficiaires sont en place, qu'on évalue l'efficacité de chaque programme et qu'on tient compte de cette évaluation pour la prise des décisions futures au sujet du financement.

Réponse du ministère

Le ministère convient que des systèmes de surveillance adéquats doivent être en place pour permettre l'évaluation des programmes de subventions.

Ontario Exports Inc. a terminé une évaluation de la subvention de 65 000 \$ qui a été versée au Centre canadien des sciences et de technologie de Jiangsu, en Chine, et on a établi qu'il existe des activités plus efficaces pour promouvoir les exportations vers la Chine. Le ministère continuera à collaborer avec le Centre afin de promouvoir les exportations entre l'Ontario et Jiangsu, mais il ne lui offrira plus d'aide directe. Le poste de la subvention sera supprimé de l'estimation des dépenses de 2004-2005 du ministère.

Entreprise d'été et Mon entreprise sont des initiatives réalisées en vertu d'un nouveau programme, le Programme jeunes entrepreneurs, qu'on a entamé en 2001 afin de promouvoir l'entrepreneuriat chez les jeunes de l'Ontario. Le ministère met en œuvre un processus de suivi des résultats du programme, qui comprend notamment la surveillance des bénéficiaires. Ce programme a reçu un prix d'or pour la qualité dans le secteur public et ses responsables visent sans cesse à améliorer son efficacité.

MESURE DE L'EFFICACITÉ DES PROGRAMMES ET COMPTE RENDU À CE SUJET

Pour démontrer que ses programmes et ses politiques en matière de développement des entreprises et de développement économique respectent le mandat consistant à favoriser la compétitivité des entreprises de l'Ontario et une économie prospère pour la province, le ministère a besoin de mécanismes servant à vérifier les résultats de ses initiatives et il doit prendre des mesures correctrices dans les cas où les objectifs fixés ne sont pas atteints.

Avant 1995, le ministère offrait de nombreux programmes d'aide directe aux entreprises qui proposaient des subventions, un financement, des prêts et des garanties d'emprunt, principalement par l'entremise de la Société de développement de l'Ontario. Depuis lors, il a axé ses efforts moins sur l'aide financière directe et plus sur des services visant à conseiller les entreprises, à les aider à se prévaloir des ressources dont elles ont besoin pour faire concurrence, à présenter l'Ontario comme un endroit pour investir et à aider les exportateurs de l'Ontario à rechercher de nouveaux clients sur les marchés internationaux. Même s'il peut s'avérer difficile d'évaluer les répercussions d'activités de cette nature, le ministère doit néanmoins, chaque année, évaluer sa capacité à réaliser son mandat, par l'entremise du processus de planification et d'attribution des activités, et faire rapport à ce sujet.

Les mesures du rendement ne doivent pas porter sur les activités du ministère : elles doivent plutôt indiquer les résultats économiques probables de ces activités. Bon nombre des mesures actuelles du ministère se fondent sur des activités ou sont définies comme telles, par exemple le nombre de projets approuvés et le nombre de clients et de sociétés auxquels on a offert une aide. Ces mesures décrivent des activités et non des résultats économiques ou autres. Pour qu'une mesure du rendement soit pertinente, elle doit préciser le rapport direct entre l'activité en question et le résultat qui s'ensuit. Par exemple, l'une des mesures du rendement dont le ministère se sert pour son programme de commerce a trait au nombre de clients auxquels on a consenti une aide afin qu'ils puissent conserver leurs marchés d'exportation et prendre de l'expansion à l'échelle internationale. Cette information permet peut-être de mesurer l'ampleur des activités du ministère dans ce domaine, mais elle n'évalue pas la réussite, autrement dit si l'aide du ministère a véritablement et directement entraîné une augmentation du commerce d'exportation. Mentionnons un autre exemple : la principale mesure du rendement pour le programme Investissement dans les compétences stratégiques était le degré de satisfaction de l'employeur envers le programme. Certes, le taux de satisfaction exprimé quant au programme a été de 90 %, mais cette donnée n'évalue pas le rendement quant à l'objectif du programme, soit aider à perfectionner les compétences nécessaires pour assurer la compétitivité des entreprises. Cet objectif est directement lié au mandat global du ministère, qui consiste à favoriser le maintien d'entreprises compétitives. Le ministère n'a pas indiqué si cet objectif a été atteint.

Le ministère a remarqué que l'évaluation des résultats des programmes, sur le plan du développement économique et du commerce, peut être ardue et peut ne pas toujours relever du ressort de ses programmes. D'autres parties peuvent en effet avoir une influence sur les résultats, y compris le gouvernement fédéral et des sociétés multinationales, sans compter d'autres facteurs comme la conjoncture économique au pays et sur la scène mondiale, les obstacles au commerce et des événements internationaux. Malgré tout, le personnel du ministère a reconnu que même si des évaluations spécialisées peuvent s'avérer nécessaires, il a besoin de mesures plus adéquates du rendement pour pouvoir évaluer l'efficacité de ses activités de développement économique et autres, de même que pour faire rapport à ce sujet.

Recommandation

Pour évaluer l'efficacité de ses activités de développement économique et autres, et pour faire rapport à ce sujet, le ministère doit élaborer des mesures du rendement qui indiquent à quel point les initiatives des programmes contribuent à favoriser l'émergence et le maintien d'entreprises compétitives ainsi que d'une économie prospère.

Réponse du ministère

Le ministère fait le suivi du rendement de ses activités de développement économique et autres. Par exemple, un suivi considérable est effectué au sujet de l'efficacité des activités de marketing et de services en rapport avec les investissements.

Le ministère s'efforce d'améliorer l'évaluation de l'incidence de ces activités. Par exemple, Ontario Exports Inc. effectue actuellement une recherche afin d'élaborer un indice de l'incidence économique afin de déterminer la contribution économique de ses services consultatifs en matière d'exportation. De plus, le ministère s'informe périodiquement auprès d'autres autorités afin de connaître leurs mesures du rendement de programmes semblables. Il collabore en outre avec des organismes centraux à l'élaboration de mesures du rendement portant sur des programmes nouveaux ou revus.

Le ministère est résolu à évaluer la contribution de ses programmes et compte continuer à peaufiner et à améliorer ses mesures du rendement pour ses activités de développement économique et autres.

FRAIS DE DÉPLACEMENT

Les frais de déplacement qui sont engagés par des employés dans le cadre d'exécution d'activités pour le ministère et qui donnent droit à un remboursement ont trait notamment au transport, au logement, à la location de voiture, aux repas et aux dépenses de représentation. Les directives du Conseil de gestion du gouvernement précisent les règles générales que tous les ministères et tous les employés du gouvernement doivent respecter afin de réduire au minimum les frais de déplacement. Pendant les deux exercices qui se sont terminés le 31 mars 2003, le ministère a supporté un montant de plus de 3,5 millions de dollars en frais de déplacement. Nous avons passé en revue le processus de demande de remboursement des frais de déplacement de ces deux exercices et nous avons remarqué qu'à de nombreuses reprises, les employés n'avaient pas tenu compte des directives du Conseil de gestion du gouvernement et les gestionnaires n'avaient pas scruté de près les frais de déplacement.

Lorsqu'ils font des déboursés, dans le cadre d'un déplacement, pour des éléments comme une chambre d'hôtel ou un repas personnel, les employés doivent respecter les directives du Conseil de gestion du gouvernement. Toutefois, en ce qui concerne les indemnités de repas, ces directives ne précisent pas les montants qui sont acceptables lorsqu'on se trouve à l'extérieur de l'Ontario. Malgré tout, elles indiquent que les personnes qui approuvent les demandes de remboursement de frais de déplacement doivent s'assurer que les coûts de ces repas sont raisonnables pour l'endroit où ils sont engagés. Afin de disposer d'indications de frais de repas raisonnables dans d'autres régions, nous avons comparé les indemnités de repas du gouvernement fédéral à un échantillon de demandes présentées au ministère et nous avons constaté que, dans plus de 100 cas, les employés avaient réclamé des frais de repas personnels supérieurs à ces coûts et qu'en moyenne les montants demandés étaient 50 % plus élevés que les sommes approuvées par le gouvernement fédéral.

Avant d'approuver des demandes de remboursement de frais de déplacement, les gestionnaires doivent examiner de près ces demandes afin de s'assurer que toutes les dépenses dont on demande le remboursement sont nécessaires, raisonnables et justifiées à l'aide de reçus adéquats. Toutefois, nous avons remarqué que les gestionnaires ne scrutaient pas de près les demandes de remboursement de frais de déplacement. Nous avons constaté que, dans plusieurs cas, on avait remboursé aux employés des dépenses pour lesquelles ceux-ci n'avaient pas de reçus ou n'avaient que des reçus inadéquats, comme des photocopies de reçus ou des relevés de carte de crédit au lieu des reçus originaux. Dans ces cas, on court le risque de rembourser des dépenses inadmissibles ou encore de rembourser deux fois la même dépense. En fait, nous avons remarqué que deux paiements en double s'élevant à environ 1 200 \$ avaient été effectués : on avait alors accepté les photocopies de reçus présentées par le personnel du ministère. Nous avons informé le ministère de ces deux cas et les paiements en double ont par la suite été recouverts. De plus, nous avons constaté que, dans certains cas, des gestionnaires avaient

approuvé le remboursement de dépenses d'affaires suspectes, par exemple les frais de renouvellement d'un permis de conduire personnel et les frais d'admission d'un conjoint ou d'une conjointe à un spectacle aérien.

Les employés qui offrent l'accueil à des clients d'affaires et des relations doivent présenter des reçus précisant les sommes déboursées pour la nourriture, les boissons, etc., en plus d'indiquer les personnes présentes. On vise ainsi à s'assurer que seuls les clients d'affaires et les personnes qui ne sont pas à l'emploi du gouvernement jouissent de l'accueil en question. Nous avons repéré plus de 200 cas, qui représentent un montant total de plus de 48 000 \$, pour lesquels on a réclamé des frais de représentation sans présenter de reçus détaillés. Les pièces justificatives étaient principalement des bordereaux de carte de crédit et des notes d'hôtel, qui ne précisent que le montant total payé, sans donner de détails.

Recommandation

Afin de s'assurer qu'on procède de façon économique pour tous les services de voyage achetés, que les règlements du gouvernement de l'Ontario sont respectés et qu'on ne rembourse aux employés que les dépenses d'affaires légitimes, le ministère doit :

- **rappeler aux employés la nécessité de respecter les politiques de voyage du gouvernement et leur indiquer que dans le cas de tout manquement aux règles, les dépenses ne seront pas remboursées;**
- **n'approuver que les demande de remboursement de frais de déplacement qui sont accompagnées de pièces justificatives adéquates.**

Réponse du ministère

Le ministère convient que, pour acheter des services de voyage, on doit procéder de manière économique et il s'est efforcé de restreindre la hausse des frais de déplacement au cours des quatre dernières années. Suite aux conclusions de cette vérification, il passera en revue ses politiques de voyage, en ce qui a trait aux voyages internationaux. Il rappellera à tout son personnel l'importance de respecter ses politiques de voyage, notamment la nécessité de présenter des pièces adéquates pour justifier les demandes de remboursement de frais de déplacement. Il organisera en outre des séances d'information obligatoires à l'intention de tous les gestionnaires, afin de leur rappeler leur responsabilité d'examiner de près les demandes de remboursement de frais de déplacement présentées par leurs employés, pour garantir le respect des politiques de voyage.

GESTION DES SERVICES D'EXPERTS-CONSEILS

Au cours des trois derniers exercices qui se sont terminés le 31 mars 2003, le ministère a versé plus de 22 millions de dollars pour payer des services d'experts-conseils, principalement pour des projets de gestion et des projets techniques. Lorsqu'ils achètent des services d'experts-conseils, les ministères doivent respecter les directives du Conseil de gestion du gouvernement, qui précisent les principes fondamentaux des décisions prises quant à la planification, l'achat et la gestion des services d'experts-conseils. Nous avons examiné un échantillon de missions d'experts-conseils et nous avons constaté que le ministère devait améliorer ses méthodes afin de s'assurer qu'on procède de manière économique à l'achat et à la gestion des services d'experts-conseils, selon ce qui est indiqué ci-après.

On doit retenir les services d'experts-conseils en ayant recours à un concours de sélection et les candidats doivent alors être traités de manière juste et équitable. Les ministères doivent également conserver des documents adéquats sur chaque mission. Nous avons remarqué que dans certains cas, le ministère n'avait pas fait appel à un processus ouvert et impartial pour l'achat de services d'experts-conseils ou n'avait pas conservé de documents adéquats. Par exemple :

- Un expert-conseil avait été retenu parce que sa soumission proposait le coût le moins élevé, soit 50 000 \$. Suite à la présentation de la soumission, le ministère avait des questions à poser au sujet de la proposition et a alors demandé à l'expert-conseil de communiquer des renseignements supplémentaires. Par la suite, le coût de la proposition a grimpé à 95 000 \$ et, de plus, les modalités de la demande de proposition étaient différentes de celles convenues dans le contrat. Toutefois, le ministère n'a pas accordé aux autres soumissionnaires la possibilité de présenter une autre soumission, dont le coût aurait pu être inférieur, en fonction des dernières modalités précisées.
- Dans un autre cas, le ministère a retenu les services d'un expert-conseil pour un montant de 382 000 \$. Même si le ministère a indiqué que trois autres experts-conseils avaient présenté des soumissions, il n'a pas pu nous remettre de documents démontrant qu'on avait eu recours à un concours.

Les contrats d'experts-conseils et les paiements versés à ceux-ci doivent faire l'objet d'une surveillance et d'un contrôle adéquats et toute augmentation du prix plafond doit être justifiée, on doit en convenir officiellement et elle doit être correctement approuvée.

Toutefois, nous avons remarqué des exemples de paiements versés à des experts-conseils qui dépassaient de 20 000 à 116 000 \$ le prix plafond fixé pour les contrats. Il s'agissait alors d'augmentations variant entre 30 et 100 % par rapport au coût d'origine. Pour ces contrats, les modalités des missions demeuraient inchangées et nous n'avons trouvé aucune pièce justifiant l'augmentation du prix plafond. En outre, nous n'avons trouvé aucune indication d'une approbation préalable des augmentations par le sous-ministre ou son représentant désigné, comme l'exigent les directives du Conseil de gestion du gouvernement.

Pour chacune des missions d'expert-conseil, on doit préparer dès que possible une entente écrite entre le ministère et l'expert-conseil en question, de préférence avant le début de la mission. En ce qui concerne les cas que nous avons examinés, nous avons constaté qu'un expert-conseil avait dispensé des services quatre mois avant la signature d'un contrat avec le ministère. De plus, une vérification effectuée récemment par la Direction des services de vérification interne du ministère a également permis de repérer un certain nombre de cas semblables. En ne disposant pas d'une entente signée avant la réalisation de la mission, le ministère court le risque de malentendus avec l'expert-conseil au sujet de leurs responsabilités respectives et de l'envergure du travail à réaliser, ce qui peut avoir des répercussions sur l'exécution correcte de la mission au prix convenu au départ.

Lorsque les experts-conseils terminent leur mission, le ministère doit préparer une évaluation écrite qui comprend une estimation de la qualité du travail réalisé et des indications précisant si l'on a obtenu l'optimisation; en plus, il faut mentionner si l'expert-conseil en question conviendra à des missions futures. Toutefois, nous avons constaté que le ministère n'avait préparé l'évaluation écrite exigée pour aucune des missions d'expert-conseil que nous avons examinées. Étant donné que les quatre divisions du ministère que nous avons vérifiées retiennent les services d'experts-conseils de manière indépendante, ces évaluations pourraient s'avérer utiles pour les équipes d'examen des propositions des autres divisions, car celles-ci disposeraient alors de renseignements sur le rendement des différents experts-conseils.

Recommandation

Pour assurer l'optimisation des ressources quant aux services d'experts-conseils, le ministère doit faire en sorte :

- **qu'on retienne les services d'experts-conseils en ayant recours à un concours de sélection, que les candidats soient traités de manière équitable et que toute exception soit adéquatement justifiée, décrite et approuvée;**
- **qu'on surveille et vérifie correctement les contrats et les paiements versés et que toute augmentation du prix plafond soit justifiée, qu'on en convienne officiellement à l'avance et qu'elle soit adéquatement approuvée;**
- **que les contrats précisant les principales réalisations attendues, les coûts et les autres détails importants du projet soient signés avant le début du travail par les experts-conseils;**
- **qu'on effectue une évaluation officielle des experts-conseils une fois que le travail de ceux-ci est terminé et qu'on mette ces évaluations à la disposition des autres divisions en vue d'évaluations futures de propositions d'experts-conseils.**

Réponse du ministère

Le ministère convient qu'on doit optimiser les ressources quant aux services d'experts-conseils et a pris des mesures avant le présent examen de sorte que l'achat et la gestion de ces services se fassent avec efficacité.

En 2001-2002, le ministère a effectué une vérification interne des services d'experts-conseils. Cette vérification a relevé bon nombre des problèmes propres aux services d'experts-conseils qui sont précisés dans le présent rapport. Le ministère est en train d'apporter des améliorations importantes conformément aux conclusions du présent rapport et de celui de la vérification interne. Ces améliorations portent notamment sur la mise à jour des politiques et des méthodes, une meilleure communication des politiques du ministère, des mesures de contrôle accrues concernant l'achat des services d'experts-conseils, la production de rapports améliorés et une formation sur mesure pour le personnel.

En ce qui a trait à la gestion des contrats, le ministère collabore avec le Bureau des services communs afin de rehausser l'efficacité opérationnelle et d'assurer un meilleur respect des directives du Conseil de gestion.

SITE WEB DU SERVICE ONTARIEN D'INFORMATION SUR L'INVESTISSEMENT

Le Service ontarien d'information sur l'investissement (SOII), qui fait partie de la Division des investissements du ministère, constitue le guichet unique pour la présentation de renseignements personnalisés ainsi que l'offre de documents sur les marchés d'investissement et d'autres services aux entreprises de l'Ontario qui envisagent une expansion et aux investisseurs éventuels. Il dispose d'un site Web qui offre des renseignements pouvant s'avérer utiles pour les investisseurs éventuels, dont des profils de municipalités et de l'information sur les propriétés industrielles destinés à aider les investisseurs à choisir le site qui leur convient. Il propose des données sur la main-d'œuvre et les compétences disponibles de même que d'autres données économiques, en plus de renseignements comparatifs sur les investissements réalisés en Ontario et dans des régions concurrentes.

Afin de s'acquitter de ses responsabilités, le SOII a fait l'achat d'un ordinateur serveur autonome destiné à héberger son site Web. On a de plus retenu les services d'une société d'experts-conseils en vertu de deux contrats successifs, dont le montant total a été d'environ 960 000 \$ et qui portaient sur la période comprise entre juillet 2001 et septembre 2003. Sous la supervision du SOII, les experts-conseils devaient offrir chaque jour des services opérationnels se rapportant à la direction du projet et à la gestion du site Web, y compris notamment la conception du site, la gestion de la base de données, la programmation, la mise en forme, l'apport de modifications et d'autres formes de soutien

technique. Nous avons passé en revue les descriptions de travail des experts-conseils et la liste de leurs projets pour l'exercice 2002-2003 et nous avons constaté que la plupart des missions qu'ils ont réalisées portaient sur la mise à jour et l'entretien de différents aspects du site Web. Sur les 20 missions assignées au cours de l'exercice, seules deux avaient trait au développement de nouvelles sections du site Web. Le coût de l'exécution de ces missions par des experts-conseils était beaucoup plus élevé que si elles avaient été réalisées par deux ou trois coordonnateurs Web et concepteurs Web du ministère ayant des compétences comparables. Les salaires de postes semblables au ministère étaient en moyenne de 66 000 \$. Ainsi, nous estimons que retenir les services d'experts-conseils pour la gestion et l'entretien du site Web du SOII, plutôt que de confier ce travail au personnel du ministère, a sans doute coûté à celui-ci jusqu'à 500 000 \$ de plus.

Recommandation

Pour s'assurer que les exigences du ministère quant au site Web du Service ontarien d'information sur l'investissement sont respectées de la manière la plus économique possible, le ministère doit tenir compte des coûts et des avantages de la réalisation à l'interne des tâches.

Réponse du ministère

Le ministère convient de ce fait et il prend actuellement des mesures afin de veiller à ce que l'exploitation du site Web du Service ontarien d'information sur l'investissement (SOII) se fasse de façon économique.

Jusqu'en 2001, le recours à des contrats distincts d'achat de services pour l'entretien du site Web du SOII était très rentable. Suite au passage de contrats d'achat de services à des contrats de services complets, on a remarqué une augmentation considérable des coûts au cours des deux derniers exercices.

Le ministère a établi qu'il s'agit d'un problème sur lequel on doit se pencher dans le cadre de l'évaluation actuellement en cours du programme d'investissement. L'évaluation du programme concernera les options possibles pour l'entretien du site Web et on formulera des recommandations au sujet de la solution la plus rentable.