

Chapitre 2

Ministère du Développement économique

Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie

Contenu

L'Assemblée législative demande à la vérificatrice générale d'effectuer un audit.....	9
Objectifs de l'audit.....	10
Introduction.....	10
Conclusions et résumé des résultats.....	12
Recommandations.....	17
Étendue de l'audit.....	26
Premier objectif : Diligence raisonnable.....	26
Deuxième objectif : Surveillance de l'aide financière.....	47
Troisième objectif : Mise en œuvre des recommandations passées.....	49
Quatrième objectif : Rapport sur le rendement.....	51
Annexe I - Motion 42, adoptée à l'unanimité par l'Assemblée législative, mercredi 12 juin 2013.....	59
Annexe II - Objectifs et critères d'audit.....	60
Annexe III - Résumé des recommandations passées qui n'ont pas été mises en œuvre...	62

Ministère du Développement économique Aide financière accordée à Atcon Holdings Inc. et à l'industrie

**L'Assemblée
législative
demande à la
vérificatrice
générale
d'effectuer un
audit.**

2.1 En juin 2013, l'Assemblée législative adopte la motion unanime suivante :

« qu'il soit à ces causes résolu que l'Assemblée demande à la vérificatrice générale du Nouveau-Brunswick de mener une vérification de l'aide financière accordée par la province du Nouveau-Brunswick à Robert Tozer¹ et au groupe de compagnies Atcon et de formuler des recommandations sur la façon d'améliorer le rendement du ministère du Développement économique, anciennement Entreprises Nouveau-Brunswick. »

L'annexe I donne les détails de la motion complète.

2.2 En raison de la demande de l'Assemblée législative, nous avons examiné l'aide financière accordée au groupe de compagnies Atcon ainsi que certains aspects des activités du ministère du Développement économique.

¹ Robert Tozer est le président d'Atcon Holdings Inc.

Objectifs de l'audit

2.3 Voici les objectifs de notre audit :

1. *déterminer si le gouvernement a exercé une diligence raisonnable dans l'octroi de l'aide financière au groupe de compagnies Atcon;*
2. *recenser tous les organismes publics provinciaux qui accordent de l'aide financière à l'industrie et déterminer s'ils coordonnent leur aide afin de limiter l'exposition au risque de la province;*
3. *déterminer si le Ministère a mis en œuvre les recommandations formulées dans le cadre des audits de performance antérieurs portant sur l'aide financière accordée à l'industrie que notre Bureau a effectués;*
4. *déterminer si le Ministère rend compte publiquement du rendement de l'aide financière qu'il accorde.*

2.4 Les critères d'audit utilisés pour chaque objectif sont énumérés à l'annexe II.

Introduction

2.5 En 2013-2014, la province a dépensé 231,4 millions de dollars pour le développement économique au Nouveau-Brunswick. Plusieurs ministères et organismes ont des programmes pour appuyer le développement économique, comme le montre la pièce 2.1. L'un d'entre eux est le ministère du Développement économique.

Pièce 2.1 – Dépenses provinciales pour le développement économique (en millions)

	2013-2014	2012-2013
Développement économique *	150,8 \$	200,4 \$
Tourisme, Patrimoine et Culture	41,9	36,6
Gestion provinciale Ltée	10,8	5,8
Investir NB	7,0	4,7
New Brunswick Immigrant Investor Fund (2009) Ltd.	5,2	5,0
Provision	5,4	5,8
Éducation postsecondaire, Formation et Travail	3,9	4,1
Société de Kings Landing	3,5	3,7
Charge d'amortissement	2,9	3,0
Total	231,4 \$	269,1 \$

Source : Comptes publics 2014 du Nouveau-Brunswick, Tableau 25 des états financiers consolidés
 * Développement économique englobe également les montants pour la Société de développement régional (SDR) et la Société de développement régional - organisme de services spéciaux (SDR-OSS). Le montant de 2013-2014 pour le développement économique comprend 55,4 millions de dollars pour SDR-OSS (2102-2013 – 97,9 millions) et 73,9 millions pour la SDR (2012-2013 – 78,5 millions).

2.6 Le ministère du Développement économique (Ministère) offre une aide financière à l'industrie par des prêts, des garanties de prêts, des subventions salariales, des apports non remboursables et des prêts-subventions en vertu de la *Loi sur le développement économique*. L'aide financière est fournie en vue de permettre l'établissement, le maintien et la croissance des entreprises. Dans son rapport annuel de 2012-2013, le Ministère a présenté un portefeuille de 251 comptes évalué à 501,4 millions de dollars.

L'aide financière accordée à l'industrie représente un investissement important par la province.

2.7 La prestation d'aide financière à l'industrie à des fins de développement économique représente un investissement important par la province. La pièce 2.2 démontre l'importance du financement approuvé au cours des 10 derniers exercices dans le cadre du Programme d'aide financière à l'industrie du Ministère. La pièce indique que 952,8 millions de dollars de l'aide accordée à l'industrie ont été approuvés par l'intermédiaire du Ministère, au moyen de prêts, de garanties de prêts ou d'aide stratégique.²

Pièce 2.2 – Aide financière approuvée dans le cadre du Programme d'aide financière à l'industrie (en millions)

	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	Total
Prêts	24,5 \$	11,5 \$	53,5 \$	17,1 \$	110,8 \$	77,7 \$	39,2 \$	45,5 \$	16,2 \$	32,9 \$	428,9 \$
Garanties de prêts	51,4 \$	18,8 \$	37,1 \$	19,0 \$	23,0 \$	96,3 \$	36,8 \$	43,1 \$	8,5 \$	2,7 \$	336,7 \$
Aide stratégique	9,8 \$	9,2 \$	15,2 \$	22,0 \$	28,6 \$	8,2 \$	14,6 \$	4,5 \$	18,8 \$	1,5 \$	132,4 \$
Autres *	3,9 \$	1,2 \$	0,7 \$	- \$	4,8 \$	0,2 \$	40,5 \$	- \$	3,5 \$	- \$	54,8 \$
Total	89,6 \$	40,7 \$	106,5 \$	58,1 \$	167,2 \$	182,4 \$	131,1 \$	93,1 \$	47,0 \$	37,1 \$	952,8 \$

* Autres comprennent les capitaux propres et les apports

Source : Tableau préparé par le VGNB (Vérificateur général du Nouveau-Brunswick) d'après les données fournies par le ministère du Développement économique (non auditées)

² Les montants approuvés pour l'aide financière peuvent différer des montants déboursés; par exemple, une société peut décliner les conditions établies par le ministère ou décider de ne pas aller de l'avant en raison d'un changement de circonstances.

Aide financière à Atcon

2.8 La province fournit de l'aide financière au groupe de compagnies Atcon depuis 1993, comme le précise la pièce 2.4. À partir de 2008, la province a accordé d'importantes garanties de prêts s'élevant à 63,4 millions de dollars à Atcon Holdings Inc. :

- En mai 2008, la province a fourni une garantie de 13,4 millions de dollars pour garantir une lettre de crédit telle qu'exigée par un contrat de construction.
- En juin 2009, la province a accordé une série de garanties de prêts à Atcon Holdings Inc. totalisant 50 millions de dollars (la garantie de prêt de 50 millions de dollars) afin d'achever un agrandissement, de remplacer la dette existante et d'accroître la ligne de crédit d'exploitation de l'entreprise.
- Neuf mois plus tard, en mars 2010, la province a été tenue de verser la garantie de 50 millions de dollars. Par la suite, elle a effectué un versement lié à la garantie de 13,4 millions de dollars en octobre 2010, pour des paiements totaux de 63,4 millions.

Conclusions et résumé des résultats

Atcon avait reçu une aide financière considérable du Ministère.

Le Cabinet a approuvé l'aide financière à Atcon en dépit du risque important aux contribuables et des nombreux avertissements.

2.9 Depuis le début des années 1990, un total de 77 millions de dollars en aide financière a été accordé au groupe de compagnies Atcon. Nous avons été surpris de constater qu'avant d'accorder l'aide de 63,4 millions de dollars d'aide examinée en détail dans le présent rapport, plus de 13,9 millions en subventions, prêts et garanties de prêts ont été accordés au groupe de compagnie Atcon par la province.

2.10 Dans le cadre de notre examen des 63,4 millions de dollars accordés à Atcon en 2008 et 2009, nous avons constaté que la plupart des procédés internes suivis par les hauts fonctionnaires ont généralement fonctionné comme ils le devaient, bien que nous ayons relevé des aspects à améliorer. Cependant, le Cabinet a approuvé la garantie de prêt de 50 millions de dollars à Atcon malgré les risques importants pour les contribuables et les nombreux avertissements répétés par le personnel du ministère du Développement économique et le Conseil de développement industriel du Nouveau-Brunswick (CDINB). Ces actions ne sont pas interdites par les

dispositions législatives ou une directive. Ni le ministre ni le Cabinet ne sont liés par les recommandations formulées par le personnel ou par le CDINB.

Le Cabinet a démontré un mépris très troublant à l'égard de l'argent des contribuables.

2.11 Nous avons constaté que le Ministère avait exercé une diligence raisonnable, bien que certains domaines aient besoin d'être améliorés. Nous avons noté que le Cabinet n'a pas tenu compte des avis résultant de la diligence raisonnable. Nous reconnaissons que dans certaines situations, les décisions du gouvernement peuvent différer des conseils et recommandations des fonctionnaires. Néanmoins, selon notre examen, deux événements cruciaux ont démontré un mépris très troublant à l'égard de l'argent des contribuables :

- L'approbation du financement a été accordée malgré les risques de perte importants et les nombreuses objections de la part des hauts fonctionnaires. Bien qu'il soit difficile de le confirmer, il appert que l'objectif était de maintenir des emplois;
- Un certain nombre de conditions visant à atténuer le risque de la province avaient été mises en place, pour finalement être retirées par le Cabinet. Les modifications apportées aux contrats de sûreté pour la garantie de 50 millions de dollars qui ont été approuvées ont eu une incidence négative sur la sûreté de la province à l'égard de la garantie d'Atcon. Encore une fois, le Cabinet a approuvé les modifications malgré les objections des hauts fonctionnaires. Selon notre examen, on savait que l'incidence affaiblirait la sûreté de la province par des millions de dollars. La justification de cette décision peut être remise en question étant donné que l'effet de la perte éventuelle fut transféré de la banque aux contribuables.

L'autorité juridique de modifier la sûreté n'était pas évidente.

2.12 Il n'est pas évident si le Cabinet avait l'autorité juridique de donner son approbation au changement aux ententes de sûreté. Étant donné l'incidence importante, selon nous, l'approbation du Cabinet n'était pas conforme au règlement 82-197. Nous tenons à noter que notre opinion est basée sur des consultations avec des experts juridiques. Cependant, le Bureau du Conseil exécutif a indiqué son désaccord avec notre interprétation. Selon eux, le ministre a l'autorité statutaire d'apporter des

changements à la sûreté sans d'autres approbations. Étant donné les diverses interprétations, nous avons recommandé que la loi et le règlement soient clarifiés.

Aucune recommandation ne peut empêcher un autre « Atcon » de se reproduire aussi longtemps que les représentants élus peuvent influencer la décision.

2.13 À la demande de l'Assemblée législative, nous avons formulé des recommandations visant à résoudre les faiblesses de système. Toutefois, il convient de noter que même si nos recommandations peuvent réduire les risques qu'un autre « Atcon » de se reproduise, elles ne pourront pas empêcher un tel événement de se reproduire aussi longtemps que les représentants élus peuvent influencer la décision d'accorder de l'aide financière à des sociétés. Nous reconnaissons que la responsabilité de la prise de décision difficile en période de difficulté économique relève du Cabinet, et qu'il doit concilier des intérêts contradictoires, tel que le maintien des emplois et le risque aux contribuables

Questions persistantes :

Litige en cours contre les auditeurs d'Atcon

Garantie personnelle de Robert Tozer

Plainte en matière d'éthique professionnelle

2.14 En juin 2014, la province du Nouveau-Brunswick a intenté une poursuite contre les auditeurs d'Atcon Holdings. Nous avons été informés que les exposés de la demande et de la défense ont été déposés et que la prochaine étape pour les parties consiste à préparer et à échanger des affidavits de documents avant d'établir le calendrier des interrogatoires préalables. Bien qu'une garantie personnelle de Robert Tozer fût une des conditions d'aide financière, au moment de notre audit, la province n'avait pas poursuivi la garantie car la Banque de la Nouvelle-Écosse en détenait le titre. De plus, la province a déposé une plainte en matière d'éthique professionnelle auprès de l'Institut des comptables agréés du Nouveau-Brunswick (ICANB)³ dans l'affaire Atcon. Nous avons été informés que le Comité des plaintes est actuellement à l'étape du rassemblement des documents et des éléments probants dans son enquête.

³ Depuis le 1^{er} septembre 2014, cette organisation est devenue les Comptables professionnels agréés du Nouveau-Brunswick (CPA Nouveau-Brunswick).

Aucune surveillance pour limiter l'exposition de la province

2.15 Nous avons également constaté que la province ne surveille pas l'ensemble de l'aide financière accordée aux sociétés prises isolément. Il y a au moins six ministères et organismes qui fournissent de l'aide financière sous diverses formes. Ces entités ne coordonnent pas activement leurs efforts pour limiter l'exposition de la province, sauf dans des circonstances restreintes. L'exposition importante émanant d'une seule société représente un risque pour la province, car un manquement peut donner lieu à une perte financière substantielle pour les contribuables.

2.16 En plus de nos recommandations pour améliorer le rendement du Ministère, nous avons également recommandé au gouvernement de rationaliser le nombre d'organismes accordant de l'aide financière à l'industrie, de surveiller et de fixer des plafonds sur l'étendue du financement consenti par tous les organismes à une seule société, et de s'assurer que nos recommandations s'appliquent à tous les ministères et organismes provinciaux fournissant de l'aide financière.

De nombreuses recommandations antérieures du vérificateur général n'ont pas été mises en œuvre.

2.17 Lorsque nous avons fait le suivi des recommandations faites précédemment par le vérificateur général dans le cadre d'audits de performance antérieurs de l'aide financière accordée à l'industrie, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas mis en œuvre 14 des 36 recommandations que notre bureau avait formulées.

2.18 Nous avons constaté que le Ministère avait mis en œuvre seulement 29 % des recommandations émanant de notre audit de performance effectué en 2010 et 69 % de l'audit de 1998. Des recommandations similaires sont encore une fois formulées dans le présent rapport.

2.19 Puisque toutes les recommandations n'ont pas été mises en œuvre, nous sommes d'avis que les domaines suivants continuent de présenter des déficiences :

- L'exigence de vérifier les allégations et les assertions des clients (autres que les états financiers audités), ainsi que la documentation du travail accompli, sont laissées à la discrétion du responsable des prêts;
- Il n'existe pas de niveaux d'acceptation de référence pour évaluer les demandes;

- La reddition de compte sur le rendement à l'égard de la réussite des programmes d'aide financière accordée à l'industrie est faible dans le rapport annuel.

Le Ministère a approuvé environ 1 milliard de dollars au cours des 10 derniers exercices sans objectifs officiels.

2.20 Le Ministère ne présente pas en interne ou publiquement dans son rapport annuel le rendement réel de ses programmes d'aide financière accordés à l'industrie, bien que d'importants investissements soient effectués chaque année (952,8 millions de dollars ont été approuvés pour le développement économique au cours des 10 derniers exercices). Autant le gouvernement que le public ne peuvent évaluer si le financement atteint les objectifs prévus, car il n'existe pas d'objectifs officiels.

Un examen interne antérieur effectué par le Bureau du contrôleur révèle une piètre optimisation des ressources.

2.21 La seule analyse que nous avons trouvée qui avait évalué le rendement réel des prêts, des garanties de prêts et de l'aide stratégique accordés par le Ministère était une analyse préparée par le Bureau du contrôleur. Bien que nous n'ayons pas audité cette analyse interne, elle soulève des préoccupations concernant le rendement de l'aide financière fournie par le Ministère. Elle souligne que :

- seulement 53 % des cibles d'emplois ont été atteintes sur presque 300 millions de dollars en aide;
- le coût global de 25 600 \$ par emploi réellement créé et conservé était 86 % plus élevé que le coût prévu de 13 700 \$;
- 41 % des 700 millions de dollars d'aide accordée entre 2001 et 2009 étaient classés comme aide infructueuse ou douteuse.⁴

⁴ La réussite était décrite comme étant la réalisation des modalités de financement et le respect des conditions approuvées par le Cabinet.

2.22 Ces constatations démontrent que le rendement réel de l'aide financière accordée à l'industrie peut et doit faire l'objet d'un suivi et d'un rapport par le Ministère afin de déterminer si c'est une utilisation efficace de l'argent des contribuables et si les objectifs visés sont atteints.

Exemple d'un bon rapport sur le rendement à Investir NB

2.23 Investir NB est une agence qui fournissait de l'aide financière à l'industrie au moment de notre audit. La reddition de compte présentée par Investir NB est un exemple de pratique exemplaire au sein du gouvernement. L'organisme rend compte de son rendement en recourant à un nombre d'indicateurs clés, dont le nombre de nouveaux investissements, les emplois directs découlant des investissements, le salaire moyen des nouveaux emplois créés et le taux de rendement de l'investissement des contribuables. Son rapport annuel énonce également que les mesures de rendement utilisées sont fondées sur les résultats réels.

Recommandations

2.24 La pièce 2.3 présente un résumé de nos recommandations.

Pièce 2.3 – Résumé des recommandations

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible pour la mise en œuvre
Premier objectif : déterminer si le gouvernement a exercé une diligence raisonnable dans l'octroi de l'aide financière au groupe de compagnies Atcon		
<p>2.38 Nous recommandons que le Ministère établisse des directives claires pour les demandes d'aide et que l'analyse documentée soit conservée dans le dossier de client pour s'assurer que les décisions soient étayées.</p>	<p><i>Dans le cadre de la transition opérationnelle vers la nouvelle société de la Couronne, Opportunités NB (ONB), des lignes directrices pour appuyer les renseignements requis étayant les demandes d'aide financière seront élaborées.</i></p> <p><i>Il est prévu qu'une notation standardisée sera mise en œuvre pour refléter l'analyse effectuée pour chaque dossier et collectivement pour chaque exercice. Cette information sera conservée dans les dossiers de client.</i></p> <p>[Traduction]</p>	1 ^{er} octobre 2015
<p>2.39 Nous recommandons que le Ministère s'assure que toutes les demandes d'aide comprennent un formulaire de demande aussi complet et précis que possible et dûment préparé et signé par le client.</p>	<p><i>Le règlement général pris en vertu de la Loi constituant Opportunités Nouveau-Brunswick (projet de loi 6), présentement à l'étude, fournira des paramètres généraux pour les demandes, offrant ainsi un cadre juridique aux lignes directrices mentionnées en 2.38.</i></p> <p><i>Le règlement visera également à tenir compte de l'aide financière appuyant un investissement étranger direct ou d'autres initiatives appuyées par des propositions générées par ONB au lieu des formulaires de demande.</i></p> <p>[Traduction]</p>	1 ^{er} avril 2015

Pièce 2.3 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible pour la mise en œuvre
Premier objectif : déterminer si le gouvernement a exercé une diligence raisonnable dans l'octroi de l'aide financière au groupe de compagnies Atcon (suite)		
<p>2.41 Nous recommandons que le Ministère établisse des normes et des critères minimaux, comme le nombre d'emplois à être créés ou conservés par dollar avancé, pour être utilisés dans l'évaluation des demandes d'aide.</p>	<p><i>Selon 2.38 ci-dessus, il est prévu qu'une notation standardisée sera mise en œuvre pour refléter l'analyse effectuée pour chaque dossier et collectivement pour chaque exercice. C'est le comité permanent du Cabinet – Conseil de l'emploi qui établira les cibles économiques de la province, dont le nombre de nouveaux emplois créés dans l'ensemble des entités de la province. ONB établira les critères pour celles-ci et pour d'autres cibles.</i> [Traduction]</p>	<p>1^{er} octobre 2015</p>
<p>2.45 Nous recommandons que le Ministère joigne une version complète des derniers états financiers audités aux mémoires présentés au Conseil exécutif demandant une aide financière.</p>	<p><i>Le Ministère suit cette pratique depuis plusieurs années.</i> [Traduction]</p>	<p>Déjà mise en œuvre</p>
<p>2.57 Nous recommandons que les considérations d'ordre financier incluses dans le mémoire présenté au Conseil exécutif précisent clairement l'incidence financière sur les comptes de la province, dont le besoin d'une provision pour perte.</p>	<p><i>Le Ministère suit cette pratique depuis plusieurs années.</i> [Traduction]</p>	<p>Déjà mise en œuvre</p>

Pièce 2.3 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible pour la mise en œuvre
Premier objectif : déterminer si le gouvernement a exercé une diligence raisonnable dans l'octroi de l'aide financière au groupe de compagnies Atcon (suite)		
<p>2.61 Afin d'améliorer la prise de décisions futures en matière de développement économique, nous recommandons que le Ministère quantifie les risques et les avantages pour la province afin d'établir clairement la valeur reçue pour le résultat du financement et trouver un équilibre entre celle-ci et le risque assumé par la province.</p>	<p>À titre de pratique de fonctionnement, les décideurs reçoivent de l'information sur les risques. Afin d'améliorer la méthode actuelle, on prévoit qu'une partie du « processus de notation » mentionné à 2.38 servira à évaluer et mesurer les risques et avantages de toutes les propositions pour la province. [Traduction]</p>	1 ^{er} octobre 2015
<p>2.64 Nous recommandons que le Ministère établisse des lignes directrices pour la vérification des allégations et des hypothèses sous-tendant les projections incluses dans les demandes pour de l'aide financière.</p>	<p>À l'automne 2014, un Guide de référence a été adopté, lequel oriente le personnel du ministère dans l'exécution d'une diligence raisonnable. Un exemplaire de ce guide a été remis au Bureau du vérificateur général. [Traduction]</p>	Déjà mise en œuvre
<p>2.65 Nous recommandons que toutes les allégations en matière de création ou de maintien d'emplois, en lien avec la demande, soient faites par écrit, appuyées par la documentation et signées par un représentant de la société confirmant l'exactitude de la documentation et l'engagement de la société.</p>	<p>Les requérants doivent signer une demande, qui renvoie normalement au plan d'affaires et aux projections financières de la société. Ce point sera considéré à l'avenir, tel qu'expliqué dans notre réponse à 2.38. [Traduction]</p>	1 ^{er} avril 2015
<p>2.72 Nous recommandons que le ministère, en collaboration avec d'autres, propose une mise à jour de la Loi sur le développement économique pour clarifier le pouvoir de modifier la sûreté.</p>	<p>La Loi sur le développement économique sera abrogée sur la promulgation de la Loi constituant Opportunités Nouveau-Brunswick. Nous prévoyons actuellement que ceci se produira le 1^{er} avril 2015. ONB aura l'entière discrétion par rapport aux modifications de la sûreté. Cependant, la responsabilité pour ces décisions va demeurer avec le conseil d'administration d'ONB, qui sera familiarisé avec la gestion du risque. [Traduction]</p>	1 ^{er} avril 2015

Pièce 2.3 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible pour la mise en œuvre
Premier objectif : déterminer si le gouvernement a exercé une diligence raisonnable dans l'octroi de l'aide financière au groupe de compagnies Atcon (suite)		
<p>2.82 Dans le cas où cela améliorerait la sûreté prise par la province au regard des ententes de prêts, nous recommandons que le Ministère obtienne une évaluation indépendante des actifs lorsqu'ils sont donnés comme sûreté sur un prêt ou une entente de garantie, notamment lorsque la valeur est importante. Si de l'aide supplémentaire est demandée, le Ministère devrait réévaluer la valeur de ces actifs, car la valeur de réalisation de la sûreté pourrait être touchée.</p>	<p><i>Nous sommes d'accord pour obtenir des évaluations indépendantes de la sûreté dans les cas où la valeur est importante.</i> [Traduction]</p>	<p>1^{er} avril 2015</p>
<p>2.83 Lorsque des garanties personnelles sont données, nous recommandons que la province s'assure qu'il existe des éléments probants adéquats qui appuient la valeur de la garantie personnelle, comme quoi l'avoir net est suffisant pour protéger l'argent des contribuables.</p>	<p><i>Nous convenons de faire preuve de plus de diligence dans ce domaine.</i> [Traduction]</p>	<p>1^{er} avril 2015</p>
<p>2.85 Nous recommandons que le Ministère indique clairement dans le mémoire présenté au Conseil exécutif les sociétés et les particuliers impliqués dans des manquements antérieurs à l'égard de l'aide financière publique. Dans le cas d'une recommandation pour approuver de l'aide à une telle société ou à un tel particulier, la justification devrait être clairement établie dans le mémoire présenté au Conseil exécutif.</p>	<p><i>Nous sommes d'accord pour inclure ces renseignements dans les mémoires présentés au Conseil exécutif. Nous sommes également d'accord pour justifier l'aide dans de tels cas.</i> [Traduction]</p>	<p>1^{er} avril 2015</p>

Pièce 2.3 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible pour la mise en œuvre
Deuxième objectif : recenser tous les organismes publics provinciaux qui accordent de l'aide financière à l'industrie et déterminer s'ils coordonnent leur aide afin de limiter l'exposition au risque de la province		
<p>2.95 Nous recommandons que le Ministère établisse un plafond sur le montant d'aide qui peut être accordé à une seule société ou à un groupe de sociétés apparentées et sur le niveau d'exposition de la province.</p>	<p><i>Cette question sera présentée au conseil d'administration d'Opportunités Nouveau-Brunswick pour considération.</i> [Traduction]</p>	<p>1^{er} juillet 2015</p>
<p>2.96 Nous recommandons que le Ministère mette en œuvre un processus par lequel l'aide financière accordée à l'industrie par tous les ministères et organismes publics soit surveillée pour déterminer l'ampleur de l'aide financière accordée par tous les mandataires au sein du périmètre comptable du gouvernement.</p>	<p><i>Dans les cas où un mémoire au Conseil exécutif est préparé, nous menons présentement un examen officiel de ces informations. Dans d'autres cas, le personnel du ministère communique normalement avec d'autres ministères et agences par rapport à l'aide ou le financement visé ou actuel. Nous convenons d'adopter un processus plus officiel à l'avenir.</i> [Traduction]</p>	<p>1^{er} juin 2015</p>
<p>2.97 À titre de mesure d'efficience et afin de rationaliser l'administration, nous recommandons que le ministère du Développement économique formule des recommandations au Cabinet visant à justifier le nombre d'entités provinciales qui offrent de l'aide financière à l'industrie.</p>	<p><i>Nous soumettrons cette recommandation au Conseil de l'emploi.</i> [Traduction]</p>	<p>1^{er} octobre 2015</p>

Pièce 2.3 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible pour la mise en œuvre
Deuxième objectif : recenser tous les organismes publics provinciaux qui accordent de l'aide financière à l'industrie et déterminer s'ils coordonnent leur aide afin de limiter l'exposition au risque de la province (suite)		
<p>2.98 Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif assume la responsabilité de coordonner la mise en œuvre des recommandations formulées dans le présent rapport par tous les ministères et organismes qui accordent de l'aide financière à l'industrie.</p>	<p><i>Le Bureau du Conseil exécutif se rend compte qu'un certain nombre d'organismes au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick offrent un soutien financier aux industries et que la structure du gouvernement, le programme d'aide financière et les rôles et responsabilités de chacun peuvent changer au fil du temps. Par conséquent, le Bureau du Conseil exécutif convient qu'il devrait être responsable de la surveillance et de la coordination des activités des divers ministères et organismes du gouvernement qui ont trait à la mise en œuvre des recommandations de ce rapport, conformément au cadre législatif, stratégique et budgétaire du gouvernement.</i></p>	<p><i>À être fixé par le Bureau du Conseil exécutif</i></p>

Pièce 2.3 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible pour la mise en œuvre
Quatrième objectif : déterminer si le Ministère rend compte publiquement du rendement de l'aide financière qu'il accorde		
<p>2.113 Nous recommandons que le Ministère présente dans son rapport annuel autant les résultats prévus que réels en matière de création d'emplois et de maintien d'emplois.</p>	<p><i>L'établissement de la création globale d'emplois et des autres cibles pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick fait partie du mandat du Conseil de l'emploi. À notre connaissance, ces cibles et résultats seront rendus publics régulièrement et annuellement. ONB sera l'un des divers organismes pour lequel on envisage de corroborer et d'assurer le suivi des résultats. En outre, on prévoit que les membres au niveau de sous-ministre de l'équipe de création d'emplois du gouvernement effectueront de manière collaborative le suivi du rendement concernant la priorité des initiatives du gouvernement du Nouveau-Brunswick, dont la création d'emplois. Le contenu de ces deux mécanismes de compte rendu sera probablement inclus dans le rapport annuel d'ONB.</i></p> <p>[Traduction]</p>	<p>1^{er} octobre 2015</p>
<p>2.123 Nous recommandons que le Ministère fasse le suivi et présente un historique de 10 ans du rendement réel de l'aide accordée à l'industrie, selon l'analyse effectuée en 2010 par le Bureau du contrôleur.</p>	<p><i>Vu la transition vers une nouvelle société de la Couronne, qui a des implications pour l'analyse de 2010, les dirigeants d'ONB seront heureux de faire le suivi de la présente recommandation auprès du Bureau du vérificateur général. Il sera important de comprendre la nuance entre l'aide accordée aux clients actuels et l'appui à l'investissement étranger direct ainsi que de faire la distinction entre l'aide financière et les autres formes d'aide à être accordée en vertu du mandat de l'ONB.</i></p> <p>[Traduction]</p>	<p>1^{er} octobre 2015</p>

Pièce 2.3 – Résumé des recommandations (suite)

Recommandations	Réponse du Ministère	Date cible pour la mise en œuvre
Quatrième objectif : déterminer si le Ministère rend compte publiquement du rendement de l'aide financière qu'il accorde (suite)		
<p>2.127 Nous recommandons que le Ministère établisse des buts, des objectifs et des cibles mesurables pour ses programmes d'aide financière accordée à l'industrie.</p>	<p><i>La forme de tout programme et les objectifs qui lui sont associés sont en train d'être préparés dans le cadre de la transition vers la nouvelle société.</i></p> <p><i>Tel que mentionné à 2.113, il y aura un certain nombre de moyens par lesquels les buts et les cibles seront établis dans la prestation des services par ONB.</i></p> <p>[Traduction]</p>	<p><i>1^{er} octobre 2015</i></p>

Étendue de l'audit

2.25 Nos travaux d'audit ont inclus les procédures suivantes :

- entrevues d'employés actuels et passés du Ministère;
- examen de rapports annuels, de dossiers de prêts et d'accords juridiques;
- examen de documents de l'enquête du Commissaire aux conflits d'intérêts, y compris les mémoires présentés au Conseil exécutif touchant les demandes d'Atcon pour de l'aide financière;
- tests d'audit des garanties de prêts demandées en 2008 et 2009 (nous avons restreint notre examen aux comptes du groupe de compagnies Atcon).

2.26 Notre audit a été effectué conformément aux normes relatives aux missions de certification, y compris les missions d'optimisation des ressources et de conformité, établies par les Comptables professionnels agréés du Canada, et a comporté par conséquent les sondages et autres procédés jugés nécessaires dans les circonstances.

2.27 Certaines des informations financières et statistiques présentées dans le présent chapitre ont été compilées à partir d'informations fournies par d'autres entités. Elles n'ont pas été auditées ou autrement vérifiées. Les lecteurs doivent garder à l'esprit que ces informations financières et statistiques risquent de ne pas convenir à leurs fins.

**Premier objectif :
Diligence
raisonnable**

2.28 Un risque existe lorsque le ministère du Développement économique fournit de l'aide financière à l'industrie. La plupart des sociétés qui approchent le Ministère pour de l'aide sont forcément risquées parce qu'elles ne peuvent habituellement pas avoir accès à du financement auprès des sources traditionnelles, comme les banques ou autres institutions financières. Le Ministère n'est pas en mesure d'éliminer complètement ce risque, mais il peut décider du niveau de risque acceptable selon les résultats prévus et peut adopter des mesures pour l'atténuer.

2.29 La diligence raisonnable vise à favoriser une prise de décision éclairée en tenant compte de tous les coûts, avantages et risques dans la décision en jeu. Elle assure un équilibre entre les avantages potentiels pour la province et

les risques associés.

2.30 Voici notre premier objectif :

Déterminer si le gouvernement a exercé une diligence raisonnable dans l'octroi de l'aide financière au groupe de compagnies Atcon.

Depuis le début des années 1990, 77 millions de dollars en aide financière ont été accordés au groupe de compagnies Atcon.

2.31 Depuis le début des années 1990, le ministère du Développement économique a accordé au groupe de compagnies Atcon une aide financière totalisant 77 millions de dollars, comprenant des prêts, des garanties de prêts, des prêts-subventions et des subventions. La pièce 2.4 décrit en détail l'aide totale octroyée à Atcon par le Ministère. Bien que l'Assemblée législative nous a demandé d'examiner l'ensemble de l'aide financière accordée au groupe de compagnies Atcon et à Robert Tozer, nous avons restreint notre examen détaillé à deux demandes (les garanties de prêts de 13,4 millions et de 50 millions de dollars) faites en 2008 et 2009, pour les raisons suivantes :

- ces deux demandes sont les plus récentes;
- ces deux demandes représentent les sommes les plus importantes;
- ces deux demandes ont entraîné des pertes importantes pour la province.

Nous avons été surpris de constater une aide financière considérable fournie à Atcon avant l'aide financière de 63,4 millions de dollars accordée en 2008 et 2009.

2.32 La pièce 2.4 montre l'historique de l'aide financière (fréquence et montants) accordée au groupe de compagnies Atcon depuis 1993. Nous avons été surpris de constater qu'avant l'aide de 63,4 millions de dollars examinée en détail dans le présent rapport, plus de 13,9 millions en subventions, prêts et garanties de prêts ont été accordés au groupe de compagnies Atcon par le Ministère.

Pièce 2.4 – Aide financière accordée au groupe de compagnies Atcon par le ministère du Développement économique entre 1993 et 2009

Nom de l'entreprise	Exercice	Type d'aide	Montant (\$)	Solde impayé (\$) en avril 2014
Atcon Plywood Inc.	1993-1994	Prêt	250 000	
Atcon Plywood Inc.	1993-1994	Prêt-subvention	750 000	
Atcon Plywood Inc.	1993-1994	Subvention	1 608	
Atcon Plywood Inc.	1995-1996	Subvention	2 605	
Eastwood	1996-1997	Prêt	435 070	226 291
Atcon Plywood Inc.	1998-1999	Garantie de prêt	350 000	
Arvin Special Machinery	2000-2001	Prêt-subvention	347 695	
Atcon Plywood Inc.	2000-2001	Garantie de prêt	11 196	
Atcon Plywood Inc.	2001-2002	Subvention	4 364	
Atcon Group	2002-2003	Subvention	50 000	
Atcon Plywood Inc.	2002-2003	Subvention	4 026	
Atcon Plywood Inc.	2003-2004	Garantie de prêt	643 780	683 642
Nutritec Inc.	2003-2004	Prêt	100 000	
Atcon Plywood Inc.	2004-2005	Prêt	4 000 000	1 342 682
Atcon Industrial	2007-2008	Prêt	3 250 000	3 386 513
Atcon Industrial	2007-2008	Prêt-subvention	3 060 000	
Nutritec Inc.	2007-2008	Prêt	650 000	663 770
Atcon Holdings Inc.	2008-2009	Garantie de prêt	13 362 845	13 604 697
Atcon Holdings Inc.	2008-2009	Garantie de prêt	20 000 000	20 000 000
Atcon Holdings Inc.	2008-2009	Garantie de prêt	20 000 000	20 000 000
Atcon Holdings Inc.	2008-2009	Garantie de prêt	10 000 000	9 651 248
Total			77 273 189	69 558 843

Source : Tableau préparé par le VGNB à partir des données fournies par le ministère du Développement économique (non auditées)

2.33 Aux fins de déterminer si une diligence raisonnable avait été exercée, nous avons examiné les documents appuyant la décision d'octroyer l'aide financière à Atcon Holdings Inc. Nous avons évalué si :

- les demandes avaient répondu aux critères d'admissibilité du programme et des dispositions législatives correspondants;
- les demandes étaient appuyées;
- l'évaluation des demandes était fondée sur des normes et des critères;
- les risques associés aux demandes avaient été

évalués et atténués;

- la justification pour la décision d'accorder l'aide était évidente et documentée.

Nous avons noté des circonstances inhabituelles concernant l'admissibilité d'Atcon à la garantie de prêts de 50 millions de dollars.

2.34 La *Loi sur le développement économique* énumère certains critères d'admissibilité pour que l'aide financière soit octroyée. Ceux-ci comprennent l'exigence d'une demande, la recommandation par le Conseil de développement industriel du Nouveau-Brunswick (CDINB) et le type d'industrie. La *Loi sur le développement économique* énonce que le ministre ne peut consentir de l'aide financière sauf si une demande est reçue et soumise au CDINB. Le règlement 82-197 énonce qu'une demande doit être établie par écrit et indiquer le montant d'aide financière sollicité, le but de l'aide financière et la situation financière du requérant.

2.35 Nous avons constaté qu'une demande a été préparée et soumise au CDINB, et la demande comprenait les renseignements demandés par le règlement, répondant ainsi aux exigences minimales concernant la demande. Le règlement 82-197 pris en application de la Loi exclut précisément certaines activités industrielles de recevoir de l'aide financière de la province. Nous avons constaté que les activités d'Atcon n'étaient pas exclues par les dispositions législatives. Cependant, nous avons noté des circonstances inhabituelles quant à la demande d'aide financière d'Atcon. Par exemple, nous avons noté que la construction est un secteur d'activité admissible selon les dispositions législatives, bien qu'il ne soit pas normalement financé par le Ministère. Nous avons également constaté qu'Atcon n'avait jamais préparé une demande officielle écrite pour de l'aide; c'est plutôt le personnel du Ministère qui l'avait préparée.

2.36 Les demandes ont répondu à d'autres critères d'admissibilité du programme d'aide financière accordée à l'industrie, dont :

- l'exigence de l'emplacement des activités au Nouveau-Brunswick;
- des tentatives infructueuses par le passé pour obtenir du financement des sources conventionnelles;
- la constitution d'une sûreté suffisante;

- une industrie admissible.

Nous avons constaté que l'absence d'une demande officielle par écrit par Atcon était inhabituelle.

2.37 Une des faiblesses que nous avons relevée en examinant les dossiers d'Atcon était le manque de pièces justificatives dans le dossier. Par conséquent, il était parfois difficile de déterminer quel travail avait été accompli ou le fondement de certaines décisions. Nous avons également constaté que l'absence d'une demande officielle par écrit de la part d'Atcon était inhabituelle.

Recommandations

2.38 Nous recommandons que le Ministère établisse des directives claires pour les demandes d'aide et que l'analyse documentée soit conservée dans le dossier de client pour s'assurer que les décisions soient étayées. Cette mesure permettrait qu'un examen ultérieur soit effectué au besoin.

2.39 Nous recommandons que le Ministère s'assure que toutes les demandes d'aide comprennent un formulaire de demande aussi complet et précis que possible et dûment préparé et signé par le client.

Aucune norme pour l'approbation des demandes

2.40 Nous nous attendions à trouver des normes ou des critères à la lumière desquels les demandes seraient évaluées. Nous nous attendions également à ce que les approbations répondent à des normes et des critères donnés pour qu'une demande soit approuvée (p. ex. un nombre minimal d'emplois créés par dollar d'aide). Toutefois, nous n'avons trouvé aucune norme ni aucun critère à satisfaire pour l'approbation d'une demande. Des normes et des critères aideraient à guider les décideurs dans l'évaluation d'une demande et à fournir une base plus objective pour l'approbation ou le rejet d'une demande.

Recommandation

2.41 Nous recommandons que le Ministère établisse des normes et des critères minimaux, comme le nombre d'emplois à être créés ou conservés par dollar avancé, pour être utilisés dans l'évaluation des demandes d'aide.

Analyse fondée sur des informations financières désuètes

2.42 L'évaluation de la demande d'Atcon pour la garantie de prêt de 50 millions de dollars n'était pas fondée sur les plus récents états financiers audités. Nous avons examiné les mémoires présentés au Conseil exécutif datés de janvier 2009, mars 2009 et avril 2009 :

- L'analyse financière comprenait les états

financiers audités des exercices 2006 et 2007.

- Seuls des états financiers internes non audités étaient disponibles pour 2008. Les états financiers audités de l'exercice clos le 31 janvier 2008, dont nous nous attendions auraient dû être disponibles pour l'analyse, ne l'étaient pas.
- Un projet d'états financiers audités de l'exercice 2009 avait été reçu avant la signature des ententes de garantie en juin 2009.

Le Ministère nous a informés que l'émission de la garantie était conditionnelle à la réception des états financiers audités. Nous n'avons pu obtenir une preuve satisfaisante que les états financiers audités ont été reçus avant l'émission de la garantie.

2.43 Le seul mémoire présenté au Conseil exécutif à comprendre une analyse financière documentée à jour, dont les états financiers audités de l'exercice clos le 31 janvier 2009, était celui du mois d'août 2009 (demandant la libération de la sûreté au profit de la Banque de la Nouvelle-Écosse). Les états financiers audités utilisés dans l'évaluation de la demande de la garantie de 13,4 millions de dollars étaient courants. Cependant, un exemplaire complet des états financiers n'était pas joint aux demandes.

2.44 À notre avis, toutes les demandes, notamment celles concernant 1 million de dollars ou plus, devraient exiger des états financiers audités. Lorsqu'il n'est pas pratique de joindre des états financiers audités, comme dans le cas d'une demande d'aide financière provenant d'une petite entreprise ou d'une demande inférieure à un seuil précisé, le Ministère devrait établir une directive pour déterminer quand des états financiers faisant l'objet d'un examen (au lieu d'un audit) seraient acceptables.

Recommandation

2.45 Nous recommandons que le Ministère joigne une version complète des derniers états financiers audités aux mémoires présentés au Conseil exécutif demandant une aide financière.

Le ministre n'est pas lié par les recommandations du CDINB.

2.46 Lorsque le Ministère reçoit une demande d'aide financière, un agent de projet prépare une évaluation de la demande et l'accompagne d'une recommandation de l'approuver ou la rejeter. Un groupe de cadres supérieurs du ministère se réunit pour examiner la demande et l'agent

de projet présente sa recommandation.

2.47 Si la demande est supérieure à 25 000 \$, elle est acheminée au Conseil de développement industriel du Nouveau-Brunswick (CDINB). Au moment de notre audit, le Conseil était composé des sous-ministres des ministères suivants :

- Développement économique;
- Agriculture, Aquaculture et Pêches;
- Ressources naturelles et Énergie;
- Tourisme et Parcs;
- Éducation postsecondaire, Formation et Travail;
- le président de la Société de développement régional.

2.48 Le CDINB étudie la demande et formule une recommandation au ministre. Si la demande n'est pas appuyée par le CDINB et que le ministre accepte le rejet, la demande ne va pas plus loin. Si le ministre n'appuie pas le rejet, la demande poursuit son cours (comme ce fut le cas pour la demande d'Atcon). L'approbation du Cabinet est nécessaire lorsque la somme des montants suivants est supérieure à 500 000 \$:

- l'aide financière demandée;
- l'aide financière accordée antérieurement, mais non remboursée;
- l'aide financière approuvée, mais pas encore versée.

Le Cabinet a approuvé la garantie de prêt de 50 millions de dollars malgré des risques importants.

2.49 La demande pour la garantie de prêt de 50 millions de dollars pour Atcon présentait de nombreux risques importants pour la province qui avaient été documentés dans l'analyse préparée par le personnel du Ministère. Voici des exemples des risques documentés dans l'évaluation par le Ministère de la demande d'aide d'Atcon:

[Traduction]

- *« Le montant demandé de 10 millions de dollars pour achever le (...) projet à Miramichi a été rendu nécessaire à cause d'un dépassement de coûts de 9 millions sur un projet de 11 millions.*

Cette situation a découlé de la décision de la compagnie d'élargir la portée (et le coût) du projet à l'insu d'ENB [Entreprises Nouveau-Brunswick] et sans obtenir le financement requis pour les travaux supplémentaires »;

- *« Acton a démontré une rentabilité marginale ces récentes années »;*
- *« Selon cette performance passée, la capacité de la compagnie à rembourser toute augmentation substantielle de son endettement est très discutable »;*
- *« Acton a des antécédents de manquement à honorer ses obligations de paiement envers ENB [Entreprises Nouveau-Brunswick] »;*
- *« La compagnie continue d'entreprendre des projets dépassant ses capacités financières et de demander ensuite l'appui de la province après coup. »*

2.50 La demande pour la garantie de 50 millions de dollars n'a jamais reçu l'approbation du CDINB. En vertu de la *Loi sur le développement économique*, le ministre n'est pas lié par les recommandations du CDINB. Malgré les risques et les rejets soulevés par le personnel et le CDINB, le Cabinet a approuvé la demande. Malgré les nombreux risques, la justification de l'approbation au niveau du Cabinet n'a pas été documentée. À ce moment, plusieurs conditions avaient été recommandées, et approuvées par le Cabinet, en vue d'atténuer certains des risques :

- des garanties personnelles et d'entreprise;
- un examen externe des actifs;
- un conseil consultatif externe;
- des changements administratifs;
- des démarches pour vendre ou monnayer des contrats et actifs.

Les ententes de garanties ont été signées en juin 2009.

2.51 La pièce 2.5 fournit de l'information supplémentaire quant aux conditions mises en place pour atténuer le risque de la garantie de 50 millions de dollars.

Pièce 2.5 – Description des conditions attachées à la garantie de 50 millions de dollars

Conditions	Descriptions
Garantie personnelle	Garantie personnelle de la part de Robert Tozer. Cette garantie ne s'applique pas à la résidence personnelle.
Garantie d'entreprise	Garantie d'entreprise d'Atcon Group (la société mère d'Atcon Holdings Inc.)
Conseil consultatif externe	Atcon doit organiser un conseil consultatif externe acceptable par le ministre, dans un délai de 90 jours, qui doit inclure non moins d'un membre nommé par le ministre, et dont le ministre est satisfait de la fréquence des réunions tenues.
Examen externe des actifs	Atcon doit organiser un examen externe des actifs (comprenant les recevables, les inventaires, et d'autres actifs courants) par un cabinet jugé satisfaisant par le ministre, indiquant des résultats satisfaisants au ministre.
Changements administratifs	Atcon doit effectuer de tels changements administratifs nécessaire pour assurer que n'importe quel contrat à l'excès de 5 000 000 \$ soit examiné par le conseil consultatif avant son approbation, et que le vice-président des finances recommande l'approbation du contrat basée sur la marge bénéficiaire anticipée et la disponibilité du fonds de roulement nécessaire pour entreprendre le contrat.
Démarches pour vendre ou monnayer des contrats et actifs	Démarche pour vendre ou monnayer le contrat d'entretien de l'autoroute Brun-Way au plus tard le 30 septembre 2009, avec toutes recettes affectées au prêt garanti par le ministre. Démarche pour vendre ou monnayer l'actif suédois le plus vite possible, mais pas plus tard que le 31 juillet 2010, avec toutes recettes affectées au prêt garanti par le ministre. La compagnie ne doit pas rejeter aucune offre de 18 millions de dollars ou plus.

Source : Tableau préparé par le VGNB à partir des données incluses dans les lettres d'offre pour la garantie de 50 millions de dollars fournie par le ministre d'Entreprises Nouveau-Brunswick à Atcon.

2.52 La pièce 2.6 démontre la chronologie des demandes, rejets, approbations et versements à l'égard de la garantie de 50 millions de dollars.

Pièce 2.6 – Chronologie des rejets, approbations et versements entre janvier 2009 et mars 2010 à l'égard de la demande d'Atcon pour la garantie de près de 50 millions de dollars

Date	Événement	Personnel d'ENB*	CDINB	Cabinet
13-janv-09	Première évaluation de la demande d'Atcon	Rejetée	s.o.	s.o.
19-janv-09	Demande examinée par les cadres supérieurs d'ENB	Rejetée	s.o.	s.o.
19-janv-09	Demande examinée par le CDINB	Rejetée	Aucune décision	s.o.
09-févr-09	Demande examinée par le CDINB	Reportée	Reportée	s.o.
16-mars-09	Demande examinée par le CDINB	Rejetée	Rejetée	s.o.
25-mars-09	Demande examinée par le Conseil de gestion** : des conditions sont ajoutées pour exiger des garanties personnelles et d'entreprise, un examen externe des actifs, des changements administratifs, des démarches pour vendre ou monnayer des actifs, un plan de restructuration	s.o.	Rejetée	Approuvée
23-avr-09	Demande pour modifier l'approbation de la garantie initiale d'une portion d'un prêt d'exploitation renouvelable à un prêt non-renouvelable de 4 ans, examinée par le Conseil de gestion	Approuvée	s.o.	Approuvée
04-juin-09	Modification des conditions d'approbation pour y inclure une restriction empêchant Atcon de livrer concurrence aux entreprises de construction néo-brunswickoises pour des marchés publics	Approuvée	s.o.	Approuvée
30-juin-09	Ententes de garanties de prêts signées par la province, Atcon et la Banque de la Nouvelle-Écosse	s.o.	s.o.	s.o.
04-août-09	Note de service interne du ministère sur la situation d'Atcon : la compagnie connaît des problèmes de liquidités	s.o.	s.o.	s.o.
13-août-09	Demande : - prélever 2 millions de dollars pour le fonds de roulement à même les argents prévus pour les projets d'investissement - la province libérera la sûreté de premier rang sur les actifs d'Atcon	Rejetée Rejetée	Rejetée Rejetée	Approuvée Rejetée
02-sept-09	ENB et le Conseil de gestion rejettent la demande de restructuration pour libérer la sûreté détenue par ENB en faveur de la Banque de Nouvelle-Écosse	Rejetée	Remarque 1	Rejetée
11-sept-09	Le Cabinet renverse la décision du 2 septembre. La sûreté détenue par ENB est libérée au profit de la Banque de Nouvelle-Écosse	Rejetée	Remarque 1	Approuvée
23-nov-09	Une note de service interne du ministère précise qu'Atcon connaît de sérieux problèmes de trésorerie et qu'elle « manque de liquidités »	s.o.	s.o.	s.o.
05-mars-10	La Banque de la Nouvelle-Écosse exige de la province le paiement des montants garantis de 50 millions de dollars	s.o.	s.o.	s.o.

* Au moment des ententes avec Atcon, le ministère du Développement économique était connu comme Entreprises Nouveau-Brunswick (ENB).

** Le Conseil de gestion est un sous-comité du Cabinet. Toutes les décisions du Conseil de gestion sont ratifiées par le Cabinet.

Remarque 1 : Le CDINB n'a pas examiné cette demande, car il avait déjà rejeté les deux demandes précédentes.

Source : Tableau préparé par le VGNB à partir des documents examinés dans les dossiers au ministère du Développement économique.

Le Cabinet a approuvé la libération de la sûreté de premier rang au profit de la banque, malgré les risques recensés par le personnel.

2.53 Un mois après la signature des ententes de garantie, la compagnie connaissait de nouveau de sérieuses difficultés financières et avait besoin d'un fonds de roulement. Elle a alors demandé au Ministère de l'autoriser à utiliser 2 millions de dollars prévus pour les dépenses en immobilisations (faisant partie de sa garantie de prêt) aux fins du fonds de roulement⁵ et de libérer sa sûreté de premier rang au profit de la Banque de la Nouvelle-Écosse en échange d'un crédit supplémentaire de la Banque. La demande présentait de nombreux risques et a été rejetée par le personnel du ministère et le CDINB. Ce dernier a mentionné au ministre qu'il ne devrait pas étudier cette demande [Traduction] « *à cause du risque extraordinaire lié à cette demande* ». Une fois de plus, le Cabinet a finalement approuvé la demande.

2.54 Les commentaires suivants, démontrant les risques importants liés à la demande, étaient inclus dans les mémoires au Conseil exécutif, et documents joints, devant conduire à l'approbation du Cabinet de libérer la sûreté détenue par la province :

[Traduction]

- « *La compagnie se trouve dans une situation financière précaire* »
- « *La compagnie est au bord de l'effondrement* »
- « *Chaque étape franchie par la province affaiblit davantage notre sûreté, de mal en pis* ».

2.55 Aucune justification n'a été documentée ou n'était évidente pour la décision d'approuver la demande pour libérer la sûreté de premier rang, malgré les risques recensés par le personnel. Nous ne comprenons pas pourquoi le Cabinet a approuvé cette demande, car elle semble transférer l'effet de la perte éventuelle de la banque aux contribuables.

2.56 Lorsqu'une demande à risque élevé est approuvée, la présentation pour l'approuver devrait également inclure

⁵ Fonds de roulement fait référence aux fonds (ou argent) dont dispose une compagnie pour les opérations quotidiennes.

une description de l'incidence probable sur la situation financière de la province, comme l'établissement d'une provision pour créances douteuses. Dans le cas de la demande d'Atcon pour une garantie de 50 millions de dollars, ce n'était pas clair dans le mémoire présenté au Cabinet qu'une provision pour perte immédiate était nécessaire. Afin de refléter la répercussion immédiate de la décision sur les comptes de la province, une provision pour perte de 50 millions de dollars aurait dû être mentionnée dans le mémoire présenté au Conseil exécutif.

Recommandation

2.57 Nous recommandons que les considérations d'ordre financier incluses dans le mémoire présenté au Conseil exécutif précisent clairement l'incidence financière sur les comptes de la province, dont le besoin d'une provision pour perte.

Déséquilibre entre les risques et les avantages

2.58 Nous avons constaté que les risques avaient été jugés comme des facteurs clés lors de l'évaluation des garanties de 13,4 millions et de 50 millions de dollars. Le Ministère ne dispose pas de lignes directrices documentées pour l'évaluation des risques. Cependant, nous avons noté qu'il y avait des domaines qui avaient été évalués de façon uniforme dans le cas des deux garanties en vue de déterminer les risques, et cette évaluation des risques effectuée avait été approfondie. Les risques et les avantages pour la province avaient été cernés dans les documents présentés en interne au Ministère ainsi que dans ceux soumis au Cabinet. Néanmoins, il y avait un déséquilibre entre les risques et les avantages. Il était évident qu'en aidant Atcon la province prenait un risque plus grand que l'avantage potentiel.

Si la condition limitant une aide future n'avait pas été retirée, l'exposition de la province aurait été sensiblement réduite.

2.59 En ce qui a trait à la garantie de 13,4 millions de dollars, le risque était assez important pour qu'une condition, recommandée par le personnel du Ministère et le Conseil de développement industriel du Nouveau-Brunswick, soit ajoutée pour empêcher Atcon de demander une aide financière supplémentaire de la province jusqu'à ce que la garantie soit expirée ou libérée. Cette condition a été retirée par la suite à la demande de la compagnie, appuyée par le personnel et approuvée par le Cabinet. Dans les documents justificatifs, les hauts fonctionnaires ont noté ce qui suit [Traduction] : « *en permettant au groupe de compagnies Atcon de présenter une demande d'aide financière pendant que la garantie est en cours, ne signifie pas un engagement de la part de la province. Une telle*

demande serait étudiée selon son mérite ». Il est possible que si la condition limitant une aide future était demeurée, la perte résultant de l'effondrement d'Atcon ait été sensiblement réduite, car l'exposition de la province à ce moment-là était de 16,4 millions de dollars, contre 72 millions un an plus tard lorsque la compagnie a fait défaut.

Importance particulière accordée à de vagues avantages en matière d'emplois

2.60 Nous avons également relevé des incohérences dans la description de l'avantage. Dans un document, l'avantage est décrit comme [Traduction] « *pourrait engendrer la création de nouveaux emplois dans la construction pour le Nouveau-Brunswick* », tandis qu'un autre document précisait que « *le projet (...) générant un nombre important d'emplois pour les Néo-Brunswickois.* » Ces allégations accordent une importance particulière à de vagues avantages en matière d'emplois en comparaison des risques importants pour ce dossier. Dans le cas de la garantie de 50 millions de dollars, les risques étaient tout aussi importants. L'avantage était décrit comme [Traduction] « *on peut espérer le maintien de la masse salariale de 70 millions de dollars de la compagnie* ».

Recommandation

2.61 Afin d'améliorer la prise de décisions futures en matière de développement économique, nous recommandons que le Ministère quantifie les risques et les avantages pour la province afin d'établir clairement la valeur reçue pour le résultat du financement et trouver un équilibre entre celle-ci et le risque assumé par la province.

Les allégations faites par Atcon n'ont pas toutes été soumises à une validation.

2.62 Dans la demande d'Acton pour une aide financière de 50 millions de dollars, la compagnie a fait valoir de nombreuses allégations. Certaines d'entre elles, comprises dans les mémoires au Conseil exécutif, ont été marquées « non vérifiées », comme suit :

[Traduction]

- « *La compagnie prétend qu'elle a également obtenu d'importants contrats de construction pour des travaux liés à des projets de sables bitumineux existants (pas encore confirmés par ENB);* »
- « *La compagnie prétend que 175 millions de dollars, ou 63 % des ventes prévues au cours de la prochaine année sont engagés. Cette*

allégation n'a pas été vérifiée par ENB. »

Nous n'avons pas été en mesure de déterminer pourquoi ces allégations avaient été marquées comme non vérifiées; toutefois, le Cabinet a approuvé la demande d'aide financière en sachant que ces allégations étaient non vérifiées.

2.63 Le Ministère ne dispose d'aucune directives ni de lignes directrices précisant quelles allégations doivent être vérifiées. On a recours au jugement professionnel pour ce faire.

Recommandations

2.64 Nous recommandons que le Ministère établisse des lignes directrices pour la vérification des allégations et des hypothèses sous-tendant les projections incluses dans les demandes pour de l'aide financière.

2.65 Nous recommandons que toutes les allégations en matière de création ou de maintien d'emplois, en lien avec la demande, soient faites par écrit, appuyées par de la documentation et signées par un représentant de la société confirmant l'exactitude de la documentation et l'engagement de la société.

L'autorité juridique de modifier la sûreté n'était pas évident

2.66 En octobre 2009, avec l'approbation du Cabinet, le ministre a modifié la sûreté sur la garantie d'Atcon. Une entente signée en octobre 2009 accordait la priorité à la sûreté de la Banque de la Nouvelle-Écosse sur celle du ministre concernant les actifs d'Atcon donnés en nantissement sous la garantie de 50 millions de dollars. En échange, la Banque a accordé à Atcon une facilité de crédit supplémentaire jusqu'à concurrence de 9,4 millions de dollars pour le fonds de roulement.

2.67 L'article 4 du règlement 82-197 de la *Loi sur le développement économique* énonce que :

*Le **Ministre peut** prolonger, différer, régler ou arranger les délais de remboursement de l'aide financière fournie **ou les conditions dont elle est assortie***

(a) s'il est d'avis qu'une modification ou un rajustement est essentiel au maintien et au bon fonctionnement de l'exploitation d'une entreprise industrielle;

(b) si le rajustement ou la modification ne proroge pas

la date d'échéance d'un prêt ou de la garantie d'un prêt ou d'une émission d'obligations; et

(c) si la sûreté qu'il détient n'est pas touchée de façon importante par la modification.

2.68 D'après notre examen, on connaissait une incidence négative importante découlant de la modification de la sûreté. Ceci est démontré dans les commentaires qui suivent, puisés dans les documents justificatifs, préparés par le personnel, pour la demande de modifier la sûreté :

[Traduction]

- *« Chaque étape franchie par la province affaiblit davantage notre sûreté, de mal en pis. »*
- *« La libération de la sûreté comme demandée **pourrait entraîner une perte importante pour la province en cas de défaut de la part d'Atcon. Elle élimine la capacité d'Atcon de rembourser les prêts garantis par la province à même le produit de la vente du moulin suédois et des contrats d'entretien des routes, car une partie de ce produit pourrait être versé à la banque en raison du contrat de sûreté.** »*
- *« L'acceptation de la demande **affaiblira de 33 millions de dollars la sûreté de la province à court terme et fournira à la banque une sûreté complète pour son prêt d'exploitation.** »*
- *« La province subirait une perte, potentiellement de l'ordre de 50 à 71 millions de dollars, si la compagnie fait faillite dans les 6 prochains mois. »*
- *« Si la sûreté couvrait non seulement les nouvelles avances prévues de 10 millions de dollars par la banque, mais aussi une partie de l'insuffisance de la sûreté existante de la banque, la libération de ce montant se ferait aux dépens de la province. »*

2.69 L'approbation du Cabinet de modifier la sûreté de la province constitue une décision cruciale qui a influé sur

l'ampleur⁶ de la perte subie par la province lors du défaut de la part d'Atcon. Étant donné l'incidence importante sur la sûreté, à notre avis, cette décision n'était pas conforme à l'article 4 (c) du règlement 82-197. Il convient de noter que notre opinion est fondée sur des consultations avec des experts juridiques.

2.70 Cependant, le Bureau du conseil exécutif a indiqué son désaccord avec notre interprétation du règlement. Selon eux, le ministre avait l'autorité statutaire d'apporter des modifications à la sûreté sans l'approbation d'autres. Il est possible que ce fût l'intention de la législation, mais on doit noter qu'un tel constat donne une grande latitude, sans limite, au Ministre. En effet, leur position est que le ministre a entière discrétion d'apporter des modifications aux modalités de la sûreté qu'il juge appropriées.

2.71 Étant donné les diverses interprétations, il est évident qu'il existe un besoin de réviser la loi et le règlement. Il s'avère particulièrement important que l'application future du régime législatif soit claire. Les événements entourant le dossier d'Atcon ont donné lieu à l'occasion d'examiner les ambiguïtés.

Recommandations

2.72 Nous recommandons que le ministère, en collaboration avec d'autres, propose une mise à jour de la *Loi sur le développement économique pour clarifier le pouvoir de modifier la sûreté*.

D'après notre examen des faits, nous sommes d'avis que le Cabinet a fait preuve d'un mépris très troublant à l'égard de l'argent des contribuables.

2.73 Malgré l'histoire peu reluisante de la compagnie avec le Ministère et les risques répétés soulevés par les hauts fonctionnaires, le Cabinet a approuvé l'aide financière de 50 millions de dollars à Atcon Holdings. Un certain nombre de conditions visant à atténuer le risque de la province avaient été mises en place, pour être finalement retirées par le Cabinet. La documentation démontre que le Cabinet a approuvé une modification de la sûreté détenue par la province, en toute connaissance de cause, qui affaiblissait la sûreté détenue par la province par des

⁶ Comme le démontrent les commentaires dans le paragraphe 2.68 : [Traduction] « *L'acceptation de la demande affaiblira de 33 millions de dollars la sûreté de la province à court terme et fournira à la banque une sûreté complète pour son prêt d'exploitation.* »

millions de dollars. D'après notre examen de ces faits, nous sommes d'avis que le Cabinet a fait preuve d'un mépris très troublant à l'égard de l'argent des contribuables.

2.74 La pièce 2.7 présente la chronologie des modifications de la sûreté à l'égard de la garantie de 50 millions de dollars.

Pièce 2.7 – Évolution de la sûreté de la province à l'égard de la garantie de 50 millions de dollars d'Atcon

	Garantie de 20 millions \$ pour remplacer une créance de rang inférieur	Garantie de 20 millions \$ pour un prêt à terme	Garantie de 10 millions \$ pour des dépenses en immobilisations
	<i>** Seules les modifications sont soulignées **</i>		
Janvier 2009	Étape préliminaire – sûreté non considérée à ce moment	Étape préliminaire – sûreté non considérée à ce moment	Étape préliminaire – sûreté non considérée à ce moment
Mars 2009	Si la banque fait une demande de paiement, le ministre devra verser le paiement à la banque et la banque cédera sa sûreté au ministre : - Charge de premier rang sur les actifs suédois d'Atcon et la participation dans le contrat d'entretien de l'autoroute Brun-Way; - Garantie d'entreprise du groupe Atcon; - Garantie personnelle de Robert Tozer, sauf sa résidence personnelle.	Si la banque fait une demande de paiement, le produit de la réalisation sera appliqué dans l'ordre suivant : 1- contre les frais et débours ; 2- contre la partie non garantie du prêt; 3- contre la partie garantie du prêt : - Charge de premier rang sur les stocks et les créances d'Atcon Holdings; - Cession des créances relatives au produit d'assurance; - Garantie d'entreprise du groupe Atcon; - Garantie personnelle de Robert Tozer, sauf sa résidence personnelle.	Si la banque fait une demande de paiement, le ministre devra verser le paiement à la banque et la banque cédera sa sûreté au ministre : - Charge sur tous les actifs et les entreprises d'Atcon Industrial Services Inc.; - Garantie d'entreprise du groupe Atcon; - Garantie personnelle de Robert Tozer, sauf sa résidence personnelle.
Avril 2009	Aucune modification de la sûreté	Ajout : Charge sur tous les actifs et entreprises d'Atcon Holdings	Aucune modification de la sûreté
Juin 2009	Un accord juridique est signé - aucune modification apportée à la sûreté	Un accord juridique est signé – aucune modification apportée à la sûreté	Un accord juridique est signé - aucune modification apportée à la sûreté
Août 2009	Demande d'Atcon de libérer la sûreté de premier rang sur l'exploitation de l'autoroute Brun-Way au profit de la banque : REJETÉE par le Cabinet et le CDINB Remarque : <i>dans les documents justificatifs, le Ministère a recommandé que des garanties personnelles de tous les membres de la famille immédiate de monsieur Tozer soient obtenues, y compris l'élimination de la restriction courante sur sa résidence personnelle.</i>	Aucune modification de la sûreté	Aucune modification de la sûreté
Septembre 2009*	Le Cabinet approuve la libération de la sûreté (le contrat d'entretien de l'autoroute Brun-Way et l'usine de contreplaqué suédoise) au profit de la banque : - La banque se placerait au 1^{er} rang pour les avances bancaires > 28,5 millions de dollars - Partage la sûreté avec la province dans un ratio de 50/50 pour les montants des prêts d'exploitation se situant entre 10 et 28,5 millions de dollars - Libère l'ensemble de la sûreté à la province une fois que le prêt bancaire est réduit de 10 millions de dollars	Aucune modification de la sûreté	Aucune modification de la sûreté
Octobre 2009	Un accord juridique est signé pour modifier la priorité de la sûreté	Aucune modification de la sûreté	Aucune modification de la sûreté

* En échange pour la modification à la sûreté, la banque a accordé du crédit supplémentaire (jusqu'à 9,4 millions de dollars) à Atcon Holdings pour le fonds de roulement.

Source : Tableau préparé par le VGNB à partir des renseignements examinés dans les dossiers au ministère du Développement économique.

Recouvrement minimal contre la sûreté

2.75 La province avait demandé initialement un certain nombre de conditions pour atténuer les risques posés par les demandes d'aide financière d'Atcon. Les conditions englobaient une garantie d'entreprise du groupe Atcon, une garantie personnelle de M. Tozer, sauf sa résidence personnelle, un examen externe des actifs, et des démarches pour vendre ou monnayer des actifs et des contrats.

2.76 Comme le montre la pièce 2.7, le Ministère avait noté que l'on obtienne une sûreté supplémentaire pour protéger la province, dont des garanties personnelles de tous les membres de la famille immédiate de M. Tozer, y compris l'élimination de la restriction courante sur sa résidence personnelle. Le Cabinet n'a pas donné suite à cette suggestion. À la suite de la faillite d'Atcon en avril 2010, la province s'est retrouvée avec près de 70 millions de dollars en fonds non recouverts de la compagnie.

2.77 Au moment de notre audit, la province avait recupéré moins de 1 % (environ 400 000 \$) du montant impayé dans le cadre du processus de séquestre; les recettes tirées de certains actifs n'avaient pas encore été distribuées et pourraient donner lieu à des recouvrements additionnels. Un séquestre judiciaire poursuit les efforts de recouvrement. Nous n'avons pas été en mesure de déterminer avec assurance, et le Ministère a été incapable de nous le dire, la perte de la province attribuable directement à la modification de la sûreté. Selon les montants recouverts jusqu'à ce jour, les mesures prises pour atténuer les risques ont été inefficaces. En consentant à libérer sa sûreté au profit de la banque, la province a nuí davantage aux mesures prises pour atténuer les risques auxquels elle était confrontée.

Délai de recouvrement sur la garantie personnelle

2.78 Également au moment de notre audit, la province n'avait recouvé aucun fonds de la garantie personnelle de M. Tozer. Nous avons été informés que la garantie personnelle appartient à la Banque de la Nouvelle-Écosse. Les communications se poursuivent dans le cadre desquelles la province essaie d'obtenir la cession de la garantie personnelle. Une fois que la province aura reçu le titre de la sûreté, elle sera en position d'amorcer le processus de recouvrement.

2.79 Nous n'avons pas trouvé d'éléments probants dans le dossier du Ministère pour démontrer la manière que les

actifs donnés comme sûreté, que ce soit pour la garantie personnelle de Robert Tozer ou pour les autres actifs, ont été évalués comme ayant une valeur suffisante pour protéger l'argent des contribuables.

Une plainte en matière d'éthique professionnelle non résolue

2.80 Une plainte en matière d'éthique professionnelle a été déposée auprès de l'Institut des comptables agréés du Nouveau-Brunswick (ICANB) dans l'affaire Atcon. En date de novembre 2014, nous avons été avisés de la situation suivante :

[Traduction]

« En septembre 2014, Comptables professionnels agréés du Nouveau-Brunswick a assumé la responsabilité d'enquêter sur les plaintes déposées auprès de l'Institut des comptables agréés du Nouveau-Brunswick par la province du Nouveau-Brunswick découlant des états financiers du 31 janvier 2009 d'Atcon Holdings Inc. et du rapport d'audit à leur égard. CPA Nouveau-Brunswick vous informe que le Comité des plaintes est à l'étape du rassemblement des documents et des éléments probants dans son enquête. »

Le litige contre les auditeurs n'est pas résolu

2.81 En juin 2014, la province du Nouveau-Brunswick a entrepris des procédures judiciaires contre les auditeurs d'Atcon Holdings. La province prétend que Grant Thornton était négligent et en violation de leurs obligations envers la province dans la réalisation de leur audit d'Atcon dans la formulation d'une opinion d'audit sans réserve par rapport aux états financiers de l'exercice 2009. Par les médias, on apprend que Grant Thornton entend se défendre vigoureusement devant un tribunal. En date de novembre 2014, nous avons été avisés de la situation suivante par rapport aux procédures juridiques:

[Traduction]

« La province du Nouveau-Brunswick a intenté une poursuite contre Grant Thornton LLP, Grant Thornton International Ltd et Kent M. Ostridge, CA en déposant un avis de demande en justice accompagné d'un exposé de la demande auprès de la Cour du Banc de la Reine du Nouveau-Brunswick, le 23 juin 2014. Les trois défenseurs ont déposé leurs mémoires en défense le 29 septembre 2014. La prochaine étape consiste pour les parties à préparer et échanger des affidavits de documents avant d'établir le calendrier des interrogatoires préalables. Des questions complexes comme la présente peuvent prendre des années avant d'être résolues. »

Recommandations

2.82 Dans le cas où cela améliorerait la sûreté prise par la province au regard des ententes de prêts, nous recommandons que le Ministère obtienne une évaluation indépendante des actifs lorsqu'ils sont donnés comme sûreté sur un prêt ou une entente de garantie, notamment lorsque la valeur est importante. Si de l'aide supplémentaire est demandée, le Ministère devrait réévaluer la valeur de ces actifs, car la valeur de réalisation de la sûreté pourrait être touchée.

2.83 Lorsque des garanties personnelles sont données, nous recommandons que la province s'assure qu'il existe des éléments probants adéquats qui appuient la valeur de la garantie personnelle, comme quoi l'avoir net est suffisant pour protéger l'argent des contribuables.

Aucune liste de « ne pas accorder de prêt » au Ministère

2.84 Nous voulions savoir si une société qui n'avait pas honoré auparavant ses engagements concernant des ententes de garantie avec la province pouvait recevoir ultérieurement de l'aide du Ministère. Nous avons constaté qu'il n'existait aucune liste de « ne pas accorder de prêt » au Ministère. Selon nous, les propriétaires d'une société impliqués dans un manquement antérieur devraient être requis de payer en totalité avant d'obtenir de l'aide financière supplémentaire.

Recommandation

2.85 Nous recommandons que le Ministère indique clairement dans le mémoire présenté au Conseil exécutif les sociétés et les particuliers impliqués dans des manquements antérieurs à l'égard de l'aide financière publique. Dans le cas d'une recommandation pour approuver de l'aide à une telle société ou à un tel particulier, la justification devrait être clairement établie dans le mémoire présenté au Conseil exécutif.

Deuxième objectif : Surveillance de l'aide financière

2.86 Voici notre deuxième objectif :

Recenser tous les organismes publics provinciaux qui accordent de l'aide financière à l'industrie et déterminer s'ils coordonnent leur aide afin de limiter l'exposition au risque de la province.

Six ministères et organismes octroient de l'aide financière à l'industrie

2.87 Nous avons mené une enquête auprès des ministères et des organismes inclus sans le périmètre comptable de la province pour déterminer lesquels octroyaient de l'aide à l'industrie et, notamment, s'ils en avaient accordée à Robert Tozer ou au groupe de compagnies Atcon. L'aide financière peut comprendre des prêts, des garanties de prêts, des subventions, des prêts-subventions, des subventions salariales, des incitations fiscales et d'autres formes d'aide.

2.88 Au moment de notre audit, nous avons constaté que six ministères et organismes avaient des programmes offrant de l'aide financière à l'industrie :

- le ministère du Développement économique;
- le ministère de l'Agriculture, de l'Aquaculture et des Pêches;
- le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail;

- la Société de développement régional;
- Gestion provinciale Ltée;
- Investir NB

2.89 La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick, un organisme sans but lucratif, offre également de l'aide financière à l'industrie. Elle reçoit du financement du gouvernement provincial.

2.90 Compte tenu du nombre d'organismes qui fournissent de l'aide financière à l'industrie, une administration et une prestation des services plus efficaces et simplifiées pourraient être mises en place.

Aucune surveillance centrale de l'aide financière versée à une seule société

2.91 Nous voulions déterminer s'il existait une surveillance centrale de l'aide versée à une seule société parce ce que, en théorie, une société pourrait approcher plusieurs ministères et organismes et recevoir de l'aide. Cette situation accroîtrait l'exposition totale de la province si la société était en défaut. Les ministères et organismes avec qui nous avons communiqué ignoraient s'il existait une surveillance centrale de l'aide financière versée à une seule société, une seule industrie ou un seul secteur.

2.92 Le montant total de l'aide financière versée au groupe de compagnies Atcon et à Robert Tozer, tel que déclaré par six ministères et organismes, s'élevait à presque 81 millions de dollars. La grande majorité a été fournie par le ministère du Développement économique. Selon les chiffres communiqués par le Ministère, ce dernier a versé 77 millions de dollars à Atcon (veuillez consulter la pièce 2.4), dont près de 70 millions sont en défaut.

2.93 Le ministère du Développement économique n'établit pas de plafond sur le montant d'aide qui peut être offert à une seule société ou industrie.

Nos recommandations s'appliquent à tous les ministères et organismes gouvernementaux accordant de l'aide financière à l'industrie.

2.94 L'Assemblée législative nous a demandé de formuler des recommandations en vue d'améliorer le rendement du ministère du Développement économique. Néanmoins, vu qu'au moment de notre audit au moins six ministères et organismes fournissaient de l'aide financière à l'industrie, nous avons recommandé au Bureau du Conseil exécutif de coordonner la mise en œuvre de nos recommandations par les entités accordant du financement à des fins de développement économique.

Recommandations

2.95 Nous recommandons que le Ministère établisse un plafond sur le montant d'aide qui peut être accordé à une seule société ou à un groupe de sociétés apparentées et sur le niveau d'exposition de la province.

2.96 Nous recommandons que le Ministère mette en œuvre un processus par lequel l'aide financière accordée à l'industrie par tous les ministères et organismes publics soit surveillée pour déterminer l'ampleur de l'aide financière accordée par tous les mandataires au sein du périmètre comptable du gouvernement.

2.97 À titre de mesure d'efficience et afin de rationaliser l'administration, nous recommandons que le ministère du Développement économique formule des recommandations au Cabinet visant à justifier le nombre d'entités provinciales qui offrent de l'aide financière à l'industrie.

2.98 Nous recommandons que le Bureau du Conseil exécutif assume la responsabilité de coordonner la mise en œuvre des recommandations formulées dans le présent rapport par tous les ministères et organismes qui accordent de l'aide financière à l'industrie.

Troisième objectif :**Mise en œuvre des recommandations passées**

2.99 Voici notre troisième objectif :

Déterminer si le Ministère a mis en œuvre les recommandations formulées dans le cadre des audits de performance antérieurs portant sur l'aide financière accordée à l'industrie que notre Bureau a effectués.

Audits antérieurs effectués au Ministère

2.100 Nous avons effectué un audit du Ministère en 1998 avec l'objectif suivant :

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

2.101 Nous avons visité de nouveau le Ministère en 2010 pour y effectuer un audit avec l'objectif suivant :

Évaluer si Entreprises Nouveau-Brunswick a adopté des méthodes adéquates pour mesurer l'efficacité de l'aide financière que le ministère verse à l'industrie et en faire rapport.

2.102 Ces recommandations visaient à améliorer les méthodes et le rendement global du Ministère.

2.103 Nous avons demandé une mise à jour sur l'état d'avancement des 29 recommandations que nous avons formulées en 1998 et des 7 recommandations formulées en 2010.

Seulement 61 % des recommandations passées ont été mises en œuvre.

2.104 Dans l'ensemble, nous avons constaté que le Ministère a mis en œuvre 61 % des recommandations formulées dans le cadre des audits de performance effectués en 1998 et 2010. Le taux de mise en œuvre pour l'audit de 2010 a été de seulement 29 % et de 69 % pour celui de 1998. Le taux de mise en œuvre de l'audit de 2010 est bas car le Ministère était en désaccord avec 3 de nos 7 recommandations. Le Ministère était aussi en désaccord avec une de nos 29 recommandations émanant de notre audit de 1998. Les recommandations avec lesquelles le Ministère est en désaccord traitent le besoin de directives et procédures pour la vérification des informations du client, d'analyse pour juger du caractère raisonnable des assertions du client, des types d'analyses financières à effectuer pour identifier le risque, et du besoin de surveillance. Une liste des recommandations qui n'ont pas été mises en œuvre, dont celles avec lesquelles le Ministère était en désaccord, se trouve à l'annexe III.

Certains domaines continuent de présenter des déficiences

2.105 Puisque toutes les recommandations n'ont pas été mises en œuvre, nous sommes d'avis que certains domaines continuent de présenter des déficiences :

- L'exigence de vérifier les demandes et les assertions des clients (autres que les états financiers audités), ainsi que la documentation du travail accompli, sont laissées à la discrétion du responsable des prêts;
- Il n'existe pas de niveaux d'acceptation de référence pour évaluer les demandes. Si une approbation est accordée malgré certains facteurs, la justification n'est pas documentée;
- La reddition de compte sur le rendement à l'égard de la réussite des programmes d'aide financière

accordée à l'industrie est faible dans le rapport annuel.

2.106 Ces domaines présentant des déficiences ont été relevés de nouveau au cours de notre examen des dossiers d'Atcon et des recommandations similaires sont encore une fois formulées dans le présent rapport. Nous avons été déçus de voir que pas davantage de recommandations avaient été mises en œuvre.

**Quatrième
objectif :
Rapport sur le
rendement**

2.107 Le gouvernement provincial verse de l'aide financière à l'industrie en utilisant des fonds publics. Comme il se sert de ressources publiques, nous nous attendons à ce que le gouvernement soit responsable et rende des comptes sur la manière qu'il gère ces ressources⁷⁸.

2.108 Voici notre quatrième objectif :

Déterminer si le Ministère rend compte publiquement du rendement de l'aide financière qu'il accorde.

2.109 En évaluant cet objectif, nous avons cherché à savoir si le Ministère :

- avait établi des buts et des objectifs pour ses programmes d'aide financière;
- mesure le rendement de ces programmes;
- rend compte publiquement du rendement de l'aide financière accordée.

⁷

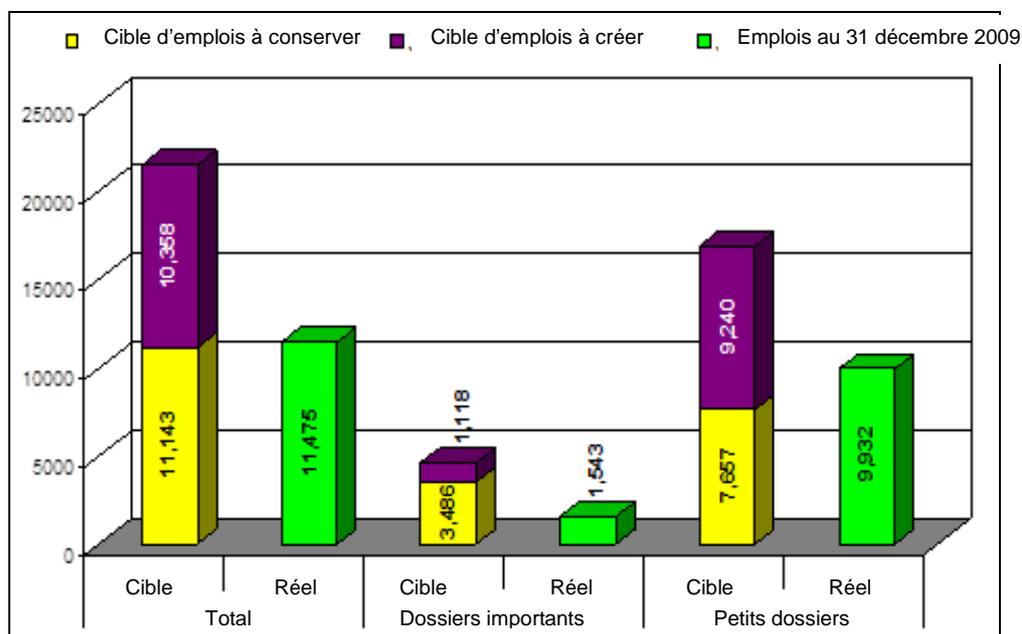
⁸ *Cadre de détermination des risques dans les programmes de subventions et de contributions*, Bureau du vérificateur général du Canada, novembre 2000

- 2.110** Nous avons examiné les deux plus récents rapports annuels (2011-2012 et 2012-2013) disponibles sur le site Web du Ministère ainsi que les rapports d'organismes semblables compris dans le périmètre comptable de la province.
- Le Ministère ne publie pas les résultats de rendement réels.**
- 2.111** D'après notre examen, nous avons trouvé que le Ministère ne publie pas suffisamment de renseignements dans son rapport annuel pour pouvoir évaluer le rendement des programmes d'aide financière à l'industrie.
- Impossible d'évaluer les retombées de l'aide financière accordée**
- 2.112** Dans la section Gestion du rendement du rapport annuel 2012-2013, le Ministère présente le montant de l'aide financière approuvée dans le cadre des différents programmes d'aide financière. Il y indique également le nombre d'emplois prévus et conservés. Toutefois, les emplois effectivement créés et conservés ne sont pas dévoilés. Lorsque seulement les résultats des emplois prévus sont présentés, il est impossible d'évaluer les retombées économiques réelles de l'aide financière accordée par le Ministère.
- Recommandation**
- 2.113** Nous recommandons que le Ministère présente dans son rapport annuel autant les résultats prévus que réels en matière de création d'emplois et de maintien d'emplois.
- Un examen antérieur du Bureau du contrôleur révèle une piètre optimisation des ressources.**
- 2.114** En septembre 2010, le Bureau du contrôleur a préparé une analyse quantitative de l'aide financière accordée à l'industrie de 2001 à 2009. Il a examiné l'aide financière versée à l'industrie par le ministère du Développement économique entre 2001 et 2009. Bien que l'analyse date de plusieurs années, elle est la seule que nous avons trouvée qui évalue le rendement réel des prêts, des garanties de prêts et de l'aide stratégique accordés par le Ministère. Les constatations sont celles du Bureau du contrôleur et elles n'ont pas été auditées ou autrement vérifiées par notre Bureau. Nous présentons ces informations, car nous sommes d'avis que le Ministère devrait publier des informations similaires dans son rapport annuel afin de rendre des comptes plus significatifs et transparents.
- 2.115** Les résultats présentés par le Bureau du contrôleur soulèvent des inquiétudes au sujet de l'optimisation des ressources pour les 700,1 millions de dollars en aide financière versée par le Ministère au cours de la période

allant de 2001 à 2009. Les fonds ont été déboursés pour la création ou le maintien d'emplois, ou une combinaison des deux. Le personnel du ministère a indiqué que la période de temps soumise à l'examen englobait, en partie, une période de crise économique débutant en 2007, où bon nombre de ses comptes avaient été touchés par le ralentissement économique américain.

2.116 Le Bureau du contrôleur a relevé dans son examen que 294 millions de dollars en aide avaient été versés à 130 sociétés, dont les dossiers étaient considérés comme « complets » au moment de l'examen. Les dossiers ont été classés comme *importants* ou *petits*. Les dossiers *importants* représentent les sociétés qui ont reçu 5 millions de dollars ou plus, tandis que les *petits* dossiers ont reçu moins de 5 millions. La pièce 2.8 présente les résultats des cibles d'emplois et des emplois réels selon la taille du dossier.

Pièce 2.8 – Résultats des cibles d'emplois et des emplois réels provenant des dossiers complétés



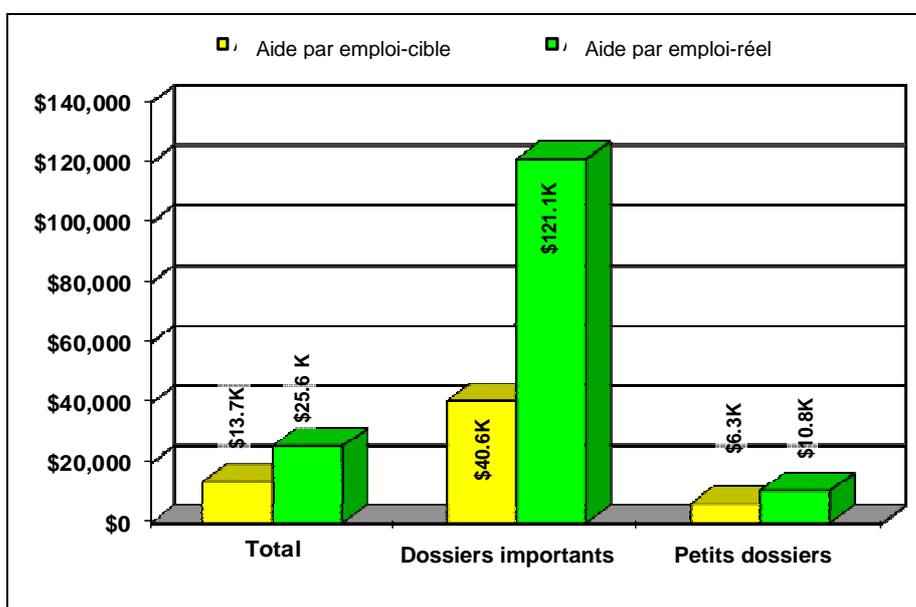
Source : Financial Assistance to Industry: 2001 to 2009, Bureau du contrôleur, septembre 2010

Sur près 300 millions de dollars versés en aide, seulement 53 % ont atteint les cibles d'emplois.

2.117 La pièce 2.8 montre qu'étant donné que près de 300 millions de dollars avaient été versés, seulement 53 % (11 475 des 21 501) des cibles d'emplois avaient été atteintes. Les dossiers *importants* comptent 13 sociétés qui ont reçu 186,9 millions de dollars (64 %), tandis que les *petits* dossiers portent sur 117 sociétés qui ont reçu 107 millions (36 %). Elle montre également que le taux de réussite pour les dossiers *importants* a été de 33,5 %, tandis que les résultats des *petits* dossiers ont atteint 58,8 % des cibles d'emplois. L'aide financière versée à Atcon est comprise dans les dossiers *importants*.

2.118 L'examen décrit également le coût élevé de la création d'emplois pour ces dossiers considérés complétés. La pièce 2.9 présente le montant de l'aide financière versée par emploi pour les dossiers complétés.

Pièce 2.9 – Aide par emploi-cible et emploi réel dans les dossiers complétés.



Source : Financial Assistance to Industry: 2001 to 2009, Bureau du contrôleur, septembre 2010

Le coût réel par emploi a été beaucoup plus élevé que prévu⁹.

2.119 La pièce 2.9 montre un coût global de 25 600 \$ par emploi réellement créé et conservé, soit 86 % plus élevé que le coût prévu de 13 700 \$. Le Bureau du contrôleur a également constaté que le coût réel par emploi créé pour les dossiers *importants* était de 121 100 \$, soit trois fois plus élevé que le coût prévu de 40 600 \$.

Seulement 15 % de l'aide accordée entre 2001 et 2009 ont été jugés fructueux.

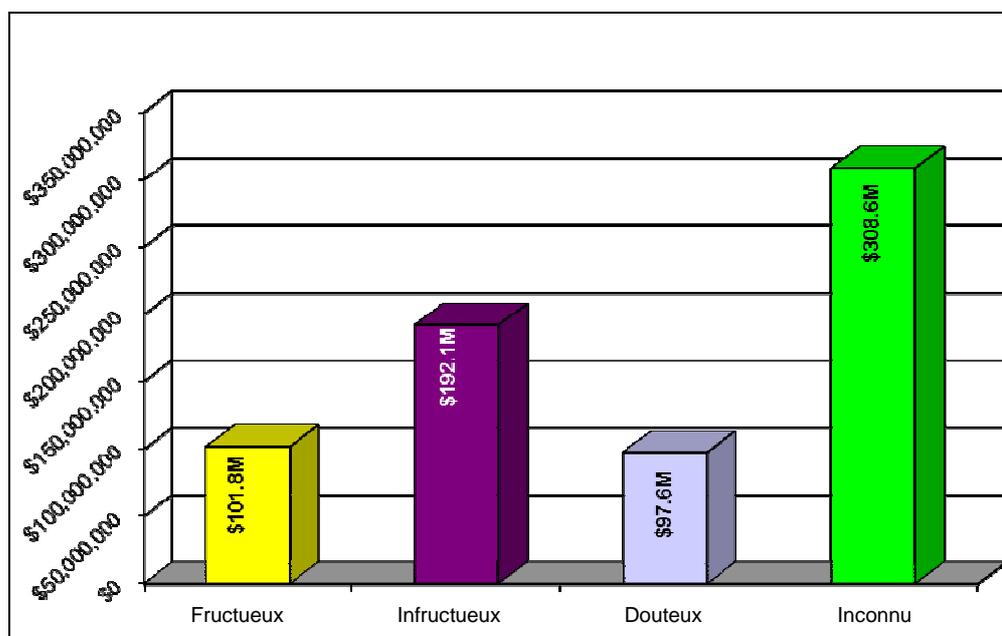
2.120 Le Bureau du contrôleur a également souligné que des 700,1 millions de dollars en aide financière versée¹⁰ au cours de la période allant de 2001 à 2009, une somme de 289,7 millions (41 %) avait été classée comme infructueuse ou douteuse, comme le montre la pièce 2.10. Seulement 101,8 millions de dollars (15 %) de l'aide accordée ont été jugés fructueux. La réussite était décrite comme étant la réalisation des modalités de financement et le respect des conditions approuvées par le Cabinet. La somme restante de l'aide accordée est évaluée à

⁹ Les résultats prévus sont fondés sur les données des emplois-cibles, comme le montre la pièce 2.9.

¹⁰ Cette aide peut inclure des prêts, des garanties de prêts et de l'aide stratégique. Le montant de 700 millions de dollars n'est pas l'équivalent des fonds déboursés; il reflète plutôt les fonds à risque (des éléments comme les garanties de prêts sont seulement versés si la société n'honore pas son prêt).

308,6 millions de dollars (44 %) et classée comme inconnue; elle n'était pas en défaut et l'échéance n'était pas encore expirée.

Pièce 2.10 – Résultats de l'aide accordée entre 2001 et 2009



Source : Financial Assistance to Industry: 2001 to 2009, Bureau du contrôleur, septembre 2010

2.121 L'évaluation effectuée par le Bureau du contrôleur s'est concentrée sur les résultats réels, contrairement aux résultats publiés par le Ministère dans son rapport annuel. Le but que nous visons en présentant les constatations du Bureau du contrôleur général était de démontrer que le rendement réel de l'aide financière versée à l'industrie peut et devrait faire l'objet d'un suivi et d'un compte rendu par le Ministère.

2.122 Au cours de son examen, le Bureau du contrôleur s'est demandé si la province obtenait suffisamment de résultats de l'investissement effectué. Ce questionnement souligne par ailleurs l'importance de la reddition de comptes et de la transparence en ce qui concerne les résultats de l'aide financière accordée au programme de l'industrie en vue de déterminer si elle constitue une utilisation efficace de l'argent des contribuables.

- Recommandation** 2.123 Nous recommandons que le Ministère fasse le suivi et présente un historique de 10 ans du rendement réel de l'aide accordée à l'industrie, selon l'analyse effectuée en 2010 par le Bureau du contrôleur.
- Aucun but ou objectif pour les programmes d'aide financière** 2.124 Des buts et des objectifs constituent des éléments importants des rapports sur le rendement parce qu'ils établissent le résultat à obtenir par le programme, permettant de mesurer le rendement à la clôture de chaque exercice. Dans le cas où un résultat n'est pas atteint, l'évaluation du rendement donne l'occasion au Ministère d'examiner et d'améliorer ses activités afin d'atteindre le résultat visé à l'avenir.
- Le Ministère a besoin de déterminer ce qu'est une perte acceptable pour évaluer le rendement.** 2.125 Les résultats de l'évaluation effectuée par le Bureau du contrôleur (traitée dans la section précédente) semblent préoccupants. Néanmoins, il est difficile d'évaluer le rendement lorsque le Ministère n'a pas établi une cible à atteindre. Compte tenu du risque élevé d'un bon nombre de ses clients, il n'est pas déraisonnable de s'attendre à ce que des pertes substantielles puissent survenir. Cependant, le Ministère devrait déterminer le montant acceptable de perte en établissant des buts et des objectifs contre lesquels le rendement peut être évalué.
- 2.126 Nous avons constaté qu'aucun but ni objectif n'avait été établi expressément pour les programmes d'aide financière accordée à l'industrie.
- Recommandation** 2.127 Nous recommandons que le Ministère établisse des buts, des objectifs et des cibles mesurables pour ses programmes d'aide financière accordée à l'industrie.
- Exemple d'une bonne information sur le rendement à Investir NB** 2.128 Nous avons examiné les rapports publiés par d'autres ministères et organismes qui offrent de l'aide financière à l'industrie afin de trouver des pratiques exemplaires de rapport.
- 2.129 Au moment de notre audit, Investir NB est un organisme qui fournissait de l'aide financière pour attirer des investissements commerciaux au Nouveau-Brunswick. La reddition de compte présentée par Investir NB est un exemple de pratique exemplaire au sein du gouvernement. L'organisme rendait compte de son rendement en recourant à un nombre d'indicateurs clés, dont le nombre de nouveaux investissements, les emplois directs découlant des investissements, le salaire moyen des nouveaux

emplois créés et le taux de rendement de l'investissement des contribuables. Leur rapport annuel de 2012-2013 énonce que toutes les mesures de rendement utilisées par la société sont fondées sur les résultats réels. Elle présentait également le montant des prêts douteux.

2.130 Ce genre d'informations serait utile et pertinent pour l'Assemblée législative en vue d'évaluer le rendement des programmes d'aide financière de la province.

2.131 Le Ministère nous a informés qu'il y a des exigences élargies en matière de rapport interne en 2014-2015, dans le cadre du processus d'excellence du rendement au sein du gouvernement.

Annexe I : Motion 42, adoptée à l'unanimité par l'Assemblée législative, mercredi 12 juin 2013

Conformément à l'avis de motion 42, l'hon. M. Williams, appuyé par l'hon. M. Flemming, propose ce qui suit, mercredi 17 avril 2013 :

attendu que l'ancien gouvernement libéral a accordé, en 2008 et en 2009, une aide financière de 70 millions de dollars au groupe de compagnies Atcon;

attendu que, immédiatement avant l'approbation en mars 2009 d'une aide de 50 millions de dollars, Entreprises Nouveau-Brunswick avait signalé que l'insolvabilité se laissait présager chez Atcon;

attendu que, immédiatement avant l'approbation en mars 2009 par l'ancien gouvernement libéral d'une aide de 50 millions, Entreprises Nouveau-Brunswick avait recommandé qu'aucune aide additionnelle ne soit accordée à Atcon et avait évalué les risques comme étant élevés;

attendu que, immédiatement avant l'approbation en mars 2009 par l'ancien gouvernement libéral d'une aide de 50 millions, le Conseil de développement industriel du Nouveau-Brunswick, un organisme composé de hauts fonctionnaires, avait souscrit à la recommandation de refus d'aide financière additionnelle au groupe de compagnies Atcon;

attendu que, en dépit des signes clairs de graves difficultés financières chez Atcon et passant outre aux recommandations de fonctionnaires, le ministre d'Entreprises Nouveau-Brunswick d'alors a offert, le 27 mars 2009, une aide additionnelle de 50 millions de dollars;

attendu qu'Atcon est maintenant insolvable et a cessé ses activités;

attendu que le gros des fonds avancés par le gouvernement du Nouveau-Brunswick n'a pas été récupéré et représente une perte pour les contribuables du Nouveau-Brunswick;

attendu que le commissaire aux conflits d'intérêts a recommandé que la Chambre envisage de demander à la vérificatrice générale de mener une vérification de l'aide financière accordée par la province du Nouveau-Brunswick à Robert Tozer et à son groupe de compagnies Atcon;

qu'il soit à ces causes résolu que l'Assemblée demande à la vérificatrice générale du Nouveau-Brunswick de mener une vérification de l'aide financière accordée par la province du Nouveau-Brunswick à Robert Tozer et au groupe de compagnies Atcon et de formuler des recommandations sur la façon d'améliorer le rendement du ministère du Développement économique, anciennement Entreprises Nouveau-Brunswick,

et que l'Assemblée recommande que les éléments de preuve et les renseignements recueillis au cours de l'enquête du commissaire aux conflits d'intérêts au sujet d'allégations faites par Claude Williams, député de Kent-Sud, de contraventions à la *Loi sur les conflits d'intérêts des députés et des membres du Conseil exécutif*, qui auraient été commises relativement à l'affaire ci-dessus, soient conservés et mis à la disposition de la vérificatrice générale du Nouveau-Brunswick pour l'aider dans la vérification et les recommandations.

Annexe II : Objectifs et critères d'audit

Premier objectif	2.132 Déterminer si le gouvernement a exercé une diligence raisonnable dans l'octroi de l'aide financière au groupe de compagnies Atcon.
Critères	<ul style="list-style-type: none">• Les demandes de financement approuvées devraient répondre aux critères d'admissibilité du programme et des dispositions législatives correspondants.• Les renseignements fournis pour appuyer la demande devraient être complets, exacts et pertinents.• Les demandes devraient être évaluées en fonction des normes et des critères du ministère et la recommandation devrait être fondée sur cette évaluation.• Les risques associés à l'aide financière devraient être cernés et évalués, et des mesures devraient être prises pour atténuer les risques posés aux contribuables.• La justification pour la décision d'accorder l'aide devrait être documentée.
Deuxième objectif	2.133 Recenser tous les organismes publics provinciaux qui accordent de l'aide financière à l'industrie et déterminer s'ils coordonnent leur aide afin de limiter l'exposition au risque de la province.
Critère	<ul style="list-style-type: none">• La province devrait surveiller l'ensemble de l'aide accordée à une seule société.
Troisième objectif	2.134 Déterminer si le Ministère a mis en œuvre les recommandations formulées dans le cadre des audits de performance antérieurs portant sur l'aide financière accordée à l'industrie que notre Bureau a effectués.
Critère	<ul style="list-style-type: none">• Le Ministère devrait mettre en œuvre les recommandations formulées par le Bureau du vérificateur général.
Quatrième objectif	2.135 Déterminer si le Ministère rend compte publiquement du rendement de l'aide financière qu'il accorde.

Critères

- Le Ministère devrait avoir des buts et des objectifs pour le rendement de son aide financière accordée au programme de l'industrie.
- Le Ministère devrait évaluer le rendement de son aide financière accordée au programme de l'industrie.
- Le Ministère devrait faire rapport publiquement sur le rendement de l'aide qu'il a accordée à l'industrie.

Annexe III : Résumé des recommandations passées qui n'ont pas été mises en œuvre

Rapport du vérificateur général de 2010, volume 2, chapitre 2		
Ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick : Aide financière à l'industrie		
Numéro de paragraphe	Recommandation en suspens	Situation en 2014
31	Nous avons recommandé que le ministère établisse d'autres objectifs mesurables pour le Programme d'aide financière à l'industrie (PAFI) pour permettre l'évaluation du PAFI sous différents angles.	Non mise en oeuvre
53	Nous avons recommandé que le ministère établisse des directives et des procédures relativement à la vérification de l'information financière des clients autre que leurs états financiers vérifiés.	En désaccord
75	Nous avons recommandé qu'ENB établisse des directives et des procédures concernant les types d'analyse financière qui devraient être effectués pour repérer les risques de perte éventuelle et les mesures d'atténuation qui devraient être prises à la lumière des risques cernés.	En désaccord
94	Nous avons recommandé que le ministère fasse rapport à l'Assemblée législative sur la mesure dans laquelle le PAFI atteint les cibles du ministère.	Non mise en oeuvre
105	Nous avons recommandé qu'ENB mette en place un processus de surveillance pour évaluer directement les progrès de chaque bénéficiaire d'un prêt-subvention, comparativement au calcul du délai de récupération original. Cette évaluation devrait s'attarder sur chacun de trois éléments du calcul du délai de récupération original : le facteur de risque, le montant estimatif de l'augmentation différentielle de la feuille de paye et le taux de l'impôt sur le revenu.	En désaccord

Annexe III : Résumé des recommandations passées qui n'ont pas été mises en œuvre (suite)

Rapport du vérificateur général de 1998, chapitre 5		
Ministère du Développement économique et du Tourisme : Aide financière aux entreprises et rapport sur le rendement		
Numéro de paragraphe	Recommandation en suspens	Situation en 2014
42	Le manuel des directives et des procédures devrait définir des seuils d'acceptation repères pour chaque critère de sélection ainsi que des lignes directrices pour évaluer l'information sur les clients.	Non mise en oeuvre
52	Chaque dossier de client devrait documenter chacun des critères de sélection pris en considération et montrer s'il satisfait au repère établi. Des informations et des analyses à l'appui de l'évaluation et une conclusion relative à chaque critère et analyse clé devraient également figurer au dossier.	Non mise en oeuvre
53	Dans les cas où l'approbation d'une demande est approuvée bien qu'un repère ou plus n'ait pas été atteint, une justification de l'approbation devrait être consignée au dossier.	Non mise en oeuvre
61	Les assertions des clients devraient faire l'objet d'une analyse et d'un examen suffisants pour déterminer, dans des limites raisonnables, si le projet est raisonnable et réalisable.	En désaccord
62	Les exigences visant la vérification des assertions des clients devraient être consignées dans le manuel des directives et des procédures.	Non mise en oeuvre
63	Les documents de l'analyse et de l'examen effectués par le ministère pour déterminer la validité des assertions d'un client, de même que les documents justificatifs du client, devraient être versés au dossier du client.	Non mise en oeuvre
118	Le ministère devrait élaborer des définitions plus précises pour les indicateurs du rendement actuels qui ont trait à la création d'emplois et à la production de richesses.	Non mise en oeuvre
122	Le ministère devrait communiquer des objectifs annuels pour tous les indicateurs du rendement consignés dans le rapport annuel du ministère. Communiquer les résultats réels par rapport aux objectifs annuels devrait permettre l'évaluation annuelle du degré de réussite du ministère dans la réalisation des objectifs stratégiques. Ces objectifs annuels pourraient faire partie d'objectifs à plus long terme établis dans le supplément des indicateurs du rendement du budget principal pour certains indicateurs du rendement.	Non mise en oeuvre
129	De plus, une fois les objectifs stratégiques du ministère définis, il serait utile que les indicateurs du rendement et les textes décrivant les réalisations soient présentés dans le rapport annuel par objectif stratégique. Il serait alors beaucoup plus facile pour les lecteurs d'évaluer la mesure dans laquelle le ministère atteint ses objectifs stratégiques.	Non mise en oeuvre