

**SOCIÉTÉ D'EXPANSION DU CAP-BRETON**

**RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL**

**Présenté au  
CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**le 25 octobre 2004**



**SOCIÉTÉ D'EXPANSION DU CAP-BRETON**  
**RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL**  
**Table des matières**

---

<b>I — OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL</b>	<b>1</b>
<b>II — APERÇU DE LA SOCIÉTÉ D'EXPANSION DU CAP-BRETON</b>	<b>2</b>
Économie du Cap-Breton	2
Contexte	2
Mandat législatif	3
Mission et priorités stratégiques	4
Cadre de fonctionnement	4
<b>III — CONSTATATIONS</b>	<b>5</b>
Gouvernance et planification d'entreprise	5
Rapport sur le rendement	6
Sélection, évaluation, approbation et surveillance des projets	7
Fournisseur de services	7
Gestion des biens immobiliers	8
Gestion du portefeuille de prêts et de placements	9
Voie de l'avenir	10
<b>Annexe A — Secteurs clés examinés et critères d'examen connexes</b>	<b>11</b>
<b>Annexe B — Mesures de rendement par priorité stratégique</b>	<b>12</b>

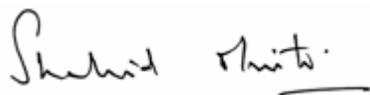


Au Conseil d'administration de la Société d'expansion du Cap-Breton

## I — OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL

1. En vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, la Société d'expansion du Cap-Breton est tenue de maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses opérations se déroulent efficacement.
2. Aux termes de la *LGFP*, la Société est également tenue de se soumettre à un examen spécial de ses systèmes et pratiques au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit du 20 novembre 2003 au 30 juin 2004, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de la Société, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 7 mai 2004. Le plan indiquait les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace. Ce sont ces systèmes et pratiques que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial que nous avons retenus expressément pour cet examen, de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de la gestion. Nous avons tenu compte également des exigences législatives et réglementaires, des documents et des normes professionnels, ainsi que des pratiques suivies par la Société et d'autres organisations. Vous trouverez à l'annexe A les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ainsi que les critères qui s'y rattachent.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Nous avons utilisé, lors de l'examen spécial, les travaux de la vérification interne de la Société dans les domaines de la sélection, de l'évaluation et de l'approbation des projets.
7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Société et des informations plus détaillées sur nos constatations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Shahid Minto, CA,  
vérificateur général adjoint

Halifax, Canada  
Le 30 juin 2004

## **II — APERÇU DE LA SOCIÉTÉ D'EXPANSION DU CAP-BRETON**

### **Économie du Cap-Breton**

9. La Société d'expansion du Cap-Breton procède à une étude du milieu économique dans le cadre de son processus de planification. Elle a fait les observations suivantes à l'issue de sa dernière étude.
10. L'économie du Cap-Breton continue de s'adapter à la perte des industries houillère et sidérurgique. Le marché de l'emploi continue de s'adapter à une offre de main-d'œuvre excédentaire et à une démographie décroissante.
11. La population du Cap-Breton est d'environ 149 000 personnes. Les deux tiers de la population vivent dans la municipalité régionale du Cap-Breton. La population du Cap-Breton a diminué de 7 p. 100 entre les années de recensement 1996 et 2001. On prévoit que cette diminution sera encore plus marquée au moment du recensement de 2006.
12. Le décroissance démographique est attribuable notamment à une migration des jeunes. Cette situation pose des problèmes particuliers, car les perspectives d'avenir de la population active de l'île dépend en partie de la décision des jeunes de rester au Cap-Breton.
13. Le taux de chômage au Cap-Breton demeure plus élevé que les taux provincial et national. En 2003, il était de 16,2 p. 100, comparativement à 9,3 p. 100 en Nouvelle-Écosse et à 12 p. 100 au Canada.
14. En 2003, la population active de l'île du Cap-Breton comptait environ 63 000 personnes et on y recensait 52 700 travailleurs, ce qui équivaut à 42 200 emplois à temps plein et à 10 500 emplois à temps partiel.
15. Le revenu moyen d'un employé salarié en 2002 au Cap-Breton était de 23 189 \$, comparativement à 27 614 \$ en Nouvelle-Écosse et à 32 946 \$ au Canada.

### **Contexte**

16. L'approche du gouvernement du Canada à l'égard du développement économique du Canada atlantique mise sur la coopération et le partenariat avec les organismes de développement provinciaux, régionaux et locaux. Au Cap-Breton et dans la région de Mulgrave, trois grandes entités fédérales exécutent divers programmes de développement économique, soit l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, la Société d'expansion du Cap-Breton et la Corporation Fonds d'investissement du Cap-Breton.
17. L'Agence de promotion économique du Canada atlantique a été créée en 1987 afin de coordonner et de mener les projets de développement économique du gouvernement fédéral dans le Canada atlantique. Elle a pour mandat de favoriser le développement économique et, en particulier, la création d'emplois et l'accroissement du revenu gagné dans la région.
18. En décembre 1988, le mandat, les pouvoirs, les activités et les programmes de l'ancienne Division du développement industriel de la Société de développement du Cap-Breton ont été confiés à la Société d'expansion du Cap-Breton.
19. En 1995, la Société d'expansion du Cap-Breton est devenue responsable de l'exécution des programmes de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique à l'île du Cap-Breton et dans la région de Mulgrave.

20. En janvier 1999, le gouvernement du Canada a annoncé sa décision de fermer graduellement la houillère Phalen de la Société de développement du Cap-Breton et de privatiser ses éléments d'actif. Pour compenser l'incidence économique de cette décision, le gouvernement fédéral a aussi annoncé qu'il contribuerait 68 millions de dollars afin de faciliter l'ajustement de l'économie locale par la promotion du développement économique durable de l'île du Cap-Breton. La Corporation Fonds d'investissement du Cap-Breton est une filiale en propriété exclusive de la Société d'expansion du Cap-Breton et elle a le même mandat. Elle recevra un financement total de 91 millions de dollars, ce qui comprend 12 millions de dollars de la province de la Nouvelle-Écosse. Lorsque la Corporation Fonds d'investissement du Cap-Breton engagera les fonds mis à sa disposition, elle fera partie de la Société d'expansion du Cap-Breton.

21. Au Cap-Breton et dans la région de Mulgrave, la Société d'expansion du Cap-Breton exécute non seulement ses propres programmes et activités, mais aussi les programmes de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et de la Corporation Fonds d'investissement du Cap-Breton, au nom de ces organismes. Un protocole d'entente établi avec chaque organisme énonce les modalités de la prestation des services.

22. Le nombre de projets et les ressources financières que gère la Société dans le cadre des programmes offerts au Cap-Breton par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique ont toujours été plus élevés que le nombre de projets et les ressources financières des propres programmes et activités de la Société.

### **Mandat législatif**

23. En vertu de la partie II de la *Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique (Loi sur la Société d'expansion du Cap-Breton)*, la Société d'expansion du Cap-Breton doit remplir un vaste mandat :

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

La *Loi* précise de plus que le champ de compétence de la Société couvre toute l'île du Cap-Breton et une partie du territoire continental de la Nouvelle-Écosse correspondant à la ville de Mulgrave et à ses environs.

24. En vertu de sa loi habilitante, la Société exerce les pouvoirs suivants :

- consentir des prêts, avec ou sans garantie et avec ou sans intérêt; accorder des subventions; faire des placements dans des actions ou valeurs; accorder une garantie à toute personne physique ou morale qu'elle juge de nature à contribuer de façon appréciable au développement industriel de l'île du Cap-Breton;
- acheter, vendre, prendre à bail ou, d'une façon générale, acquérir ou aliéner des immeubles situés dans l'île du Cap-Breton;
- détenir des hypothèques ou des privilèges pour garantir le paiement du prix de vente des immeubles qu'elle aliène et cède;
- faire de la publicité sur les possibilités industrielles de l'île du Cap-Breton, publier et diffuser de la documentation et faire des dons en vue d'encourager efficacement le développement économique de l'île.

## **Mission et priorités stratégiques**

25. L'énoncé de mission de la Société se lit comme suit :

*La Société d'expansion du Cap-Breton (SECB) est le principal organisme fédéral axé sur le développement économique du Cap-Breton. En association avec tous les paliers de gouvernement, le secteur privé et d'autres intervenants locaux, elle utilisera ses vastes pouvoirs et sa souplesse pour appuyer, favoriser et coordonner les efforts visant à promouvoir un environnement favorable à la production de richesses, afin de créer des emplois durables à l'île du Cap-Breton et dans la région de Mulgrave.*

26. La Société a cerné six priorités stratégiques. Les priorités, de même que leurs principaux objectifs, sont énoncées comme suit dans le sommaire du plan d'entreprise de 2004-2005 à 2008-2009 :

- Agent d'exécution des services gouvernementaux — offrir des programmes et des services pour le compte d'organismes gouvernementaux afin d'accroître les possibilités de développement socio-économique concerté à l'île du Cap-Breton et, plus précisément, de stimuler la croissance des revenus gagnés et la création d'emplois dans la région.
- Aide aux entreprises — développer l'économie en encourageant le secteur privé à investir dans des projets qui rehaussent la compétitivité des entreprises commerciales et qui accroissent les possibilités d'affaires afin de créer des emplois durables.
- Aide aux collectivités — aider les collectivités à planifier et à mettre en branle des projets de développement des collectivités qui ont un lien direct avec une activité économique autosuffisante à long terme.
- Investissement — attirer de nouveaux investissements commerciaux au Cap-Breton.
- Défense des intérêts — faire valoir les intérêts, les priorités et les préoccupations du Cap-Breton auprès du gouvernement pour qu'il en tienne compte dans ses décisions.
- Politiques et recherche — fournir une assise solide pour les priorités et les programmes stratégiques de la Société.

## **Cadre de fonctionnement**

27. L'économie du Cap-Breton a jusqu'ici été tributaire des industries axées sur les ressources, en particulier l'extraction du charbon, la fabrication de l'acier et les pêches. Ces industries traditionnelles ont graduellement été touchées par des restructurations et des fermetures qui se sont échelonnées sur plusieurs années. L'économie du Cap-Breton continue de subir des contraintes liées au passage à une nouvelle économie.

28. D'autres organismes contribuent à des degrés divers au développement économique du Cap-Breton. Ce sont notamment le gouvernement provincial, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, la Banque de développement du Canada et Exportation et développement Canada. Un grand nombre de plus petits organismes contribuent aussi sous une forme quelconque au développement économique du Cap-Breton. On compte parmi ceux-ci deux administrations de développement régional, des corporations de développement communautaire et des organisations non gouvernementales de la région. La majeure partie du financement de ces organismes provient des gouvernements fédéral et provincial.

29. Le degré de collaboration et de coordination entre la Société et ces organismes en vue d'appliquer une approche intégrée de développement économique au Cap-Breton varie d'un organisme à l'autre.

30. En plus de fournir une aide financière directe, la Société, conformément à son vaste mandat, achète, gère et aliène des biens immobiliers afin de stimuler le développement économique. Elle détient et gère actuellement plusieurs propriétés, dont des biens locatifs et d'autres biens conservés jusqu'à ce que leur transfert ou leur vente constitue une occasion de favoriser le développement économique.

### **III — CONSTATATIONS**

31. Comme nous l'avons déjà indiqué dans notre opinion résultant de l'examen spécial, nous avons conclu que, pendant la période visée par l'examen, du 20 novembre 2003 au 30 juin 2004, les systèmes et les pratiques de la Société ont été conçus et appliqués de manière à procurer une assurance raisonnable que les actifs étaient protégés et contrôlés, que les ressources étaient gérées avec économie et efficacité, et que les opérations étaient réalisées avec efficacité.

32. Nous avons aussi identifié, tout au long de ce rapport, diverses possibilités d'amélioration de la qualité de ces systèmes et pratiques.

#### **Gouvernance et planification d'entreprise**

33. **Gouvernance améliorée.** Depuis le dernier examen spécial, la Société n'a pas ménagé ses efforts pour améliorer sa gouvernance et ses processus de planification d'entreprise. En 2001, elle a obtenu l'aide du Conference Board du Canada pour élaborer son cadre de gouvernance d'entreprise.

34. La Société d'expansion du Cap-Breton a adopté un bon nombre de saines pratiques afin d'assurer l'efficacité de sa gouvernance. Ces pratiques concernent notamment la communication avec l'actionnaire et les parties prenantes; la formation, en matière de gouvernance, à l'intention des membres du Conseil d'administration; la préparation du profil des membres du Conseil; l'établissement de cadres précisant les responsabilités du président et des membres du Conseil ainsi que de la direction; l'adoption d'un code de déontologie pour les membres du Conseil; et enfin l'évaluation annuelle, par le Conseil, du rendement du directeur général.

35. Dans son rapport annuel de 2003-2004, la Société d'expansion du Cap-Breton présente une auto-évaluation de ses pratiques de gouvernance par rapport aux lignes directrices du Conseil du Trésor visant la régie des sociétés d'État. D'après cette auto-évaluation, la Société se conforme aux lignes directrices.

36. **Processus de planification structuré.** La Société a conçu et mis en oeuvre un processus structuré pour son cycle de planification. Ce processus comprend des consultations auprès des parties prenantes de la Société. Les membres du Conseil d'administration prennent une part active à l'établissement de l'orientation stratégique, au processus de planification ainsi qu'à l'examen et à l'approbation du plan.

37. Le processus de planification fixe des buts et des objectifs mesurables et comprend des stratégies pour atteindre les objectifs.

38. **Politique et cadre de gestion des risques.** La gestion des risques d'entreprise est un processus qui est pris en compte lors de l'établissement des stratégies d'une société. Il est conçu pour cerner les risques éventuels pouvant influencer sur les activités de la société, gérer les risques dans les limites du seuil de tolérance qu'elle a établi et fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte de ses objectifs. Une politique et un cadre de gestion des risques d'entreprise décriraient comment la haute direction et le Conseil

d'administration acquièrent les connaissances qui leur permettent de fournir l'assurance que les risques sont correctement cernés, évalués et gérés.

39. La Société d'expansion du Cap-Breton applique certains des éléments de la gestion des risques, notamment l'évaluation des risques que présente chaque projet et l'approbation par le Conseil d'administration des changements apportés à la politique. Par contre, elle pourrait tirer profit d'une politique et d'un cadre officiels de gestion des risques d'entreprise.

40. Dans son rapport annuel de 2003-2004, la Société a indiqué qu'elle élaborera un cadre de gestion des risques qui intégrera les pratiques de gestion des risques déjà mises en place et qui présentera d'autres stratégies de gestion.

## **Rapport sur le rendement**

41. **Élaboration d'un cadre de gestion du rendement.** Depuis le dernier examen spécial, la Société, en consultation auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor, a conçu et mis en place un cadre de gestion du rendement afin de mesurer son rendement par rapport à ses objectifs. Elle le met annuellement à jour lors du processus de planification d'entreprise. La Société a entrepris la dernière année de son plan quinquennal. Cette année, elle prévoit faire un examen approfondi de son cadre de gestion du rendement.

42. **Objectifs mesurables.** Le sommaire du plan d'entreprise de la Société comprend des objectifs de rendement (extrants). Des objectifs annuels et quinquennaux sont également indiqués pour les priorités stratégiques, sauf la priorité stratégique Agent d'exécution des services gouvernementaux.

43. Cette priorité stratégique consiste à exécuter et à soutenir les programmes de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et de la Corporation Fonds d'investissement du Cap-Breton. La Société cherche actuellement des occasions d'élargir son rôle en tant que fournisseur de programmes et de services de développement socio-économique au Cap-Breton.

44. L'un des principaux objectifs fixés par la Société pour cette initiative est d'atteindre la rentabilité en évitant le chevauchement dans l'exécution des programmes. Cependant, la Société n'a pas établi de mesures ni d'objectifs pour évaluer son rôle en tant que fournisseur de services à l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et à la Corporation Fonds d'investissement du Cap-Breton.

45. **Surveillance du rendement et rapport sur le rendement.** La Société surveille le rendement par rapport aux objectifs mentionnés dans le sommaire de son plan d'entreprise et elle en rend compte. Elle prépare, à l'intention de sa haute direction et de son Conseil d'administration, des rapports trimestriels et annuels sur la gestion du rendement. En outre, chaque année, elle fait état de son rendement au Parlement dans son rapport annuel.

46. La Société a atteint ou devrait atteindre les objectifs de son plan quinquennal se terminant en 2004-2005. On trouvera à l'annexe B des renseignements détaillés sur les mesures de rendement établies pour les priorités stratégiques de la Société.

47. **Chaîne de résultats.** En vue de mesurer le rendement d'un programme, on prépare souvent un modèle logique ou une chaîne de résultats. Ce modèle ou cette chaîne prend habituellement la forme d'un diagramme décrivant de quelle manière les activités entreprises produisent divers extrants, lesquels entraînent à leur tour une chaîne de conséquences que l'on peut prévoir.

48. La Société pourrait tirer profit d'une chaîne de résultats qui établit un lien clair entre son mandat, ses priorités stratégiques, ses activités opérationnelles, sa mesure des progrès et ses objectifs de rendement.

## **Sélection, évaluation, approbation et surveillance des projets**

49. **Politiques et pratiques améliorées.** Le rapport d'examen spécial de 1999 renferme un certain nombre d'observations sur la gestion de programme, dont les politiques d'approbation des projets ainsi que la mesure et la surveillance des résultats des projets. Lors du présent examen, nous avons constaté que depuis le dernier examen spécial, la Société avait amélioré son mode de sélection, d'évaluation et d'approbation des projets.

50. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2004, la Société a approuvé 9 projets commerciaux et 17 projets non commerciaux pour lesquels elle a contribué au total 1,8 million de dollars et 1,2 million de dollars respectivement. De plus, elle a approuvé 47 projets dans le cadre de son programme de festivals et d'activités, qui représentent une contribution totale de 200 000 \$.

51. Un échantillon de vérification de 8 projets a été constitué à partir de ces 26 projets commerciaux et non commerciaux. Cet échantillon représentait une couverture de vérification de 73 p. 100 du financement approuvé en 2004 par la Société pour des projets commerciaux et non commerciaux.

52. Ces projets ont été soumis à des procédés de vérification détaillés. Chaque projet répondait aux critères de vérification en ce qui concerne la sélection, l'évaluation et l'approbation, y compris l'atténuation des risques environnementaux et la contribution à l'atteinte des priorités stratégiques de la Société, ces étapes ayant été franchies avec une diligence raisonnable et en temps opportun.

53. Les projets commerciaux ont été surveillés et évalués en temps opportun, ce qui n'a peut-être pas été le cas des projets non commerciaux, car les codes de suivi n'ont pas été consignés adéquatement. Nous croyons comprendre que la direction est au courant du problème concernant les projets non commerciaux et qu'elle a entrepris de corriger la situation.

54. **Objectifs pour le soutien commercial et non commercial.** Dans le sommaire de son plan d'entreprise, la Société a établi un objectif de 40 p. 100 pour l'aide aux projets commerciaux et de 60 p. 100 pour l'aide aux projets non commerciaux présentés dans le cadre de ses programmes. Les objectifs pour 2003-2004 étaient de 50 p. 100 pour les projets commerciaux et de 50 p. 100 pour les projets non commerciaux. Jusqu'à l'exercice 2002-2003, ces objectifs étaient de 70 p. 100 et de 30 p. 100 respectivement.

55. Les nouveaux objectifs témoignent d'un changement important, c'est-à-dire que la Société accorde maintenant un soutien plus grand aux projets non commerciaux.

56. La Société a établi un service de vérification interne en avril 2000. Depuis, ce service a réalisé des évaluations des projets commerciaux et non commerciaux que la Société a approuvés entre le 1<sup>er</sup> avril 2001 et le 31 mars 2004. Selon ces évaluations, ces projets ont donné des résultats satisfaisants.

57. Le service de vérification interne a en outre effectué des examens des paiements et de la conformité des projets commerciaux et non commerciaux pour les exercices terminés les 31 mars 2002, 2003 et 2004. Il a conclu que les projets donnaient des résultats satisfaisants.

## **Fournisseur de services**

58. Devenir un agent d'exécution de services gouvernementaux est l'une des priorités stratégiques que la Société dévoile dans le sommaire de son plan d'entreprise pour 2004-2005. Cette priorité stratégique comprend trois activités — fournir des services à l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, fournir des services de secrétariat à la Corporation Fonds d'investissement du Cap-Breton, et amorcer les discussions sur un nouveau modèle de prestation qui pourrait constituer un projet pilote pour le Canada.

59. La Société n'a pas établi de mesures de rendement ni d'objectifs de rendement pour cette priorité stratégique. Sans mesures ou objectifs de rendement, elle est incapable de déterminer si les services qu'elle fournit sont efficaces et efficaces.

60. La Société d'expansion du Cap-Breton a établi des protocoles d'entente avec l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et la Corporation Fonds d'investissement du Cap-Breton concernant les services qu'elle leur fournit. Ces protocoles définissent les services que la Société fournit, les normes de prestation de ces services et le processus servant à déterminer les sommes à recouvrer. La Société respecte les conditions des protocoles d'entente.

61. Dans le sommaire de son plan d'entreprise, la Société affirme qu'elle veut devenir le principal fournisseur de programmes et de services de développement socio-économique du Cap-Breton.

62. Étant donné qu'elle fournit maintenant des services à d'autres organismes, il importe que la Société mesure l'efficacité, l'efficience et la qualité de ses services et qu'elle en fasse rapport.

### **Gestion des biens immobiliers**

63. **Portefeuille de biens immobiliers.** La loi habilitante de la Société d'expansion du Cap-Breton lui confère le pouvoir d'acheter, de vendre, de prendre à bail ou, d'une façon générale, d'acquérir et d'aliéner des immeubles situés dans l'île du Cap-Breton. La Société a acquis des biens de plusieurs façons. Certains lui ont été cédés par d'anciennes sociétés alors que d'autres ont été achetés pour la somme de un dollar ou pour une somme correspondant à leur juste valeur marchande.

64. La Société possède dix propriétés. Son portefeuille de biens immobiliers comprend des biens de location commerciale, des terrains vacants et des immeubles commerciaux destinés à la revente. La valeur estimative du portefeuille est de 5 millions de dollars; ce qui comprend la propriété Silicon Island évaluée à 4,2 millions de dollars.

65. Le 1<sup>er</sup> avril 2004, la Société a cédé tous ses biens immobiliers à DARR (Cape Breton) Limitée, filiale en propriété exclusive.

66. Le Conseil d'administration de DARR est formé de trois directeurs — le vice-président de la Société d'expansion du Cap-Breton, un membre de l'équipe de la haute direction de la Société et un membre du Conseil d'administration de la Société. DARR prépare un rapport officiel qu'elle soumet aux réunions du Conseil d'administration de la Société. Ce rapport renferme de l'information détaillée sur les activités dans le secteur immobilier depuis la dernière réunion.

67. **Politiques et procédures.** Étant donné le petit nombre de biens immobiliers et d'employés de la Société travaillant dans ce secteur, les pratiques de gestion, procédures et systèmes d'information de la Société ont jusqu'ici été appliqués de manière plutôt informelle.

68. La Société n'a pas de politiques ni de procédures visant à garantir que l'achat de biens immobiliers respecte les principes de prudence et d'équité et témoigne d'un engagement à l'égard de l'environnement et du développement durable. Elle n'a pas non plus de politique d'achat exigeant la tenue d'évaluations environnementales avant la conclusion d'un achat.

69. L'historique du portefeuille de biens immobiliers est étayé de documents de manière ponctuelle si besoin est. La Société n'a pas de cadre de gestion des biens immobiliers, ni de système d'information pour saisir de l'information détaillée sur chaque bien.

70. La Politique sur le cadre de gestion des biens immobiliers, qui a été adoptée par le Conseil du Trésor et qui s'applique à tous les ministères fédéraux, exige l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de gestion

des biens immobiliers. Les ministères sont tenus de concevoir, de maintenir et d'appliquer des structures, des politiques et des pratiques adéquates, des pouvoirs organisationnels ainsi que des systèmes techniques, administratifs et financiers appropriés pour gérer les biens immobiliers dont ils ont la garde.

71. La Société d'expansion du Cap-Breton n'est pas tenue d'appliquer la politique du Conseil du Trésor, mais elle pourrait en tenir compte lors de la conception d'un cadre de gestion de ses biens immobiliers.

72. Les politiques et les guides connexes aideraient le Conseil d'administration à exercer une diligence raisonnable au moment où la Société envisage d'accroître son portefeuille de biens immobiliers et notamment d'acheter les terrains de la Société de développement du Cap-Breton qui ne peuvent servir à l'exploitation de mines de charbon.

### **Gestion du portefeuille de prêts et de placements**

73. **Soldes des prêts et des placements.** La valeur comptable des prêts atteint 3,7 millions de dollars et celle des placements en actions est de 0,5 million de dollars.

74. Les prêts-subventions de 170 000 \$ et les contributions remboursables sous condition, qui s'élèvent à 21,2 millions de dollars, ne sont pas compris dans les soldes des prêts et des placements. Selon une convention comptable de la Société, la portion subvention des prêts-subventions et les contributions remboursables sous condition sont imputées aux opérations au moment de l'octroi des prêts. Ces montants sont exigibles seulement si les conditions des ententes ne sont pas remplies. La Société exerce une surveillance du respect des conditions.

75. **Laurentian Energy Corporation — parc industriel Sydport.** Les contributions remboursables sous condition comprennent la somme de 3,1 millions de dollars pour la vente en 1999 du parc industriel Sydport à la Laurentian Energy Corporation. La convention d'achat établissait le prix d'achat à 3,1 millions de dollars comprenant l'intérêt calculé au taux de 6,75 p. 100 par année.

76. Le prix d'achat est remboursable à la condition que les objectifs de rendement fixés pour la création de nouveaux emplois et les dépenses en capital dans le parc industriel soient atteints au plus tard le 15 septembre 2004.

77. La Société d'expansion du Cap-Breton s'emploie actuellement à déterminer si les conditions de la convention ont été respectées par l'acheteur, les options possibles dans le cas contraire et, le cas échéant, les mesures à prendre.

78. **Surveillance mensuelle.** L'état des prêts et des placements en actions est surveillé régulièrement. L'information, par exemple les balances de vérification des portefeuilles, la liste chronologique des débiteurs ainsi que les prêts et les débiteurs en souffrance, est examinée mensuellement.

79. La haute direction examine le rapport de surveillance mensuel fournissant de l'information détaillée sur tous les comptes exigibles depuis au moins un jour afin de garantir que des mesures sont prises pour les régler.

80. **Évaluation annuelle de la moins-value.** Chaque année, la haute direction évalue la moins-value et examine les risques de tous les prêts en souffrance, placements en actions et contributions remboursables. Elle fait des recommandations concernant la moins-value au Comité de vérification du Conseil d'administration.

81. **Moins-value et radiations approuvées par le Conseil d'administration.** Le Comité de vérification fait des recommandations concernant la moins-value et les radiations au Conseil d'administration. Ces recommandations sont ensuite approuvées par une résolution du Conseil.

82. **Diligence raisonnable dans la gestion des portefeuilles.** La Société s'est dotée de systèmes et de pratiques afin de garantir que les portefeuilles de prêts et de placements sont gérés avec une diligence raisonnable. Les prêts et les placements sont consignés, classifiés et signalés en temps opportun. Les principales procédures de la Société comprennent les évaluations annuelles des risques et la surveillance régulière des comptes de prêts et de placements. De plus, la haute direction surveille tous les mois les comptes en souffrance et prend rapidement des mesures, dont le rééchelonnement, la compensation par l'État ou la radiation.

### **Voie de l'avenir**

83. Jusqu'ici, l'économie du Cap-Breton a été tributaire des industries axées sur les ressources. Ces industries ont été touchées par des restructurations et des fermetures qui se sont échelonnées sur plusieurs années. Le Cap-Breton vit une période de transition vers une nouvelle économie axée sur les services.

84. L'année 2005 marquera la dernière année du plan quinquennal de rendement de la Société. Les objectifs mentionnés dans ce plan comprennent la création de 600 emplois, un apport financier de 35 millions de dollars et des nouvelles ventes à l'exportation totalisant 10 millions de dollars. Au terme de la quatrième année, la Société devrait atteindre ou dépasser ses objectifs quinquennaux.

85. La Société a défini le mandat des experts-conseils externes qui examineront le cadre de gestion du rendement mis en oeuvre en 2000 et l'approche retenue par la Société pour surveiller le rendement et qui feront des recommandations visant à améliorer le cadre. De nouveaux objectifs quinquennaux seront présentés dans le prochain plan d'entreprise.

86. Au cours de discussions, le vice-président a indiqué que la situation idéale pour le Cap-Breton serait d'avoir un taux d'emploi semblable ou supérieur à celui de la province de la Nouvelle-Écosse d'ici 2014.

87. Dans le sommaire de son plan d'entreprise, la Société d'expansion du Cap-Breton propose, comme priorité stratégique, de devenir le principal fournisseur de programmes et de services de développement socio-économique du Cap-Breton. La Société a conclu un protocole d'entente avec la Société de développement du Cap-Breton, lequel prévoit une collaboration pour la cession rapide et efficiente, à la Société d'expansion du Cap-Breton, de biens ayant un potentiel de développement économique que possède la Société de développement du Cap-Breton.

88. La Société d'expansion du Cap-Breton propose d'élargir son rôle et de consolider les programmes socio-économiques du gouvernement fédéral à l'île du Cap-Breton. La Société n'a pas encore fixé de date cible à ce sujet.

**Annexe A — Secteurs clés examinés et critères d'examen connexes**

SECTEURS CLÉS	CRITÈRES D'EXAMEN
<p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification et gestion stratégiques</li> <li>• Gouvernance d'entreprise</li> <li>• Protocole d'entente pour l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et la Corporation Fonds d'investissement du Cap-Breton</li> <li>• Cadre redditionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Société devrait établir et mettre en oeuvre un cadre de gouvernance efficace ainsi que des stratégies ou des pratiques qui correspondent à son mandat.</li> <li>• La Société devrait veiller à fournir des services coordonnés, efficaces et efficients pour les organismes auxquels elle fournit des services en vertu d'un protocole d'entente</li> </ul>
<p>Rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure de rendement et cadre de communication du rendement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Société devrait établir des mesures et faire rapport sur les indicateurs de rendement appropriés qui servent à évaluer l'efficacité et l'efficience de ses opérations, à faciliter la prise de décision et à garantir la reddition de comptes.</li> </ul>
<p>Projets</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de sélection, d'évaluation et d'approbation des projets</li> <li>• Procédures de surveillance et d'évaluation des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les politiques, les pratiques et les procédures de sélection, d'approbation, d'évaluation et de surveillance des projets de la Société devraient garantir que les activités sont menées avec une diligence raisonnable et que les projets sont conformes à son mandat et témoignent de son engagement à l'égard de l'environnement et du développement durable.</li> </ul>
<p>Actif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures de gestion de l'actif : <ul style="list-style-type: none"> <li>- biens immobiliers</li> <li>- portefeuille de prêts</li> <li>- portefeuille de placements</li> </ul> </li> </ul>	<p>La Société devrait gérer ses biens immobiliers, les prêts, les contributions remboursables et le portefeuille de placements en actions en faisant preuve de diligence raisonnable et de manière à respecter son mandat et son engagement à l'égard de l'environnement et du développement durable.</p>

**Annexe B — Mesures de rendement par priorité stratégique**

<b>Priorités stratégiques et mesures de rendement</b>	<b>Objectif annuel</b>	<b>Rendement annuel 2003-2004 4<sup>e</sup> année</b>	<b>Objectif quinquennal</b>	<b>Progrès réalisé au terme de la 4<sup>e</sup> année par rapport à l'objectif quinquennal</b>
<b>Aide aux entreprises</b>				
Nombre estimatif d'emplois créés	50	404	500	168 %
Valeur de l'apport financier	3 M\$	3,3 M\$	35 M\$	157 %
Valeur des nouvelles ventes à l'exportation	2 M\$	0,5 M\$	10 M\$	1 402 %
<b>Aide aux collectivités</b>				
Valeur de l'apport financier	1 M\$	1,7 M\$	5 M\$	290 %
<b>Fonds d'adaptation des collectivités</b>				
Valeur de l'apport financier	—	16 M\$	8 M\$	246 %
<b>Commerce et investissement</b>				
Nombre de nouveaux exportateurs	5	—	25	96 %
Nombre d'exportateurs qui augmentent les ventes à l'exportation	10	—	50	40 %
Valeur des contrats découlant des activités commerciales	2 M\$	16 M\$	10 M\$	617 %
<b>Défense des intérêts</b>				
Valeur des engagements à l'égard de ressources additionnelles	0,15 M\$	—	0,3 M\$	51 %
<b>Politiques et recherche</b>				
Études de recherche	8	7	40	80 %

Remarque :

La Société a établi des objectifs quinquennaux pour chaque mesure de rendement. L'exercice 2003-2004 marque la quatrième année du plan quinquennal. Le tableau ci-dessus montre les résultats du rendement réels pour l'exercice 2003-2004 par rapport aux objectifs annuels de l'exercice. Il montre également les progrès réalisés par la Société par rapport aux objectifs quinquennaux à la fin de la quatrième année.