



Société d'expansion du Cap-Breton

Rapport d'examen spécial — 2009



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

This document is also available in English.



Le 14 septembre 2009

Au Conseil d'administration de la
Société d'expansion du Cap-Breton

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Société d'expansion du Cap-Breton conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil de la d'administration le 27 février 2009. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous serons heureux de répondre à tout commentaire ou question que vous pourriez avoir au sujet de ce rapport lors de votre réunion du 22 septembre 2009.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Société pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

John O'Brien,
directeur principal
Bureau régional de Halifax

P.j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu de la Société d'expansion du Cap-Breton	7
Objet de l'examen spécial	11
Observations et recommandations	11
Gouvernance	11
La charte et les profils de compétences du Conseil sont en cours de préparation	12
L'auto-évaluation du Conseil est à l'étude	13
Le Conseil d'administration est associé à la planification stratégique et à la surveillance	14
Planification stratégique et opérationnelle	14
La Société dispose d'un processus de planification stratégique	15
Mesure du rendement et rapports	16
Le cadre de gestion du rendement établit des liens entre les activités stratégiques et le mandat de la Société	17
Des indicateurs supplémentaires sont nécessaires pour communiquer les résultats obtenus	17
Gestion de projets	19
La Société fait preuve de diligence raisonnable lors de l'approbation des projets	20
Les projets approuvés et le portefeuille de prêts et de placements en actions font l'objet d'une surveillance	21
Aménagement et gestion des biens immobiliers	21
Le protocole d'entente qui régit les transferts de biens immeubles a pris fin	22
Il faut définir des critères pour déterminer les biens immeubles présentant un potentiel de développement économique	23
Le système de gestion des biens immobiliers est en voie d'être amélioré	24
Conclusion	25
À propos de l'examen spécial	26
Annexe	
Tableau des recommandations	29



Société d'expansion du Cap-Breton

Rapport d'examen spécial — 2009

Points saillants

Objet La Société d'expansion du Cap-Breton est une société d'État qui favorise et coordonne l'expansion économique sur l'ensemble de l'île du Cap-Breton et dans une portion de la partie continentale de la Nouvelle-Écosse, à savoir la municipalité de Mulgrave et ses environs. La Société jouit de pouvoirs élargis qui lui permettent de consentir des prêts, des subventions et des contributions et de faire des investissements. Elle possède un parc immobilier en croissance, formé de terrains et d'immeubles, qui lui sert à appuyer le développement économique de la région, notamment en transférant des biens immobiliers à des tiers pour les inciter à investir ou en vendant des propriétés pour réinvestir les revenus dans ses programmes. Outre ses propres programmes, la Société d'expansion du Cap-Breton met en œuvre des programmes au nom de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA). La Société noue des relations professionnelles et des partenariats avec les différents ordres d'administrations publiques et avec des collectivités, des entreprises et d'autres organisations afin d'appuyer et de mettre en œuvre diverses initiatives de développement économique.

Nous avons examiné si les moyens et les méthodes de la Société d'expansion du Cap-Breton lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons axé nos travaux sur la gouvernance, la planification stratégique et opérationnelle, la mesure du rendement et les rapports, la gestion de projets, ainsi que la gestion et l'aménagement des biens immobiliers. Notre examen a couvert la période allant de décembre 2008 à mars 2009.

Pertinence La région desservie par la Société est défavorisée sur le plan économique. Le taux de chômage y dépasse les moyennes provinciales et nationales et elle a connu un exode important de sa population au cours des dernières années. La Société a pour rôle d'améliorer ce contexte économique en favorisant et en facilitant le financement et l'expansion de l'activité industrielle en vue de créer des emplois en

dehors de l'industrie houillère et de diversifier les assises économiques de l'île du Cap-Breton.

Constatations

Nous n'avons recensé aucune lacune importante dans les moyens et les méthodes de la Société. Par ailleurs, nous avons relevé certaines pratiques exemplaires, ainsi que des possibilités d'amélioration.

- Le Conseil d'administration possède des comités actifs, qui sont dotés de mandats précis. Il a créé un comité des ressources humaines en 2008. Le Conseil reçoit et examine régulièrement l'information transmise par la direction, qui lui sert à exercer une surveillance. La Société n'a pas encore terminé la rédaction de la charte du Conseil ni déterminé si les responsabilités des comités du Conseil doivent être mises à jour pour tenir compte de la charte. Elle n'a pas non plus terminé la mise à jour du profil de compétences du Conseil. Le Conseil d'administration examine d'autres méthodes pour évaluer régulièrement son rendement.
- La haute direction et le Conseil d'administration participent à l'ensemble du processus de planification stratégique. Le plan d'entreprise qui en résulte présente des cibles et des attentes qui sont conformes au mandat de la Société, à sa mission et à ses objectifs. La Société a établi un cadre de gestion des risques qui recense les risques possibles et les mesures qu'elle prend pour les maîtriser. La Société pourrait toutefois améliorer sa stratégie de gestion des risques en confiant à des gestionnaires particuliers la responsabilité de mettre en œuvre les mesures d'atténuation des risques et en présentant régulièrement des rapports à la haute direction et au Conseil d'administration sur l'efficacité de ces mesures.
- La Société possède un cadre de gestion du rendement qui indique comment les activités de programme sont censées contribuer à l'atteinte du résultat stratégique de la Société (une économie compétitive et durable sur l'île du Cap-Breton) et à la réalisation de son mandat et de sa mission. Le cadre a récemment été révisé pour renforcer certains éléments. Cependant, il serait possible d'améliorer la mesure du rendement en s'assurant que les résultats prévus sont clairement définis et que les indicateurs de rendement et les cibles connexes montrent les résultats à obtenir. La Société pourrait améliorer ses rapports sur le rendement en fournissant des renseignements supplémentaires sur certains éléments, par exemple en expliquant ce qu'elle entend par les expressions « à long terme » et « durable ».

- La Société possède des moyens et des méthodes pour exercer une diligence raisonnable lors de l'approbation des projets de développement économique qu'elle finance et de leur surveillance.
- La Société d'expansion du Cap-Breton possède des moyens et des méthodes pour assurer la gestion de ses biens immobiliers. Cependant, elle doit renouveler le protocole d'entente avec la Société de développement du Cap-Breton qui régit les transferts de biens immobiliers, car il a pris fin. Elle doit aussi renforcer son cadre de gestion des biens immobiliers en y intégrant des critères qui serviront à recenser les propriétés qui pourraient l'aider à remplir son mandat de développement économique et à déterminer si les propriétés continuent d'être utiles à la mise en œuvre de ses programmes.

Réaction de la Société. *La Société d'expansion du Cap-Breton accepte nos recommandations. Ses réponses détaillées sont données aux recommandations tout au long du rapport.*

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de la Société d'expansion du Cap-Breton

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Société d'expansion du Cap-Breton est tenue de mettre en œuvre, en matière de finance et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ses moyens de contrôle et d'information ainsi que ses méthodes de gestion à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de décembre 2008 à mars 2009, il existe une assurance raisonnable que les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens de contrôle et d'information et des méthodes de gestion de la Société de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 27 février 2009. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens et les méthodes de la Société. Les critères de l'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section **À propos de l'examen spécial** figurant à la fin du présent rapport.

6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous avons utilisé les travaux sur la gestion des projets et la gestion et l'aménagement des biens immobiliers, exécutés par la Section de la vérification interne.

7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de la Société ne comportaient aucune lacune importante.

8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Société ainsi que des renseignements détaillés sur nos observations et nos recommandations.

La vérificatrice générale du Canada,



Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada

Le 29 juin 2009

Aperçu de la Société d'expansion du Cap-Breton

9. Le principal mandat d'intérêt public de la Société d'expansion du Cap-Breton est de favoriser l'expansion et la diversification de l'économie de l'île du Cap-Breton. Le texte de loi qui régit la Société, la *Loi sur la Société d'expansion du Cap-Breton*, précise que la Société a pour mission :

d'encourager et d'aider, de concert éventuellement avec le gouvernement du Canada ou de la Nouvelle-Écosse, leurs organismes ou toute autre personne publique ou privée, le financement et le développement de l'industrie dans l'île du Cap-Breton en vue de créer des emplois en dehors du secteur de l'industrie houillère et de diversifier l'économie de l'île.

10. La Société favorise et coordonne l'expansion économique sur toute l'île du Cap-Breton et dans une portion de la partie continentale de la Nouvelle-Écosse, à savoir la municipalité de Mulgrave et ses environs. En plus de ses propres programmes, la Société met en œuvre sur l'île des programmes au nom de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA). La Société a noué des relations professionnelles et des partenariats avec les différents ordres d'administrations publiques et avec des collectivités, des entreprises et d'autres organisations afin d'appuyer et de mettre en œuvre diverses initiatives de développement économique.

11. La *Loi sur la Société d'expansion du Cap-Breton* accorde une grande diversité de pouvoirs à la Société, notamment le pouvoir de faire ce qui suit :

- consentir des prêts, avec ou sans garantie et intérêt;
- accorder des subventions;
- investir dans des actions ou des valeurs mobilières et détenir ou aliéner, notamment par la vente, ces actions ou valeurs mobilières;
- avec l'approbation du gouverneur en conseil, garantir le remboursement des emprunts contractés et le paiement des intérêts afférents.

La Société peut utiliser les pouvoirs ci-dessus dans les cas où un entrepreneur exerce ou propose d'exercer des activités qu'elle juge de nature à contribuer de façon appréciable au développement industriel de l'île du Cap-Breton. La Société peut aussi :

- acheter, prendre à bail ou, d'une façon générale, acquérir des immeubles situés sur l'île du Cap-Breton — ou des droits sur ceux-ci — et les gérer, les aménager et les exploiter ou prendre toute autre mesure à leur sujet;
- aliéner, notamment par la vente, des terrains ou les droits sur ceux-ci;
- prendre ou détenir des hypothèques, privilèges ou sûretés pour garantir le paiement des terrains que la Société vend ou aliène et vendre ou céder ces hypothèques, privilèges ou sûretés;
- faire de la publicité sur les possibilités industrielles de l'île du Cap-Breton, publier et diffuser de la documentation, faire des contributions en vue d'encourager efficacement le développement industriel et économique de l'île;
- prendre toutes les autres mesures que la Société estime utiles à la réalisation de cette mission.

12. Au cours de l'exercice 2006-2007, le Conseil du Trésor du Canada a demandé un examen du mandat de la Société. Les résultats de cet examen, qui a été achevé à la fin de 2008, ont été présentés au ministre responsable de la Société. À la fin de nos travaux sur place, les résultats de l'examen n'avaient pas été rendus publics.

13. Contexte opérationnel. L'économie de l'île du Cap-Breton doit surmonter des difficultés alors qu'elle subit une transition, passant de la production industrielle aux produits et services. Parmi les difficultés à relever, mentionnons l'exode et le vieillissement de la population, l'éloignement des marchés, une gamme restreinte de produits d'exportation et un marché du travail saisonnier. Les statistiques suivantes révèlent les défis que doit relever la Société dans son contexte opérationnel :

- À la fin de mars 2009, le taux de chômage selon la moyenne mobile de trois mois se situait à 17,2 % sur l'île du Cap-Breton, alors qu'il était de 8,9 % pour la Nouvelle-Écosse et de 8,0 % pour l'ensemble du pays.
- Entre le recensement de 1996 et celui de 2006, l'île du Cap-Breton a perdu 10 % de sa population.

- Les résultats du recensement de 2006 indiquent que la population de la Nouvelle-Écosse est l'une des plus âgées au Canada, l'âge médian y étant de 41,8 ans alors que celui de la population des comtés de l'île du Cap-breton varie de 44,3 à 46,6 ans.
- Entre 2001 et 2006, la population de moins de 25 ans a baissé de 6,5 % en Nouvelle-Écosse et de 11,9 % sur l'île du Cap-Breton. De plus, la population âgée de 25 à 44 ans a diminué de 16,2 % sur l'île, contre 9,6 % pour l'ensemble de la Nouvelle-Écosse.

14. Stratégie d'entreprise. Comme l'indique le Sommaire du Plan d'entreprise de la Société d'expansion du Cap-Breton de 2009-2010 à 2013-2014, la stratégie de développement économique de l'organisation est axée sur les six secteurs d'activité suivants :

- **Politiques et défense des intérêts** — Ce secteur d'activité vise à faire valoir les intérêts, les priorités et les préoccupations de l'île afin que les parties prenantes et tous les ordres d'administrations publiques en tiennent compte pour l'établissement des politiques, l'accès aux programmes et l'affectation des ressources financières.
- **Développement économique des collectivités** — Ce secteur s'occupe des investissements dans les collectivités en vue de renforcer et d'améliorer leurs assises sociales et économiques et de leur permettre de devenir des endroits où il fait bon vivre et intéressants pour investir.
- **Développement commercial** — Ce secteur fait appel à une diversité d'outils, notamment la promotion, l'orientation, les compétences spécialisées et les incitatifs financiers, pour encourager les chefs d'entreprise actuels ou les entrepreneurs potentiels à créer, agrandir ou moderniser leur entreprise; à chercher de nouveaux débouchés; à établir de nouvelles gammes de produits ou de services; à améliorer l'efficacité; et à valoriser les ressources humaines.
- **Aménagement et gestion immobiliers** — Ce secteur s'occupe de l'acquisition, de la gestion, de la vente et de l'aliénation de biens immobiliers en vue de favoriser la mise en œuvre des programmes de développement économique communautaires et commerciaux de la Société.
- **Services internes** — Ce secteur fournit des services d'appui, notamment dans les secteurs de la finance et de l'administration, de la gestion des ressources humaines, des communications, de l'accès à l'information, de la vérification interne et des technologies de l'information.

- **Prestation de services régionaux** — Ce secteur s'occupe surtout de la mise en œuvre des programmes de l'APECA sur l'île. Il vise à offrir des programmes et des services, au nom du gouvernement du Canada, afin de multiplier les possibilités d'instaurer une stratégie coordonnée en faveur du développement économique de l'île du Cap-Breton.

15. Activités importantes. Depuis 2005-2006, la Société reçoit des crédits parlementaires annuels qui sont inférieurs à 10 millions de dollars et elle a généré des recettes annuelles qui varient de 653 000 \$ à 3,2 millions de dollars pour financer ses programmes et son fonctionnement. En 2008-2009, la Société a reçu un crédit parlementaire de 8,7 millions de dollars. Au 31 mars 2009, elle comptait 46 employés et avait un portefeuille net de prêts et de placements de 18,6 millions de dollars.

16. Une autre société d'État, la Société de développement du Cap-Breton (SDCB) exploitait auparavant des mines de charbon sur l'île. En 2000, à la suite de la fermeture de la dernière mine de la SDCB, le gouvernement du Canada a fondé la Corporation Fonds d'investissement du Cap-Breton (Fonds d'investissement) à titre de filiale en propriété exclusive de la Société d'expansion du Cap-Breton (SECB). Il incombe à la SECB de gérer les projets approuvés par le Fonds d'investissement et de décaisser les derniers crédits du Fonds. Même si celui-ci a été légalement créé en tant que filiale, il devait agir à titre de société d'État mère jusqu'au 6 juin 2007. Par conséquent, le Conseil d'administration de la Société d'expansion du Cap-Breton n'est responsable des activités du Fonds d'investissement que depuis cette date.

17. Le Fonds d'investissement a reçu au total 91 millions de dollars, soit 79 millions de dollars du gouvernement fédéral et 12 millions de dollars du gouvernement provincial. Le Fonds octroyait une aide financière à des projets plus importants que ceux financés généralement par la Société. Le Fonds d'investissement a été créé à titre provisoire. Il devait progressivement arrêter ses opérations après avoir engagé la majeure partie de ses fonds dans des projets. Le 1^{er} avril 2008, le Fonds a été dissous. Le solde de ses actifs et de ses passifs (y compris les engagements de projet) et environ 21 millions de dollars du budget non décaissé du Fonds ont été transférés à la Société d'expansion du Cap-Breton. La Société prévoit décaisser ces fonds entre 2008-2009 et 2010-2011.

18. La Société possède également deux filiales en propriété exclusive : DARR (Cape Breton) Limited (DARR) et Cape Breton Casting Inc. (CBCI). DARR possède et administre tous les biens immobiliers de la Société. Ses administrateurs sont nommés par le Conseil d'administration de la Société. Aux termes d'un protocole d'entente signé en 2003 avec la Société de développement du Cap-Breton, des biens immobiliers importants ont été transférés à DARR. Ce protocole a pris fin le 31 mars 2008 et la Société voudrait le renouveler. Le Fonds d'investissement a acquis CBCI le 3 mars 2006 en exerçant sa garantie sur des prêts en souffrance. Les actions de CBCI ont été transférées à la Société d'expansion du Cap-Breton lors de la dissolution du Fonds d'investissement. CBCI a cessé ses activités.

19. La Société assure la mise en œuvre des programmes de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) sur l'île du Cap-Breton, aux termes d'un protocole d'entente. Le protocole en vigueur doit prendre fin en 2010. De 2004 à 2008, la valeur des projets gérés au nom de l'APECA oscillait entre 16 millions et 34 millions de dollars. On prévoit qu'à l'avenir le financement de l'APECA sera d'environ 14 millions de dollars par an.

Objet de l'examen spécial

20. Nous avons examiné si les moyens et les méthodes de la Société d'expansion du Cap-Breton lui fournissent l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons axé nos travaux sur la gouvernance, la planification stratégique et opérationnelle, la mesure du rendement et les rapports connexes, la gestion de projets, ainsi que l'aménagement et la gestion des biens immobiliers.

21. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur l'objectif, l'étendue, les critères et la méthode de la vérification.

Observations et recommandations

Gouvernance

22. La gouvernance d'entreprise constitue un cadre de structures, de systèmes et de méthodes pour surveiller si la gestion d'une organisation lui permet de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs. De saines méthodes de gouvernance sont essentielles pour atteindre les objectifs énoncés dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui

traite des sociétés d'État. Nous nous attendions à ce que la Société dispose d'un cadre de gouvernance efficace, qui répond aux attentes en matière de pratiques exemplaires pour ce qui est de l'intendance du Conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.

23. Nous avons constaté que la Société possédait un cadre et des méthodes de gouvernance qui lui permettent de s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance. Nous avons toutefois relevé certaines possibilités d'amélioration.

24. Le Conseil d'administration se compose du président, du premier dirigeant et de cinq administrateurs indépendants. Ceux-ci ont été nommés pour la première fois au début de 2007. Le premier dirigeant a quant à lui été nommé en juin 2008. Aux termes de la *Loi sur la Société d'expansion du Cap-Breton*, le président du Conseil est également président de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA). Tous les membres du Conseil d'administration sont nommés par le gouverneur en conseil. Le Conseil a deux comités : le Comité de vérification et le nouveau Comité des ressources humaines, qui a été mis sur pied en 2008.

25. Le Conseil d'administration et ses comités se réunissent régulièrement pour examiner des questions afin de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gouvernance et de surveillance. Les réunions du Conseil sont consacrées à des questions telles que l'examen et l'approbation des politiques, le réaménagement de la structure de gestion, la planification stratégique et les grands projets de développement économique. En plus de se réunir régulièrement selon un calendrier déterminé, le Conseil tient des réunions qui sont consacrées à des questions particulières.

La charte et les profils de compétences du Conseil sont en cours de préparation

26. Le Conseil d'administration s'emploie à améliorer ses méthodes de gouvernance. Une charte du Conseil, en cours de préparation depuis janvier 2008, vise à officialiser les méthodes de gouvernance du Conseil et à préciser ses responsabilités de surveillance. De février 2007 à juin 2008, la Société avait un premier dirigeant par intérim. Un premier dirigeant permanent a été nommé en juin 2008. Ces changements à la direction de l'organisation ont retardé la mise à jour des méthodes de gouvernance de la Société. Certains volets de l'ébauche de la charte, notamment la description des rapports entre le Conseil et le ministre responsable, le président et la haute direction, doivent être peaufinés.

27. Chaque comité est régi par une charte qui a été approuvée par le Conseil d'administration. Aux termes de l'ébauche de charte du Conseil et de la charte approuvée du Comité de vérification, ces deux organes peuvent solliciter l'aide de spécialistes indépendants. La charte du Comité de vérification est axée sur des questions de communication de l'information financière; en pratique toutefois, le Comité participe également à d'autres activités, notamment la surveillance de la gestion des risques. La révision de la charte du Conseil d'administration pourrait également avoir des répercussions sur les rôles et les responsabilités confiés aux comités du Conseil.

28. À l'automne 2008, le Conseil d'administration a revu son profil de compétences, qui avait été établi à l'origine en 2001. La mise à jour du profil devrait être terminée en même temps que la charte du Conseil. L'ébauche du profil de compétences du Conseil ne tient pas compte de la nécessité de disposer de compétences en gestion des biens immobiliers, même si l'importance de cette activité au sein de la Société ne cesse de croître.

L'auto-évaluation du Conseil est à l'étude

29. Le Conseil d'administration a procédé pour la dernière fois à une évaluation complète de son rendement en 2002, lorsqu'il a évalué sa conformité aux Lignes directrices sur la régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques du Conseil du Trésor. Par ailleurs, la Société a mis au point un outil d'auto-évaluation de la gouvernance dont elle se sert pour faire rapport tous les ans sur les activités de gouvernance du Conseil d'administration dans son rapport annuel. Les auto-évaluations annuelles sont menées par le personnel de la Société et examinées par l'ensemble du Conseil. Au moment de notre examen, le Conseil d'administration examinait d'autres méthodes pour évaluer régulièrement son rendement.

30. Le Comité de vérification a procédé régulièrement à des auto-évaluations de son rendement, soit en 2005, en 2008 et au début de 2009. Le Comité a évalué son rendement par rapport à 30 paramètres regroupés selon quatre domaines — la gestion des risques, la communication de l'information financière et la conformité, l'environnement de contrôle interne, et la gouvernance. Lors de la dernière auto-évaluation, le Comité a évalué son rendement comme étant très bon dans chaque domaine.

31. Recommandation. Le Conseil d'administration de la Société d'expansion du Cap-Breton devrait terminer sa charte ainsi que la mise à jour de son profil de compétences et envisager d'actualiser les responsabilités des comités en vue de tenir compte de la charte définitive du Conseil. Il devrait aussi terminer son examen des méthodes d'évaluation qui s'offrent à lui et évaluer régulièrement son propre rendement.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. Tous les éléments mentionnés précédemment sont inscrits à l'ordre du jour de la réunion spéciale du Conseil d'administration de juillet 2009, qui sera consacrée à la gouvernance.

Le Conseil d'administration est associé à la planification stratégique et à la surveillance

32. En 2008, la Société a lancé un nouveau processus de planification stratégique qui est axé sur les défis et qui propose des buts et des objectifs. Les membres du Conseil d'administration ont participé à la planification dès le début du processus.

33. Le Conseil d'administration reçoit régulièrement et en temps opportun des rapports de la direction et de chacun de ses comités pour l'aider à prendre des décisions et à tenir la direction responsable. Les rapports de la direction portent surtout sur des sujets comme les changements recommandés aux politiques, la planification stratégique, les grands projets de développement économique et les transactions immobilières importantes. Dans le cadre de son examen du rapport annuel de la Société, le Conseil reçoit de l'information sur le rendement en ce qui a trait à la progression de la mise en œuvre des stratégies et à l'atteinte des cibles et des objectifs définis dans le plan d'entreprise.

Planification stratégique et opérationnelle

34. La planification stratégique définit la nature même de l'organisation, ses activités et sa mission — en mettant l'accent sur l'avenir. Elle permet aussi d'évaluer l'orientation de l'organisation dans un contexte en évolution. Nous nous attendions à ce que la Société d'expansion du Cap-Breton ait une orientation stratégique bien définie ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat législatif et d'intérêt public. Nous nous attendions aussi à ce que son orientation stratégique et ses buts prennent en considération les priorités du gouvernement, les risques cernés, ainsi que la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente.

35. Les processus de planification stratégique et opérationnelle de la Société permettent d'appuyer adéquatement ses activités. La stratégie de gestion des risques de la Société s'est améliorée depuis notre dernier examen spécial en 2004, bien que nous ayons encore relevé des possibilités d'amélioration.

La Société dispose d'un processus de planification stratégique

36. La stratégie de planification de la Société a comporté l'examen, au début du processus, de rapports d'une analyse environnementale et d'études sur l'économie de l'île du Cap-Breton. Lors d'une réunion de planification de deux jours, les cadres supérieurs de la Société ont examiné ces rapports et réfléchi aux valeurs de la Société, à ses forces et faiblesses, aux possibilités qui s'offrent à elle et aux menaces qui pèsent sur elle. La direction a rédigé une ébauche de plan d'entreprise qui a fait l'objet de discussions avec le Conseil d'administration tout au long du processus de planification.

37. Les cibles et les attentes établies dans le Sommaire du Plan d'entreprise de 2009-2010 à 2013-2014 de la Société sont conformes à son mandat, à sa mission et à ses objectifs. Pour chaque initiative essentielle, le sommaire du plan d'entreprise décrit une stratégie de mise en œuvre, les résultats prévus, les indicateurs de rendement et les cibles connexes. Les résultats prévus et les cibles connexes sont clairs et mesurables, bien que certains soient axés sur des activités plutôt que sur des résultats. La mise en œuvre des stratégies et l'atteinte des cibles établies sont confiées à chaque cadre supérieur, dans le cadre d'un accord de responsabilisation.

38. Dans notre rapport d'examen spécial de 2004, nous avons indiqué que la Société devait définir une politique et un cadre de gestion des risques. Depuis, la Société d'expansion du Cap-Breton a établi un cadre de gestion des risques qui recense et évalue les risques possibles. Le cadre prend également en considération le seuil de tolérance de la Société à l'égard de chacun des risques recensés et les mesures instaurées pour atténuer chaque risque. La Société procède régulièrement à des mises à jour de son cadre, qui sont examinées par le Comité de vérification. Le cadre de gestion des risques pourrait être renforcé en confiant la responsabilité de la mise en œuvre des mesures d'atténuation à des gestionnaires particuliers, en veillant à ce que les plans opérationnels tiennent compte des mesures d'atténuation et en présentant des rapports périodiques à la haute direction et au Conseil d'administration sur l'efficacité des mesures d'atténuation.

39. Recommandation. La Société d'expansion du Cap-Breton devrait s'assurer que la responsabilité de mettre en œuvre les mesures d'atténuation des risques est confiée à des gestionnaires particuliers et que l'efficacité de ces mesures est examinée et communiquée régulièrement.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. Les mesures d'atténuation recensées dans le cadre de gestion des risques de la Société sont en voie d'être intégrées aux plans opérationnels de l'unité pertinente, pour chaque secteur de responsabilité. La haute direction procédera régulièrement à des examens et fournira des mises à jour à toutes les réunions du comité de gestion. La gestion des risques restera inscrite à l'ordre de jour de toutes les réunions du Comité de vérification.

40. La Société possède un processus de planification opérationnelle qui assure la conformité des plans opérationnels avec l'orientation stratégique dans son plan d'entreprise. Au moment de notre examen, les plans opérationnels pour l'exercice 2009-2010 n'étaient pas encore prêts, car le Plan d'entreprise de 2009-2010 à 2013-2014 de la Société n'avait été approuvé qu'en mars 2009. Toutefois, les plans opérationnels de 2008-2009 et les budgets de chaque unité fonctionnelle étaient harmonisés avec le plan d'entreprise et les budgets généraux de la Société, et ils étaient assortis de cibles et d'objectifs clairs et mesurables.

Mesure du rendement et rapports

41. La Société d'expansion du Cap-Breton s'est vu confier le vaste mandat de favoriser et d'appuyer l'expansion économique sur l'île du Cap-Breton. L'évaluation et la communication des résultats obtenus à l'égard de ce mandat sont essentielles pour confirmer la pertinence continue de la Société, appuyer ses demandes budgétaires, mesurer le succès de ses programmes et adapter ceux-ci aux besoins de la collectivité.

42. Nous nous attendions à ce que la Société dispose d'indicateurs de rendement pour établir la mesure dans laquelle elle remplit son mandat et atteint les objectifs que lui impose la loi. Nous nous attendions aussi à ce qu'elle fournisse dans ses rapports une information complète, exacte, à jour et équilibrée pour éclairer la prise de décision et la reddition de comptes.

Le cadre de gestion du rendement établit des liens entre les activités stratégiques et le mandat de la Société

43. La Société possède un cadre de gestion du rendement qui renferme des indicateurs de rendement permettant de mesurer les résultats obtenus par rapport à son résultat stratégique et à ses activités de programme. La Société s'est fixé comme résultat stratégique de bâtir une économie concurrentielle et durable sur l'île du Cap-Breton, et ses six activités de programme sont décrites au paragraphe 14 du présent rapport. Dans notre rapport d'examen spécial de 2004, nous avons indiqué que le cadre de gestion du rendement de la Société n'établissait pas de lien clair entre, d'une part, les indicateurs de rendement et les cibles connexes et, d'autre part, le mandat et les priorités de la Société.

44. En 2008-2009, la Société a mis à jour son cadre de gestion du rendement à la suite de la mise en œuvre de la Politique sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) du Conseil du Trésor. La SGRR vise à procurer au gouvernement fédéral un cadre de gestion des dépenses qui définit une stratégie commune de collecte, de gestion et de publication de l'information financière et non financière à l'échelle du gouvernement. Le cadre de gestion du rendement révisé de la Société renferme un mécanisme qui permet de montrer dans quelle mesure les activités de programme contribuent à l'atteinte du résultat stratégique de la Société, à son mandat et à sa mission. Nous avons remarqué que la Société a amélioré ses méthodes de mesure du rendement et les rapports connexes. Le cadre de gestion du rendement de la Société, y compris la SGRR, a été examiné et approuvé par le Conseil du Trésor du Canada. La Société pourrait améliorer davantage ses méthodes de mesure du rendement et les rapports connexes si elle faisait en sorte que les résultats prévus soient axés véritablement sur les résultats, si elle renforçait les indicateurs visant son résultat stratégique et ses activités de programme et si elle améliorait les rapports.

Des indicateurs supplémentaires sont nécessaires pour communiquer les résultats obtenus

45. Les indicateurs de rendement de la Société sont logiquement liés à son mandat et à sa mission. Cependant, il serait possible d'améliorer certains résultats prévus et les indicateurs qui s'y rattachent en vue de mieux communiquer les résultats obtenus. Ainsi, l'un des résultats prévus sous l'activité de programme Aménagement et gestion immobiliers est l'« acquisition de biens immeubles qui seront réaffectés

à des fins de développement économique ». Or ce résultat prévu constitue une activité, non un résultat à viser.

46. Dans notre rapport d'examen spécial de 2004, nous avons constaté que la Société n'avait pas d'indicateur ni de cible visant son rôle de fournisseur de services. Depuis, la Société a défini un résultat prévu pour son activité de programme de Prestation de services régionaux, à savoir « exécution et prestation efficaces et efficientes des programmes de l'APECA au Cap-Breton ». Or ce résultat décrit également une activité, non un résultat à atteindre. L'indicateur de rendement pour cette activité de programme est la « satisfaction de la clientèle à l'égard des services fournis ». Cependant, la Société n'explique pas comment le taux de satisfaction de la clientèle sera mesuré, ni comment ce taux de satisfaction, le cas échéant, prouverait que la prestation des services est efficiente et efficace. Enfin, les expressions « à long terme » et « durable » sont utilisées dans la description de certains résultats prévus, alors que la Société n'a pas défini ces expressions. Si elle le faisait, elle pourrait mieux déterminer si les résultats ont été atteints.

47. La Société possède un processus pour établir des cibles mesurables associées aux indicateurs de rendement, ainsi que des moyens et des méthodes pour recueillir, produire et diffuser l'information. Elle établit des rapports de gestion trimestriels contenant de l'information sur le rendement qui est régulièrement présentée à la haute direction.

48. Dans ses rapports annuels de 2005-2006 à 2007-2008, la Société a communiqué de l'information sur son rendement au chapitre de ses activités stratégiques en présentant des données sur la création d'emplois, les fonds mobilisés, les ventes à l'exportation et les investissements, entre autres. La Section de la vérification interne revoit une fois l'an certaines informations sur le rendement qui sont communiquées dans les rapports annuels de la Société. L'information communiquée est conforme aux plans d'entreprise ainsi qu'au mandat, à la mission et aux objectifs de la Société. Cependant, les rapports annuels contenaient peu de renseignements sur les secteurs dont le rendement est faible et ne donnaient que des explications fragmentaires sur les écarts entre les résultats prévus et les résultats réels.

49. Sauf pour ce qui est des données sur le nombre estimatif d'emplois créés, l'information contenue dans les rapports annuels était présentée et expliquée avec clarté. Les données sur le nombre estimatif d'emplois créés auraient été plus claires si la Société avait expliqué que

l'information communiquée était fondée sur des estimations du nombre d'emplois qui devraient être créés. La Société a fait savoir dans son cadre révisé de gestion du rendement qu'elle ne ferait plus rapport sur le nombre estimatif d'emplois qui devraient être créés, mais qu'elle communiquerait plutôt des exemples d'emplois réellement créés, grâce à des études de cas.

50. Recommandation. La Société d'expansion du Cap-Breton devrait renforcer les résultats prévus pour obtenir l'assurance qu'ils sont clairs. La Société devrait également s'assurer que ses indicateurs de rendement et les cibles connexes permettent de montrer les résultats à obtenir à l'égard de son résultat stratégique et de ses activités de programme. Elle devrait aussi améliorer ses rapports en communiquant, dans ses rapports annuels, des renseignements supplémentaires sur les secteurs où les résultats atteints ne correspondaient pas aux attentes et en définissant des expressions clés, notamment « à long terme » et « durable ».

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. Le cadre de gestion du rendement de la Société a été approuvé par le Conseil du Trésor en mai 2009. Des travaux et consultations d'envergure ont été menés en vue de définir ce cadre, et la Société d'expansion du Cap-Breton reconnaît que le document pourrait être amélioré et renforcé au cours des prochaines années. Dans son rapport annuel de 2009, la Société a communiqué de l'information sur des secteurs dont les résultats n'avaient pas été à la hauteur des attentes établies.

Gestion de projets

51. Un des principaux secteurs d'activité de la Société d'expansion du Cap-Breton est l'aide financière aux entreprises, aux collectivités et aux organisations situées sur l'île du Cap-Breton et dans la municipalité de Mulgrave et ses environs. À cette fin, elle octroie des subventions, des contributions et des prêts, ou fait des investissements en vue de financer des projets commerciaux et autres. Nous nous attendions à ce que la Société possède des moyens et des méthodes lui permettant de s'assurer qu'elle fait preuve de diligence raisonnable lors de l'examen, de l'approbation et de la surveillance des projets en vue de veiller à ce que les fonds soient gérés de manière responsable.

52. Nous avons constaté que la Société possédait des moyens et des méthodes permettant de s'assurer qu'elle exerçait une diligence raisonnable lors de l'approbation des projets et de leur surveillance subséquente.

53. En plus de ses propres programmes, la Société est chargée de mettre en œuvre les programmes de l'Agence de promotion

économique du Canada atlantique (APECA) sur l'île du Cap-Breton. La Société met la dernière main aux négociations visant à renouveler son protocole d'entente avec l'APECA. L'ébauche de l'entente apporte des précisions sur les responsabilités de la Société quant à la mise en œuvre des programmes de l'APECA, et les sommes accordées au titre des dépenses administratives y sont révisées.

La Société fait preuve de diligence raisonnable lors de l'approbation des projets

54. Afin d'évaluer les moyens et les méthodes mis en œuvre par la Société pour assurer une diligence raisonnable lors de l'examen et de l'approbation des projets, nous avons vérifié un échantillon de projets approuvés en 2008-2009. Nous avons sélectionné un échantillon de 18 projets de la Société d'expansion du Cap-Breton et du Fonds d'investissement, qui représentent environ 74 % de l'aide totale de 14,5 millions de dollars approuvée par la Société en 2008-2009. En outre, nous avons examiné 20 projets gérés au nom de l'APECA, qui représentent environ 49 % de l'aide de 12,7 millions de dollars de l'APECA approuvée par la Société au cours de l'exercice. Nous nous sommes assurés d'avoir un échantillon comportant des projets de toutes tailles.

55. Les politiques et les procédures de la Société sont conformes à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor et garantissent que les demandes d'aide sont examinées et approuvées. Nous avons constaté que les dossiers sont tenus comme il se doit et documentent tous les facteurs clés qui étayent les approbations d'aide accordée. Nous avons également constaté que la documentation montre comment les fonds entraîneront des avantages économiques nets pour l'île du Cap-Breton. L'approbation des projets est conforme à la délégation de pouvoirs de la Société, y compris l'approbation par le Conseil d'administration pour les grands projets.

56. Nous avons relevé deux grands projets pour lesquels des améliorations pourraient être apportées en vue de préciser la description des coûts de projet admissibles et les résultats attendus. Pour le premier projet, les coûts admissibles et les résultats attendus décrits dans l'accord de contribution conclu avec le client manquaient de précision. La plupart des coûts admissibles sont décrits comme des services « d'experts-conseils », et le produit à livrer est un rapport décrivant le rôle du projet dans la mise en œuvre d'un plan stratégique. Les documents d'approbation internes du projet renferment des renseignements plus détaillés sur les produits à livrer et nous avons constaté que ceux-ci avaient été fournis. Le deuxième projet a été annoncé avant que toutes les analyses normalement requises par la

politique de la Société ne soient clairement documentées, notamment une analyse des coûts et des résultats prévus du projet. La direction nous a fait savoir qu'il s'agissait de circonstances exceptionnelles, le projet étant conçu pour faciliter des changements stratégiques en vue d'encourager de nouveaux investissements sur l'île du Cap-Breton. Le Conseil d'administration a revu et approuvé ce projet avant son annonce. Les coûts admissibles et les résultats attendus n'étaient pas clairement décrits dans l'ébauche de la lettre d'offre que nous avons examinée. Il importe que les coûts admissibles et les produits à livrer soient clairement décrits dans les accords de contribution afin de pouvoir tenir les clients responsables des résultats obtenus.

Les projets approuvés et le portefeuille de prêts et de placements en actions font l'objet d'une surveillance

57. Nous avons sélectionné un deuxième échantillon, composé de 30 projets, pour évaluer la surveillance exercée par la Société sur les avantages découlant des projets qu'elle finance, notamment huit projets pour lesquels nous avons utilisé les travaux de la Section de la vérification interne. La Société surveille régulièrement les avantages découlant des projets après leur mise en œuvre. Cependant, la Société utilise le système d'information de l'APECA, qui possède seulement des capacités limitées pour résumer les avantages découlant de chacun des projets en vue d'obtenir de l'information sur les résultats généraux obtenus. L'APECA est à mettre au point un nouveau système d'information, et la direction de la Société lui a fait connaître ses besoins.

58. La Société dispose de moyens et de méthodes qui lui garantissent que le portefeuille de prêts et de placements en actions, ainsi que les baisses de valeur connexes, sont gérés avec une diligence raisonnable. Les prêts et les placements sont consignés et classés et ils font l'objet d'un rapport en temps opportun. La Société exécute tous les ans une évaluation des risques et contrôle régulièrement le rendement de ses prêts et de ses placements. La direction surveille tous les mois les comptes en souffrance. Les résultats sont régulièrement communiqués à un comité de gestion. Le Comité de vérification et le Conseil d'administration revoient et approuvent toutes les pertes de valeur associées aux prêts et aux placements.

Aménagement et gestion des biens immobiliers

59. La gestion des biens immobiliers prend de plus en plus d'importance au sein des activités de la Société d'expansion du Cap-Breton. Elle est devenue une des priorités stratégiques de la Société. La Société utilise les propriétés et les immeubles pour favoriser

ou appuyer des projets de développement économique, notamment en transférant des biens à des clients en vue de les inciter à investir ou en vendant des propriétés pour réinvestir les revenus dans ses programmes. La Société a acquis un grand nombre de propriétés depuis notre dernier examen spécial, en 2004. En février 2009, la Société possédait 123 propriétés, composées d'anciens sites industriels, de terres forestières, de lots municipaux résidentiels et de lots dans des zones commerciales.

60. Nous nous attendions à ce que la Société dispose de moyens et de méthodes pour s'assurer que ses biens immobiliers sont gérés de manière durable et responsable sur le plan financier, tout au long de leur cycle de vie, afin de favoriser une mise en œuvre efficiente et rentable de ses programmes.

61. Lors de notre examen spécial de 2004, nous avons remarqué que la Société ne possédait pas de cadre de gestion des biens immobiliers, ni de système d'information permettant de consigner des données détaillées sur chacune de ses propriétés. Depuis, la Société a amélioré ses méthodes de gestion immobilière. En 2005, elle a établi un cadre de gestion des biens immobiliers qui définit les processus et les pouvoirs relatifs à l'acquisition, à la gestion, au transfert et à l'aliénation des biens immobiliers. La Société possède également un système d'information pour assurer la gestion de ses biens immeubles. La Section de la vérification interne a terminé un examen de ce cadre en février 2008. L'examen recommandait une harmonisation de la délégation des pouvoirs avec les pouvoirs de la Société ainsi que la mise à jour et la maintenance du cadre de gestion. Pour tenir compte de l'importance accrue de ses activités immobilières, la Société a mis sur pied la Section de l'aménagement et de la gestion immobiliers en juillet 2008. Cette section a mis à jour le cadre de gestion des biens immobiliers et s'emploie actuellement à terminer l'examen des propriétés en vue de déterminer si elles présentent des risques possibles pour la santé humaine ou l'environnement.

62. La Société d'expansion du Cap-Breton possède des politiques, des procédures, des moyens et des méthodes pour gérer ses acquisitions, ses actifs et ses aliénations en matière de biens immobiliers. Nous avons toutefois relevé des possibilités d'amélioration.

Le protocole d'entente qui régit les transferts de biens immeubles a pris fin

63. Tous les terrains récemment acquis par la Société ont été transférés pour une somme nominale par une autre société d'État

mère, la Société de développement du Cap-Breton (SDCB). Une partie importante de ces transferts immobiliers étaient régis par un protocole d'entente, signé à l'origine par les deux sociétés en 2003 et prolongé en 2006. Le protocole d'entente établissait les rôles et les contributions de chaque société. Or ce protocole d'entente a pris fin en mars 2008, et la SDCB possède toujours des biens immeubles qui intéresseraient la Société. La Société a cherché à renouveler le protocole d'entente, mais une nouvelle entente n'est pas conclue jusqu'à ce que la SDCB termine sa stratégie de désaisissement des terrains.

64. Recommandation. La Société devrait renouveler le protocole d'entente avec la Société de développement du Cap-Breton afin d'appuyer les transferts de biens immeubles.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. Les premiers dirigeants des deux sociétés se sont rencontrés et les deux sociétés ont échangé l'ébauche d'un protocole d'entente. Les négociations se poursuivent et les deux sociétés signeront un protocole d'entente dès qu'un accord satisfaisant aura été trouvé pour les deux sociétés.

Il faut définir des critères pour déterminer les biens immeubles présentant un potentiel de développement économique

65. En 2006, la Société a acquis 56 terrains de la SDCB lors d'un seul transfert. Au moment de notre examen, une offre d'achat était à l'étude pour l'une de ces propriétés et d'autres suscitaient un intérêt. Cependant, aucune de ces propriétés n'a servi, jusqu'ici, à stimuler le développement économique de la région (voir le paragraphe 59). La Société a aussi acquis, aux termes du protocole d'entente signé avec la SDCB, d'autres terrains qui ont servi aux fins de développement économique, notamment pour accueillir des centres d'appel et des projets éoliens.

66. Un des objectifs du protocole d'entente signé entre la Société et la SDCB, qui a pris fin, était de créer un cadre de prise de décisions pour évaluer le potentiel de développement économique des terrains appartenant à la SDCB. Ce cadre devait contribuer à définir les priorités en matière de transfert des terrains à la Société et d'assainissement par la SDCB des terrains contaminés. Le cadre visant à régir les transferts immobiliers entre les deux sociétés n'a jamais été établi. De plus, le cadre de gestion des biens immobiliers actuel de la Société n'est pas assorti de critères permettant d'évaluer le potentiel de développement économique des biens immobiliers et de guider la Société pour ce qui est de l'acquisition, de la conservation et de

l'aliénation des biens immobiliers. La Société n'a pas encore mené d'examen systématique de ses biens immobiliers en vue de déterminer si ceux-ci restent utiles à la mise en œuvre de ses programmes.

67. Recommandation. La Société d'expansion du Cap-Breton devrait renforcer son cadre de gestion des biens immobiliers en définissant des critères pour l'aider à recenser les propriétés qui possèdent un potentiel de développement économique et pour évaluer l'utilité continue de ses biens immobiliers aux fins de la mise en œuvre de ses programmes.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. Elle définira des critères qui lui permettront de classer les éléments de son parc immobilier et, plus particulièrement, d'évaluer le potentiel de développement économique de ses biens immobiliers et d'établir un ordre de priorité. Les critères établis seront intégrés au cadre actuel de gestion des biens immobiliers en vue de renforcer les procédures et de procéder à l'acquisition de biens immobiliers en fonction de leur potentiel de développement économique.

Le système de gestion des biens immobiliers est en voie d'être amélioré

68. Avant le grand transfert immobilier par la SDCB en 2006, le personnel de la Société d'expansion du Cap-Breton et de la SDCB avait examiné conjointement les rapports environnementaux disponibles en vue de recenser les problèmes environnementaux liés aux biens immobiliers. Cependant, la Société n'a pas entièrement documenté ces évaluations. À la suite des examens exécutés en 2008 par la nouvelle section de l'aménagement et de la gestion immobiliers, quelques biens immobiliers transférés en 2006 ont été désignés comme présentant des risques possibles pour l'environnement. La Société mène d'autres examens pour déterminer la nature et l'étendue de ces risques environnementaux.

69. La Société a aussi déterminé qu'il était nécessaire d'améliorer son système d'information pour la gestion de ses biens immobiliers. Le système en vigueur enregistre les données sur ces biens, mais ses fonctions d'analyse, de gestion et de rapport sont limitées. Le système électronique de gestion des biens immobiliers, en cours d'élaboration, devrait être prêt au plus tard en mars 2010. Ce système devrait élargir l'accès à des données détaillées et accroître la vitesse de récupération, de manipulation, de conservation et de communication de l'information sur les biens immobiliers.

Conclusion

70. Au cours de la période visée par l'examen, nous n'avons relevé aucune lacune importante dans les moyens et les méthodes de la Société d'expansion du Cap-Breton qui lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur général délivre une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 5 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la société lui permettent-ils d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement?

Principaux moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification de la Société un plan de vérification qui recensait les principaux moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen. Notre stratégie de vérification a comporté les éléments suivants :

- analyse de divers documents, rapports et données;
- examen d'échantillons de dossiers de projets qui ont bénéficié d'une aide au développement économique;
- rencontres avec les représentants de la Société;
- visites des biens immobiliers de la Société.

Notre stratégie d'examen prévoyait également un suivi des observations et des recommandations formulées dans notre rapport d'examen spécial de 2004.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
<ul style="list-style-type: none"> • Charte du Conseil d'administration • Structure et mandat des comités du Conseil • Profil de compétences du Conseil • Composition du Conseil • Auto-évaluations du Conseil • Orientation stratégique, surveillance et suivi • Information transmise au Conseil • Surveillance du protocole d'entente conclu avec l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et de celui conclu avec la Société de développement du Cap-Breton (SDCB) 	<p>Pour optimiser son efficacité et atteindre ses objectifs d'intérêt public, la Société possède un cadre de gouvernance efficace, qui répond aux attentes en matière de pratiques exemplaires pour ce qui est de l'intendance du Conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Processus de planification interne • Cadre de gestion des risques • Planification opérationnelle • Établissement des budgets 	<p>La Société a défini des orientations stratégiques claires ainsi que des objectifs et des buts précis et mesurables pour s'acquitter de son mandat législatif et d'intérêt public. Son orientation stratégique et ses buts prennent en considération les priorités du gouvernement, les risques cernés et la nécessité de contrôler et de protéger les actifs de la Société et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recensement et établissement des indicateurs de rendement • Établissement des attentes à l'égard du rendement • Surveillance du rendement (rapports trimestriels et annuels) • Mesure du rendement • Communication de l'information sur le rendement 	<p>La Société dispose d'indicateurs de rendement pour établir la mesure dans laquelle elle remplit son mandat et atteint les objectifs que lui impose la loi. Ses rapports fournissent une information complète, exacte, à jour et équilibrée pour la prise de décisions et la reddition de comptes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des projets, notamment les évaluations environnementales (diligence raisonnable) • Rapports présentés au Conseil d'administration • Processus d'approbation ou de rejet des projets (formulaire de sommaire du projet) • Évaluation et surveillance des projets • Gestion du portefeuille de prêts et de placements • Processus de vérification et d'approbation des paiements • Perception des prêts et d'autres créances • Vérifications après-paiement • Surveillance de la mise en œuvre des programmes de l'APECA 	<p>La Société possède des moyens et des méthodes pour garantir qu'elle exerce une diligence raisonnable lors de l'examen et de l'approbation des projets, que les projets sont assortis d'objectifs clairs et réalistes, que les résultats obtenus sont évalués en fonction des objectifs fixés et communiqués, et que les fonds sont gérés de manière responsable.</p>

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
<ul style="list-style-type: none"> • Liaison et gestion du protocole d'entente signé entre la Société d'expansion du Cap-Breton et la Société de développement du Cap-Breton • Évaluation des passifs environnementaux et des autres coûts futurs • Processus de recensement, d'acquisition et de gestion des biens immobiliers • Système de gestion de l'information pour les biens immobiliers • Enregistrement et mise à jour de l'information dans le Répertoire des biens immobiliers fédéraux • Examens périodiques du portefeuille de biens immobiliers • Critères servant à déterminer l'utilisation des biens immobiliers (par exemple, garder, utiliser, aménager, aliéner) 	<p>La Société possède des moyens et des méthodes pour garantir que ses biens immobiliers sont gérés de manière durable et responsable sur le plan financier, tout au long de leur cycle de vie, en vue d'appuyer une mise en œuvre efficiente et rentable des programmes.</p>

Le Comité de vérification a examiné les critères de vérification et il a reconnu leur validité.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 29 juin 2009.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Douglas Timmins

Directeur principal : John O'Brien

Chef de mission : Don MacNeill

Joanne Butler

Janice Golden

Frank Machnick

Nicole Musycsyn

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications au 613-995-3708 ou au 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Gouvernance	
<p>31. Le Conseil d'administration de la Société d'expansion du Cap-Breton devrait terminer sa charte ainsi que la mise à jour de son profil de compétences et envisager d'actualiser les responsabilités des comités en vue de tenir compte de la charte définitive du Conseil. Il devrait aussi terminer son examen des méthodes d'évaluation qui s'offrent à lui et évaluer régulièrement son propre rendement. (26-30)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Tous les éléments mentionnés précédemment sont inscrits à l'ordre du jour de la réunion spéciale du Conseil d'administration de juillet 2009, qui sera consacrée à la gouvernance.</p>
Planification stratégique et opérationnelle	
<p>39. La Société d'expansion du Cap-Breton devrait s'assurer que la responsabilité de mettre en œuvre les mesures d'atténuation des risques est confiée à des gestionnaires particuliers et que l'efficacité de ces mesures est examinée et communiquée régulièrement. (36-38)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Les mesures d'atténuation recensées dans le cadre de gestion des risques de la Société sont en voie d'être intégrées aux plans opérationnels de l'unité pertinente, pour chaque secteur de responsabilité. La haute direction procédera régulièrement à des examens et fournira des mises à jour à toutes les réunions du comité de gestion. La gestion des risques restera inscrite à l'ordre de jour de toutes les réunions du Comité de vérification.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Mesure du rendement et rapports</p> <p>50. La Société d'expansion du Cap-Breton devrait renforcer les résultats prévus pour obtenir l'assurance qu'ils sont clairs. La Société devrait également s'assurer que ses indicateurs de rendement et les cibles connexes permettent de montrer les résultats à obtenir à l'égard de son résultat stratégique et de ses activités de programme. Elle devrait aussi améliorer ses rapports en communiquant, dans ses rapports annuels, des renseignements supplémentaires sur les secteurs où les résultats atteints ne correspondaient pas aux attentes et en définissant des expressions clés, notamment « à long terme » et « durable ». (43-49)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Le cadre de gestion du rendement de la Société a été approuvé par le Conseil du Trésor en mai 2009. Des travaux et consultations d'envergure ont été menés en vue de définir ce cadre, et la Société d'expansion du Cap-Breton reconnaît que le document pourrait être amélioré et renforcé au cours des prochaines années. Dans son rapport annuel de 2009, la Société a communiqué de l'information sur des secteurs dont les résultats n'avaient pas été à la hauteur des attentes établies.</p>
<p>Aménagement et gestion des biens immobiliers</p> <p>64. La Société devrait renouveler le protocole d'entente avec la Société de développement du Cap-Breton afin d'appuyer les transferts de biens immeubles. (63)</p> <p>67. La Société d'expansion du Cap-Breton devrait renforcer son cadre de gestion des biens immobiliers en définissant des critères pour l'aider à recenser les propriétés qui possèdent un potentiel de développement économique et pour évaluer l'utilité continue de ses biens immobiliers aux fins de la mise en œuvre de ses programmes. (65-66)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Les premiers dirigeants des deux sociétés se sont rencontrés et les deux sociétés ont échangé l'ébauche d'un protocole d'entente. Les négociations se poursuivent et les deux sociétés signeront un protocole d'entente dès qu'un accord satisfaisant aura été trouvé pour les deux sociétés.</p> <p>La Société accepte cette recommandation. Elle définira des critères qui lui permettront de classer les éléments de son parc immobilier et, plus particulièrement, d'évaluer le potentiel de développement économique de ses biens immobiliers et d'établir un ordre de priorité. Les critères établis seront intégrés au cadre actuel de gestion des biens immobiliers en vue de renforcer les procédures et de procéder à l'acquisition de biens immobiliers en fonction de leur potentiel de développement économique.</p>