

# Activités de développement des entreprises et de développement économique

(Suivi des vérifications de l'optimisation des ressources, section 3.06 du *Rapport annuel 2003*)

## 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 avait pour mandat de promouvoir la compétitivité des entreprises de l'Ontario et d'assurer une économie prospère en favorisant l'innovation, la croissance économique et la création d'emplois; à l'automne 2003, on l'a rebaptisé ministère du Développement économique et du Commerce.

Au moment de notre vérification en 2003, le ministère comptait quatre divisions disposant de 300 employés qui exécutaient les activités ministé-

rielles en rapport avec le développement des entreprises et le développement économique :

- La Division du développement de la compétitivité et des entreprises appuyait le développement des entreprises, gérait la relation du gouvernement avec divers secteurs industriels et assurait la prestation du programme Investissement dans les compétences stratégiques (ICS), qui offrait 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 visait 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 avait pour tâche d'augmenter les exportations globales de l'Ontario en collaborant avec les entreprises qui y sont établies, dans le but d'ac-

croître leurs exportations à l'échelle mondiale. Un organisme gouvernemental, Ontario Export inc., assume la majeure partie des responsabilités de cette Division.

- La Division de l'entrepreneuriat et des services régionaux offrait des conseils financiers et de gestion aux entreprises et aux entrepreneurs. Elle disposait de nombreux bureaux sur le terrain et de centres d'encadrement des petits entrepreneurs qui visaient à promouvoir la croissance, les exportations et la création d'emplois.

Au cours de l'exercice 2004-2005, le ministère a consacré 63,9 millions de dollars (78,9 millions en 2002-2003) à ses activités de développement des entreprises et de développement économique.

En 2003, 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 travailleurs qualifiés et aider également les entreprises de l'Ontario à accroître leur potentiel d'exportation. Nous avons constaté notamment ce qui suit :

- Le ministère n'avait pas évalué le programme Investissement dans les compétences stratégiques afin de déterminer si celui-ci répondait 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 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 le rendement en évaluant les activités. Par exemple, il évaluait le rendement du commerce d'exportation en déterminant le nombre de clients qui avaient reçu une aide, au lieu de déterminer si ses activités avaient effectivement entraîné une augmentation de ce commerce.

Nous avons constaté que la campagne de publicité et de marketing menée par le ministère pour favoriser les investissements dans la province avait été bien planifiée et qu'on avait effectué une recherche adéquate pour aider à l'élaboration d'un plan de marketing ciblé.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations, et le ministère s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos préoccupations.

## État actuel des recommandations

D'après les renseignements obtenus du ministère, des progrès ont été réalisés à l'endroit de toutes les recommandations que nous avons formulées dans notre *Rapport annuel 2003*. Nous présentons ci-dessous l'état actuel des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations.

### DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ ET DES ENTREPRISES

#### Programme Investissement dans les compétences stratégiques – Détection des lacunes en matière de compétences et réactions à celles-ci

##### 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.*

#### État actuel

Le ministère a indiqué avoir instauré un nouveau rapport de données pour consigner et résumer l'information sur le nombre d'étudiants inscrits et le nombre de finissants pour tous les projets. Le ministère a toutefois annulé le programme Investissement dans les compétences stratégiques au cours de son processus de planification de l'exercice 2004-2005. Malgré l'annulation du programme, le ministère a l'intention de continuer à consigner l'information sur le nombre d'étudiants inscrits et le nombre de finissants pour tous les projets existants du programme jusqu'à ce qu'ils soient terminés. Le ministère a également indiqué qu'il avait examiné des options et proposé des recommandations pour déterminer si les finissants étaient employés dans les domaines pour lesquels ils avaient reçu une formation, mais ces recommandations n'auront pas de suite puisque le programme a été annulé.

Avant l'annulation du programme en 2004, le ministère avait embauché un consultant pour déterminer si le pourcentage des fonds ministériels utilisés pour défrayer des coûts de construction et d'équipement, par rapport aux coûts directs de formation, était raisonnable. Le consultant est arrivé à la conclusion que le programme jouissait de la latitude nécessaire pour financer le genre de coûts qu'exigeait chaque projet et qu'il devrait continuer d'en être ainsi.

### Programme Investissement dans les compétences stratégiques – Évaluation et traitement des propositions

#### 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.*

#### État actuel

Avant l'annulation du programme Investissement dans les compétences stratégiques, le ministère avait instauré une procédure pour assurer une vérification indépendante des contributions en nature supérieures à 100 000 \$. Il avait également examiné sa part du financement et constaté qu'elle était en moyenne de 25 %. Le ministère s'est engagé à respecter un seuil de financement maximal de 50 % pour tout projet. Pour tous les projets qui ont été financés par la suite, le plus haut taux de contribution du programme avant son annulation a été de 35 %, selon le ministère. Par ailleurs, le ministère nous a informés qu'il avait prévu, avant l'annulation du programme, de fixer des dates cibles pour l'obtention de l'approbation des projets.

## COMMERCE D'EXPORTATION ET INVESTISSEMENTS

#### 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 Export 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.

#### État actuel

Le ministère et Ontario Export inc. ont réalisé un plan stratégique de trois ans pour les exercices 2003-2004 à 2005-2006. Le plan précisait les priorités des marchés et des secteurs, de même que les principales activités pour chaque marché et chaque secteur. Le ministère a réévalué et actualisé ses priorités sur le plan des secteurs, des marchés et des activités au cours de l'exercice 2004-2005. Il a peaufiné les mesures du rendement et les a soumises au Conseil de gestion du gouvernement en février 2005. Les mesures devaient faire l'objet d'un examen en juin ou juillet 2005.

Le ministère nous a également informés qu'il avait intégré la provenance des occasions d'investissement commercial à son système de suivi des investissements.

### SUBVENTIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE ET LES SERVICES RÉGIONAUX

#### 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.*

#### État actuel

Le ministère a indiqué qu'il avait instauré des systèmes de surveillance des bénéficiaires de subventions et de suivi des résultats dans le cadre de deux programmes destinés aux jeunes entrepreneurs, à savoir le programme Entreprise d'été et le programme Mon entreprise, lesquels ont fait l'objet

d'un examen dans notre *Rapport annuel 2003*. Par ailleurs, le ministère a déclaré qu'il instaurerait des procédures de surveillance et d'évaluation semblables pour tous les nouveaux programmes, tels que la nouvelle Stratégie ontarienne d'investissement dans l'industrie automobile, dotée de 500 millions de dollars. De plus, relativement au Centre canadien des sciences et de technologie de Jiangsu, en Chine, un bénéficiaire de subventions de la Division du développement du commerce qui a fait l'objet d'un examen dans notre *Rapport annuel 2003*, le ministère nous a informés qu'il n'accorderait plus d'aide directe au Centre. Le ministère a éliminé de ses prévisions budgétaires de l'exercice 2004-2005 le financement qu'il avait prévu pour le Centre.

### MESURE DE L'EFFICACITÉ DES PROGRAMMES ET COMPTE RENDU 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.*

#### État actuel

Le ministère a proposé un plan d'amélioration du rendement qu'il a soumis au Conseil de gestion du gouvernement en février 2005. On nous a informés que le plan faisait l'objet d'un examen et que le Conseil de gestion du gouvernement était censé y donner suite en juin ou juillet 2005.

Au moment de notre suivi, le ministère collaborait en outre avec le Bureau des résultats, une section du Bureau du Conseil des ministres, à l'élaboration de mesures du rendement visant à garantir qu'on possède les plans, la capacité et les processus de surveillance nécessaires pour réaliser les trois grandes priorités du gouvernement, à savoir « La

réussite scolaire », « L'amélioration de la santé » et « Une société forte, une économie forte ».

## FRAIS DE DÉPLACEMENT

### 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 demandes de remboursement de frais de déplacement qui sont accompagnées de pièces justificatives adéquates.*

### État actuel

Le ministère a indiqué qu'il a pris des mesures pour remédier aux lacunes dans le domaine des demandes de remboursement des frais de déplacement. Il a notamment révisé ses politiques sur les voyages pour y inclure les voyages aériens internationaux, effectué des suivis immédiats auprès du personnel dans tous les cas repérés de non-conformité, sensibilisé tous les gestionnaires aux politiques sur les voyages et affiché sur le site intranet ministériel des notes de rappel sur les déplacements.

Le ministère a terminé une vérification d'assurance de la qualité des demandes de remboursement des frais de déplacement en novembre 2004 pour déterminer le niveau de conformité aux politiques sur les voyages et cerner tout aspect nécessitant un plus ample suivi auprès du personnel. Les résultats de la vérification ont été communiqués aux gestionnaires et au personnel. Le ministère a également informé le personnel des exigences d'une nouvelle directive pangouvernementale sur les déplacements.

## GESTION DES SERVICES D'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.*

### État actuel

Le ministère a indiqué qu'il avait apporté des améliorations importantes à sa gestion des services d'experts-conseils pour donner suite aux recommandations contenues dans le rapport du vérificateur général. Ces améliorations comprennent notamment la mise à jour des politiques et des méthodes, une meilleure communication des politiques ministérielles, le renforcement des mesures de contrôle dans l'acquisition de services d'experts-conseils, des exigences accrues visant les rapports et une formation sur mesure pour le personnel. Le ministère a en outre précisé qu'il continuait de surveiller la gestion des contrats quant au respect des directives du Conseil de gestion du gouvernement et qu'il mènerait une vérification d'assu-

rance de la qualité des services d'experts-conseils, devant être achevée à la fin de juin 2005.

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

### **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.*

### **État actuel**

Une évaluation du programme ministériel visant à encourager les investissements en Ontario compre-

nait une recommandation voulant que le ministère embauche du personnel permanent pour assurer le travail d'entretien régulier des données et qu'il fasse appel au besoin à des sous-traitants pour le travail plus complexe de développement de systèmes sur le site Web du Service ontarien d'information sur l'investissement. Ainsi, deux programmeurs ont été embauchés pour assurer l'entretien régulier des données, tandis que des experts-conseils externes assurent les services de conception et le développement des systèmes en fonction des besoins. D'après les estimations du ministère, cette façon de faire permettrait d'économiser environ 150 000 \$ par année.