

Rapport de vérification

Programme de financement des petites entreprises du Canada

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Juin 2013

Recommandé pour l'approbation du sous-ministre
par le Comité ministériel de vérification le 10 juillet, 2013.

Approuvé par le sous-ministre le 15 juillet, 2013.

Table des matières

1.0	SOMMAIRE	1
1.1	INTRODUCTION	1
1.2	PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	3
1.3	OPINION DE VÉRIFICATION.....	4
1.4	CONFORMITÉ AUX NORMES PROFESSIONNELLES	4
2.0	À PROPOS DE LA VÉRIFICATION	5
2.1	CONTEXTE	5
2.2	OBJECTIF ET PORTÉE.....	7
2.3	APPROCHE DE VÉRIFICATION	8
3.0	CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	10
3.1	INTRODUCTION	10
3.2	PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE.....	10
3.3	GESTION DES RISQUES	11
3.4	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION).....	14
3.5	GESTION DU CHANGEMENT.....	16
3.6	PROCESSUS D'ENREGISTREMENT DES PRÊTS ET PROCESSUS LIÉ AUX FRAIS D'ADMINISTRATION (CONCEPTION DES CONTRÔLES)	17
3.7	PROCESSUS DE TRAITEMENT DES DEMANDES D'INDEMNISATION (CONCEPTION ET EFFICACITÉ DES CONTRÔLES) 20	
3.8	RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION	23
4.0	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	24
	ANNEXE A : CRITÈRES DE VÉRIFICATION	25

1.0 Sommaire

1.1 Introduction

Mis sur pied en 1961, le Programme de financement des petites entreprises du Canada (le Programme ou le PFPEC) facilite l'accès des petites entreprises à un financement qu'elles pourraient difficilement obtenir ou qu'elles pourraient uniquement obtenir à des conditions moins avantageuses. À cette fin, il encourage les institutions financières du pays à offrir un financement aux petites entreprises admissibles. En établissant un partenariat avec des prêteurs du secteur privé (institutions financières), Industrie Canada partage le risque de pertes sur prêts et est ainsi en mesure d'accroître le montant du financement accordé aux petites entreprises.

Ce programme législatif est régi par la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada* (la Loi) et le *Règlement sur le financement des petites entreprises du Canada* (le Règlement).

En vertu du Programme, les institutions financières peuvent accorder des prêts à terme pour le financement de biens réels, d'améliorations locatives et de matériel. Il incombe aux institutions financières :

- de déterminer si les entreprises qui demandent du financement répondent aux critères d'admissibilité du Programme;
- d'approuver les prêts;
- de verser les fonds du prêt;
- d'enregistrer les prêts auprès du Programme;
- d'administrer les prêts;
- en cas de défaut de paiement, de réaliser la sûreté et les garanties.

En cas de défaut de paiement d'un prêt enregistré, le PFPEC rembourse au prêteur 85 % des pertes nettes admissibles après examen et approbation des demandes d'indemnisation présentées par le prêteur.

Les recettes du Programme proviennent des frais d'enregistrement et d'administration payés par les prêteurs, soit :

- des frais d'enregistrement représentant 2 % du montant financé, versés au moment de l'enregistrement du prêt; et
- des frais annuels d'administration de 1,25 %, versés tous les trois mois sur les montants impayés du prêt.

Au cours des trois exercices s'échelonnant de 2009-2010 à 2011-2012, le Programme a enregistré en moyenne environ 7 400 prêts par an. Il a payé en moyenne quelque 1 600 demandes d'indemnisation par année, soit des dépenses annuelles moyennes d'environ 84 millions de dollars.

Au cours de la même période, le Programme a enregistré des revenus annuels moyens d'approximativement 52 millions de dollars. En 2011-2012, les revenus tirés des frais d'enregistrement et des frais d'administration se sont établis à environ 19,8 millions de dollars et 33,5 millions de dollars respectivement.

La Loi exige un examen global du PFPEC tous les cinq ans. Selon le rapport d'examen pour la période de prêt 2004-2009 déposé au Parlement en avril 2010, le Programme demeure un mécanisme efficace et prisé qui facilite le financement par emprunt fondé sur l'actif pour les petites entreprises. Toutefois, le fardeau administratif et la faible rentabilité pour les prêteurs associés à la conception du Programme ont contribué à une baisse du recours au PFPEC par les prêteurs pendant la période de l'étude.

Les responsables du Programme s'emploient à donner suite aux recommandations (qui incluent des modifications réglementaires et non réglementaires) formulées pendant le processus d'examen en vue de moderniser le Programme et de réduire le fardeau lié à la paperasserie. Les responsables ont également mis en œuvre des mesures visant à mieux faire connaître le Programme aux petites entreprises.

Conformément au Plan de vérification interne pluriannuel axé sur le risque pour 2012-2015 d'Industrie Canada, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a entrepris la vérification du Programme de financement des petites entreprises du Canada.

La vérification avait pour objectif de donner l'assurance que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du Programme appuient l'exécution du mandat du Programme et le respect de ses priorités dans les domaines suivants :

- 1 – Planification opérationnelle, gestion des risques, gestion des ressources humaines (planification des ressources humaines et formation) et gestion du changement.
- 2a – Les contrôles du Programme s'appliquant à l'enregistrement des prêts, aux frais d'administration et au traitement des demandes d'indemnisation sont bien conçus pour contrer les risques associés au Programme et assurer la conformité aux éléments clés de la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada* et de son règlement d'application.
- 2b – Les contrôles du Programme s'appliquant au traitement des demandes d'indemnisation fonctionnent efficacement, et les demandes d'indemnisation sont payées conformément aux éléments clés de la Loi et de son règlement d'application.

Bien que quelques exceptions aient été relevées, la vérification a révélé dans l'ensemble que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du Programme appuient l'exécution du mandat du PFPEC et le respect de ses priorités dans les domaines susmentionnés.

1.2 Principales constatations et recommandations

Planification opérationnelle

Les priorités du Programme sont articulées de façon claire, et les plans opérationnels sont en place pour mettre en œuvre les priorités établies.

Gestion des risques

Les responsables du Programme évaluent régulièrement le contexte opérationnel et des affaires du PFPEC pour relever les problèmes et les risques. Ils prennent en considération l'information sur les risques dans le cadre de l'exercice de planification et d'établissement des priorités.

Le Programme ne suit pas une approche globale de gestion des risques, incluant une liste documentée regroupant tous les principaux risques associés au Programme qui est examinée et mise à jour périodiquement et liée à une évaluation officielle des risques accompagnée de stratégies d'atténuation comprenant des échéanciers pour la mise en œuvre et les responsables des risques connexes.

Recommandation n° 1 : Le directeur général, Direction générale de la petite entreprise (DGPE), devrait mettre en œuvre une approche de gestion des risques pour aider les responsables du Programme à identifier, évaluer, atténuer et surveiller en bonne et due forme les principaux risques du Programme et veiller à ce que des stratégies d'atténuation ciblant les secteurs à risque soient adoptées pour l'établissement des priorités et prises en compte dans les plans opérationnels au besoin.

Gestion des ressources humaines (planification des ressources humaines et formation)

Il existe un processus pour évaluer et établir les besoins actuels et futurs en ressources humaines. Lorsque des risques associés aux ressources humaines ont été relevés, les responsables du Programme ont mis en œuvre un plan pour répondre à ses besoins.

Il existe des outils, des gabarits et des procédures de formation à l'appui de l'exécution uniforme du Programme.

Gestion du changement

Les responsables du Programme ont communiqué avec les intervenants externes et le personnel interne et les ont informés des changements proposés au Règlement sur le PFPEC.

Un plan de travail a été élaboré afin de déterminer les activités, les responsables et le calendrier pour la mise en œuvre des changements au Programme par suite des modifications proposées au Règlement.

Processus d'enregistrement des prêts et processus lié aux frais d'administration (conception des contrôles)

Dans l'ensemble, les contrôles du processus d'enregistrement des prêts et du processus lié aux frais d'administration sont en place et conçus efficacement de façon à atténuer les risques du Programme et à assurer la conformité aux éléments clés de la Loi et de son règlement d'application.

Les vérificateurs ont relevé une lacune particulière dans la conception des contrôles se rapportant à l'intégralité et à l'exactitude des frais d'administration que le Programme reçoit des prêteurs. D'après l'analyse préliminaire du Programme, cette lacune s'applique à un petit pourcentage de l'ensemble du portefeuille de prêts.

Recommandation n° 2 : Le directeur général, DGPE, devrait évaluer l'incidence possible de la lacune relevée en matière de contrôle et déterminer quelles stratégies d'atténuation, le cas échéant, sont requises et peuvent être mises en œuvre pour combler cette lacune.

Traitement des demandes d'indemnisation (conception et efficacité des contrôles)

Dans l'ensemble, les contrôles visant le processus de traitement des demandes d'indemnisation sont en place et bien conçus pour atténuer les risques associés au Programme et assurer la conformité aux éléments clés de la Loi et de son règlement d'application.

D'après l'analyse de l'échantillon de vérification, les contrôles du Programme portant sur le traitement des demandes d'indemnisation fonctionnent avec efficacité et les demandes d'indemnisation sont payées conformément aux éléments clés de la Loi et de son règlement d'application.

1.3 Opinion de vérification

À mon avis, dans l'ensemble, hormis quelques exceptions relevées, les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du Programme appuient l'exécution du mandat du Programme et le respect de ses priorités.

Des améliorations sont requises afin de donner suite à l'exposition au risque faible à moyen dans le domaine de gestion des risques et la conception des contrôles s'appliquant aux frais d'administration.

1.4 Conformité aux normes professionnelles

La présente vérification a été menée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance de la qualité et d'amélioration de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation.

Susan Hart
Dirigeante principale de la vérification, Industrie Canada

2.0 À propos de la vérification

2.1 Contexte

Conformément au Plan de vérification interne pluriannuel axé sur le risque pour 2012-2015 d'Industrie Canada, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a entrepris la vérification du Programme de financement des petites entreprises du Canada.

Le Programme a pour but de faciliter l'accès des petites entreprises à un financement qu'elles pourraient difficilement obtenir ou qu'elles pourraient uniquement obtenir à des conditions moins avantageuses. Le Programme établit des partenariats avec des prêteurs du secteur privé (institutions financières) du pays qui offrent du financement à des petites entreprises admissibles au Programme. Ce faisant, Industrie Canada partage le risque de pertes sur prêts et est ainsi en mesure d'accroître l'accès au financement accordé aux petites entreprises.

Ce programme législatif, régi par la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada* (la Loi) et le *Règlement sur le financement des petites entreprises du Canada* (le Règlement), visait à faciliter l'accès au financement pour l'établissement, l'expansion, la modernisation et l'amélioration de petites entreprises.

Le Programme est exécuté au sein du Secteur des services axés sur le marché, le tourisme et la petite entreprise, et ses activités se rapportent directement au résultat stratégique d'Industrie Canada, *Les entreprises et les collectivités canadiennes sont compétitives*. Plus précisément, la Direction du financement des petites entreprises (au sein de la Direction générale de la petite entreprise) est chargée de concevoir et d'administrer le Programme en vertu des dispositions de la Loi et de son règlement d'application.

La Direction est divisée en quatre unités qui travaillent ensemble pour exécuter le Programme :

- Opérations;
- Intégrité du Programme (relations et communications avec les intervenants externes);
- Politiques;
- Analyse économique et politique.

L'Unité des opérations est responsable de l'administration quotidienne du Programme. Son personnel enregistre les prêts, perçoit les frais, examine les demandes d'indemnisation et autorise les paiements aux prêteurs des parties admissibles des pertes sur les prêts en défaut.

Dans le cadre du Programme, les institutions financières peuvent accorder des prêts à terme pour le financement de biens réels, d'améliorations locatives et de matériel. Il incombe aux institutions financières :

- de déterminer si les entreprises qui demandent du financement répondent aux critères d'admissibilité du PFPEC;
- d'approuver les prêts;
- de verser les fonds du prêt;

- d'enregistrer les prêts auprès du Programme;
- d'administrer les prêts;
- en cas de défaut de paiement, de réaliser la sûreté et les garanties.

En vertu de la Loi et de son règlement d'application, les prêteurs doivent agir avec la même diligence pour approuver et administrer les prêts qu'ils ne le feraient pour les prêts ordinaires qu'ils consentent.

En cas de défaut de paiement d'un prêt enregistré, le PFPEC rembourse au prêteur 85 % des pertes nettes admissibles après examen et approbation des demandes d'indemnisation présentées par le prêteur. La Loi établit un plafond de responsabilité pour chaque période quinquennale consécutive au prêt. Il s'agit du montant maximum de la responsabilité totale éventuelle du ministre à l'égard du principal global des prêts en cause accordés par tous les prêteurs. La Loi limite également la responsabilité de chaque prêteur à l'égard des pertes sur les prêts enregistrés par le PFPEC.

Le Programme perçoit des recettes sous forme de frais d'enregistrement et d'administration. Au moment de l'enregistrement du prêt, le Programme perçoit des frais d'enregistrement représentant 2 % du montant financé; des frais d'administration annuels de 1,25 % sont versés tous les trois mois sur le solde impayé du prêt. Donc, outre son principal objectif, qui est de faciliter le financement pour les petites entreprises, le Programme vise également à obtenir un niveau raisonnable de recouvrement des coûts (c'est-à-dire payer les demandes d'indemnisation visant des prêts en souffrance à l'aide des revenus du Programme).

La Direction du financement des petites entreprises compte 31 équivalents temps plein, dont près de la moitié participent aux opérations (c'est-à-dire enregistrement des prêts et traitement des frais d'administration et des demandes d'indemnisation). Les coûts de fonctionnement annuels de la Direction du financement des petites entreprises pour administrer le PFPEC s'élève à environ 5 millions de dollars.

Au cours des trois exercices s'échelonnant de 2009-2010 à 2011-2012, le Programme a enregistré en moyenne quelque 7 400 prêts par an. Au cours de cette période, il a payé en moyenne quelque 1 600 demandes d'indemnisation par année, soit des dépenses annuelles moyennes d'environ 84 millions de dollars. Le nombre de prêts enregistrés et de demandes d'indemnisation payées chaque année a diminué au cours des trois dernières années.

Au cours de la même période, le Programme a enregistré des revenus annuels moyens d'approximativement 52 millions de dollars. En 2011-2012, les revenus tirés des frais d'enregistrement et des frais d'administration se sont établis à environ 19,8 millions de dollars et 33,5 millions de dollars respectivement.

Derniers développements

La Loi exige un examen approfondi du PFPEC tous les cinq ans. Selon le rapport d'examen pour la période de prêt 2004-2009 déposé au Parlement en avril 2010, le Programme demeure un mécanisme efficace et prisé qui facilite le financement par emprunt fondé sur l'actif pour les petites entreprises. Toutefois, le fardeau administratif et la faible rentabilité pour les prêteurs associés à la conception du

Programme ont contribué à une baisse du recours au PFPEC par les prêteurs pendant la période à l'étude.

Les responsables du Programme s'emploient à donner suite aux recommandations découlant de l'examen (qui prévoient des changements réglementaires et non réglementaires) en vue de moderniser le Programme et de réduire le fardeau lié à la paperasserie.

Au nombre de ces mesures, mentionnons les modifications réglementaires visant à donner suite aux préoccupations des intervenants et à améliorer l'accès des petites et moyennes entreprises (PME) au financement. Les modifications proposées ont été publiées par anticipation en octobre 2012 afin de donner officiellement aux intervenants l'occasion de les commenter. Les modifications sont en attente d'approbation.

Les mesures non réglementaires incluent un système d'enregistrement qui permet l'enregistrement électronique et le paiement des frais avec les institutions financières. Le Programme a mis en œuvre le système au cours de l'exercice écoulé. Le système devrait accélérer le processus d'enregistrement et réduire la paperasserie associée à l'enregistrement et aux paiements des frais. Les responsables du Programme travaillent également avec les organismes de soutien aux entreprises afin de mieux faire connaître le Programme aux petites entreprises.

2.2 Objectif et portée

La vérification avait pour objectif de donner l'assurance que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du Programme appuient l'exécution du mandat du Programme et le respect de ses priorités dans les domaines suivants :

- 1 – Planification opérationnelle, gestion des risques, gestion des ressources humaines (planification des ressources humaines et formation) et gestion du changement.
- 2a – Les contrôles du Programme s'appliquant à l'enregistrement des prêts, aux frais d'administration et au traitement des demandes d'indemnisation sont bien conçus pour contrer les risques associés au Programme et assurer la conformité aux éléments clés de la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada* et de son règlement d'application.
- 2b – Les contrôles du Programme s'appliquant au traitement des demandes d'indemnisation fonctionnent efficacement, et les demandes d'indemnisation sont payées conformément aux éléments clés de la Loi et de son règlement d'application.

La portée de la vérification incluait une évaluation des activités, processus et contrôles du Programme dans les secteurs relevés dans l'objectif de la vérification. La vérification portait sur les activités et processus du Programme jusqu'au 31 décembre 2012. Des échantillons en vue de la vérification des contrôles exercés sur le processus de traitement des demandes d'indemnisation ont été sélectionnés parmi les demandes traitées entre le 1^{er} avril et le 31 décembre 2012.

Limite de la portée

L'équipe de vérification a évalué l'efficacité opérationnelle des contrôles dans le domaine du traitement des demandes d'indemnisation. L'un des contrôles était l'approbation écrite de la liste de contrôle de la vérification du Programme par les examinateurs, ainsi que les données prouvant que le processus d'examen des dossiers de demandes a été suivi.

Vers la fin de la phase d'exécution de la vérification, l'équipe de vérification a été informée d'un changement au fonctionnement prévu du contrôle, ce qui limitait dès lors sa capacité de vérifier et de déterminer l'efficacité du contrôle en question. Plus précisément, la signature obligatoire de deux examinateurs est une exigence entrée en vigueur en novembre 2012. L'échantillon sélectionné aux fins de vérification (demandes présentées entre avril et décembre 2012) ne concordait pas avec la date de mise en œuvre. Par conséquent, la période visée par l'échantillon n'était pas suffisante pour permettre à l'équipe de vérification de tirer une conclusion quant au fonctionnement du contrôle à partir de novembre.

En outre, l'équipe de vérification a été informée que les signatures des examinateurs ont peut-être été ajoutées à certains dossiers de l'échantillon après la sélection des dossiers aux fins de vérification, mais avant leur examen par les vérificateurs.

2.3 Approche de vérification

La vérification a été menée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor. Les procédures de vérification suivies et les données recueillies sont suffisantes et appropriées pour attester de l'exactitude de la conclusion et de l'opinion formulées dans le présent rapport. Cette opinion se fonde sur un examen des situations recensées en temps et lieu, en fonction des critères de vérification préétablis convenus avec la direction. Cette opinion s'applique uniquement aux entités passées en revue et au cadre décrit dans le présent rapport.

Durant la phase de planification de la vérification, une évaluation des risques associés au Programme a été réalisée afin de confirmer l'objectif de vérification et de relever les secteurs nécessitant un examen plus approfondi pendant la phase d'exécution.

En plus de l'évaluation des risques, l'équipe de vérification a tenu compte de l'outil relatif au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor pour évaluer les contrôles de gestion de base (CGB) définis en mars 2011. Une évaluation détaillée des critères des CGB a été réalisée afin de recenser les secteurs qui n'ont peut-être pas été examinés pendant le processus indépendant d'identification des risques.

En fonction des risques relevés et de l'évaluation des CGB, la DGVE a établi des critères de vérification en lien avec l'objectif général de vérification. L'annexe A énumère ces critères de vérification.

La méthode employée pour la vérification incluait, sans s'y limiter, une étude des documents, des entrevues, des évaluations de processus sur place, des examens de dossiers de demande

d'indemnisation et une évaluation des contrôles. La taille des échantillons sélectionnés pour l'examen des dossiers de demande d'indemnisation et l'évaluation des contrôles reposait sur la taille globale de la population pendant la période d'échantillonnage et le niveau de preuve requis pour tirer une conclusion sur l'ensemble des critères de vérification.

Pour les procédures relatives aux dossiers de demande d'indemnisation, l'équipe de vérification a également tenu compte des exigences clés de la Loi et de son règlement d'application dans l'examen global de chaque dossier. Pour effectuer cette vérification, l'équipe a sélectionné des aspects clés de la Loi et de son règlement d'application qui présentaient un risque financier élevé pour le Programme ou un risque pour sa réputation. Pour chaque exigence, l'équipe de vérification a examiné les dossiers de demande d'indemnisation afin de vérifier l'existence des documents à l'appui de l'évaluation de l'examineur de la demande.

Une réunion récapitulative a été tenue avec la direction le 14 mai 2013 afin de valider l'exactitude des constatations présentées dans ce rapport.

3.0 Constatations et recommandations

3.1 Introduction

Cette section présente les constatations détaillées de la vérification du Programme de financement des petites entreprises du Canada. Ces constatations reposent sur des données probantes et une analyse de l'évaluation initiale des risques et du travail de vérification détaillé.

En plus des constatations ci-dessous, la DGVE a fait part à la direction, oralement et /ou dans une lettre à l'intention de la direction, des constatations relatives aux conditions non systémiques et présentant un faible risque, pour considération.

3.2 Planification opérationnelle

Les priorités du Programme sont articulées de façon claire, et les plans opérationnels sont en place pour mettre en œuvre les priorités établies.

L'établissement des priorités et la planification opérationnelle constituent une fonction importante de toute organisation visant à mieux affecter les ressources aux secteurs prioritaires clés et à assurer que les activités établies cadrent avec ces priorités.

Pendant l'exercice de planification ministérielle intégrée de 2012-2013, les responsables du Programme ont établi que la modernisation du Programme était au cœur des priorités. Selon l'examen global de 2010 et les consultations auprès des intervenants, la Direction du financement des petites entreprises devait axer ses efforts sur l'examen des façons d'améliorer et de moderniser le Programme pour rendre l'offre de prêts aux PME plus attrayante pour les prêteurs.

Cette constatation a donné lieu à l'établissement de trois objectifs opérationnels clés (sous-priorités) pour la Direction du financement des petites entreprises afin qu'elle donne suite à la priorité générale de modernisation du Programme :

1. Mettre en œuvre les changements qui amélioreront et moderniseront le Programme de financement des petites entreprises du Canada.
2. Faire mieux connaître le Programme, en particulier aux bailleurs de fonds des PME, et accroître leur recours au Programme.
3. Continuer à déployer la phase III du système de TI du PFPEC, qui permet aux prêteurs de transférer les documents d'enregistrement et les frais par voie électronique.

Pour chacune de ces trois priorités, l'équipe de vérification a évalué si la Direction avait adopté des plans opérationnels qui étaient en lien avec les priorités établies et facilitaient la coordination des ressources du Programme de manière à concrétiser les priorités et objectifs du PFPEC.

Lors de l'examen des plans opérationnels de chacune des quatre unités du Programme, l'équipe de vérification a constaté que les priorités et objectifs opérationnels établis durant l'exercice de planification intégrée du Ministère sont liés aux plans opérationnels et aux documents sur les priorités du Programme au niveau de l'unité. Chaque unité de la Direction a établi les principales

priorités et élaboré des plans opérationnels pour l'exercice. L'équipe de vérification a constaté que chaque unité avait adopté des plans opérationnels faisant état des activités à mener à bien pour mettre en œuvre les principales priorités et responsabilités du Programme.

Les discussions avec la direction du Programme ont révélé qu'il existe un processus pour confier aux employés les activités prévues dans le plan opérationnel, selon des échéanciers établis. Les gestionnaires d'unité sont responsables du suivi auprès de ces employés en vue de surveiller l'avancement de la mise en œuvre.

3.3 Gestion des risques

Les responsables du Programme évaluent régulièrement le contexte opérationnel et des affaires du PFPEC pour relever les problèmes et les risques. Ils considèrent l'information sur les risques dans le cadre de l'exercice de planification et d'établissement des priorités.

Le Cadre stratégique de gestion du risque du Secrétariat du Conseil du Trésor définit la gestion du risque comme étant une démarche systématique visant à établir la meilleure façon de procéder dans des circonstances incertaines par la détermination, l'évaluation, la compréhension, la prise de décisions et la communication des questions liées aux risques. La gestion efficace du risque ajoute de la valeur en tant qu'élément clé de la prise de décisions, de la planification des activités, de l'affectation des ressources et de la gestion opérationnelle.

Pendant la phase d'exécution de la présente vérification, la direction du Programme a indiqué que les gestionnaires d'unité du Programme rencontraient le directeur chaque semaine pour partager l'information et aborder des problèmes susceptibles d'influer sur une unité en particulier ou sur le Programme dans son ensemble. Chaque unité tient également des réunions d'équipe toutes les deux ou quatre semaines pour relever les nouveaux problèmes, en discuter et examiner l'état d'avancement de divers projets ou activités.

Les entrevues ont révélé que les problèmes ou risques relevés par les gestionnaires sont abordés au sein de l'unité ou signalés au directeur, en fonction de leur gravité. Les problèmes mineurs sont généralement examinés par le gestionnaire; les problèmes d'importance moyenne sont portés à l'attention du directeur pendant les réunions hebdomadaires et les problèmes importants sont immédiatement soumis au directeur. Quand des problèmes sont relevés quotidiennement, les gestionnaires élaborent des lignes de conduite assorties de délais qu'ils présentent au directeur pour discussion.

Les entrevues avec les gestionnaires du Programme ont également révélé que chaque unité évalue périodiquement l'environnement pour les risques et les problèmes pourraient apparaître au sein des quatre unités du Programme. Les activités à l'appui de l'évaluation incluent, sans s'y limiter :

- le suivi des données se rapportant à l'exécution et aux résultats du Programme, par exemple :
 - les types de questions reçues par téléphone ou par courriel;
 - le nombre de visites du site Web;
 - toutes les formes de correspondance avec les prêteurs et d'autres groupes d'intervenants.

- l'établissement de rapports réguliers pour surveiller les tendances et les statistiques du Programme, comme :
 - le volume de demandes d'indemnisation reçues et traitées;
 - le nombre de demandes d'indemnisation rejetées – c'est-à-dire secteurs de non-conformité du prêteur;
 - la responsabilité du Ministre;
 - les tendances au niveau de l'enregistrement des prêts;
 - l'information manquante des prêteurs;
 - les statistiques sur les allégations d'irrégularité.
- l'identification des problèmes du Programme dans le cadre de l'examen quinquennal détaillé et/ou d'autres examens se rapportant aux activités du Programme (p. ex., évaluation des contrôles des revenus par le Secteur de la fonction de contrôleur et de l'administration).
- l'obtention d'information de la base de données du Programme sur les allégations d'irrégularité.
- la mise à jour continue des modèles prévisionnels pour les revenus et les dépenses du Programme.

La direction du Programme a également indiqué qu'elle considérait l'information sur le risque obtenue par suite de l'exécution des activités susmentionnées quand elle établit les priorités et les plans opérationnels au début de l'exercice.

En outre, pour l'Unité des opérations, l'équipe de vérification a examiné sur place le plan de vérification triennal pour 2011-2014 et constaté que l'information sur le risque était utilisée comme source d'information dans l'élaboration du plan. Le plan est un outil d'atténuation du risque que le Programme utilise pour évaluer si les prêteurs se conforment aux exigences de la Loi et de son règlement d'application. Par exemple, les responsables du Programme évaluent si un prêteur a agi avec toute la diligence voulue pour approuver et administrer un prêt et si le document présenté au Ministre à propos de l'emprunteur est exact et complet.

Le Programme adopte une approche axée sur le risque pour élaborer le plan de vérification sur place. Ses responsables tiennent compte de divers facteurs de risque, comme la non-conformité du prêteur au Règlement. Le plan triennal est passé en revue chaque année afin d'évaluer si de nouveaux renseignements ou problèmes relevés au cours de l'année précédente devraient influencer sur le contenu du plan.

Le Programme ne suit pas une approche globale de gestion des risques, incluant une liste documentée regroupant tous les principaux risques associés au Programme qui est examinée et mise à jour périodiquement et liée à une évaluation officielle des risques accompagnée de stratégies d'atténuation comprenant des échéanciers pour la mise en œuvre et les responsables des risques connexes.

Lorsqu'elle a interrogé la direction du Programme et examiné les documents sur les risques, l'équipe de vérification a constaté l'absence d'une liste récapitulative et documentée des risques associés au Programme; toutefois, les responsables ont fait état des principaux risques associés au Programme pendant la vérification.

Ces risques sont :

- l'accès aux systèmes et la gestion de projets :
 - les risques se rapportant aux applications des systèmes et à l'accès aux systèmes;
- les exigences opérationnelles :
 - la planification de la continuité des activités (pour les applications et composantes des systèmes de TI);
 - le roulement des employés dans des domaines spécialisés;
- la fraude :
 - les risques liés à l'activité de fraude se rapportant au Programme et les mécanismes en place pour détecter et décourager la fraude.

L'incidence des risques relevés ou la probabilité qu'ils se concrétisent n'ont pas été évaluées de façon formelle. Toutefois, en discutant de ces risques avec la direction du Programme et en examinant les documents, l'équipe de vérification a constaté que les activités du Programme semblaient parer aux risques relevés.

Sans une liste documentée et récapitulative de tous les principaux risques associés au Programme, les risques et problèmes relevés de manière informelle au cours de l'année pourraient être passés inaperçus et, par conséquent, ne pas être pris en compte dans le cadre du processus de planification et d'établissement des priorités.

De plus, le Programme peut ne pas mettre en œuvre les stratégies d'atténuation en temps opportun ou mettre de côté les activités d'atténuation tout en répondant à des besoins plus urgents. La prise en compte de la probabilité et de l'incidence pendant le processus d'évaluation des risques aiderait les responsables du Programme à déterminer à quelles activités accorder la priorité en cas de contraintes temporelles et financières.

Recommandation n^o 1 : Le directeur général, Direction générale de la petite entreprise (DGPE), devrait mettre en œuvre une approche de gestion des risques pour aider les responsables du Programme à relever, évaluer, atténuer et surveiller en bonne et due forme les principaux risques associés au Programme et veiller à ce que des stratégies d'atténuation ciblant les secteurs à risque soient adoptées pour l'établissement des priorités et prises en compte dans les plans opérationnels au besoin.

3.4 Gestion des ressources humaines (planification des ressources humaines et formation)

Il existe un processus pour évaluer et établir les besoins actuels et futurs en ressources humaines. Lorsque des risques associés aux ressources humaines ont été relevés, les responsables du Programme ont mis en œuvre un plan pour répondre à ses besoins.

La gestion efficace des ressources humaines est essentielle pour assurer l'exécution continue du Programme de manière uniforme et opportune.

Les responsables du Programme utilisent le processus d'examen semestriel du rendement pour déterminer les besoins actuels et futurs en ressources humaines. Selon les entrevues avec la direction du Programme, dans le cadre du processus d'examen du rendement d'Industrie Canada, les gestionnaires sont encouragés à demander deux fois par an à leurs employés d'établir leurs plans de carrière à court et à long terme. Grâce à ce processus, les gestionnaires identifient les employés qui envisagent peut-être un autre emploi ou leur départ à la retraite ainsi que les employés ayant besoin d'une formation supplémentaire.

Pour les employés qui envisagent un autre emploi ou un départ à la retraite, la Direction met en place un plan de relève ou un plan de dotation pour atténuer adéquatement ce risque. Quand un besoin imminent de dotation est mis au jour, le Programme documente ce besoin dans le plan des ressources humaines de la Direction, qui est utilisé comme intrant dans le plan sectoriel des mesures de dotation.

Dans les cas où un poste requérait des compétences et connaissances très précises du Programme (p. ex., le poste d'agent de contrôle du revenu), un plan de relève a été mis en place pour désigner un successeur, offrir la formation voulue et assurer le transfert des connaissances organisationnelles.

Si un employé ne possède pas les compétences nécessaires et a besoin d'une formation, cette lacune sera documentée dans le plan d'apprentissage personnel et de carrière de l'employé et le gestionnaire allouera une partie du budget à cette formation dans la mesure du possible.

Il existe des outils, des gabarits et des procédures de formation à l'appui de l'exécution uniforme du Programme.

Les entrevues avec la direction du Programme et l'examen des manuels de formation et des documents de procédures ont montré que la Direction du financement des petites entreprises a adopté des outils et procédures de formation pour assurer l'exécution uniforme du Programme. Le personnel responsable de l'exécution opérationnelle du PFPEC doit examiner la Loi, son règlement d'application et les lignes directrices pour s'assurer qu'il comprend comment les appliquer.

L'équipe de vérification a constaté que certaines unités avaient élaboré une approche plus structurée à l'égard de la formation en raison de la spécificité et de la complexité de leurs responsabilités.

Outils et gabarits

Chacune des quatre unités du Programme possède des outils et des gabarits qui sont alignés avec les exigences réglementaires et sont utilisés dans le cadre du processus de formation des nouveaux employés.

Le personnel opérationnel responsable de l'exécution des activités principales du Programme (c'est-à-dire l'enregistrement des prêts, la perception des recettes tirées des frais d'enregistrement et d'administration, et l'examen et l'approbation des demandes d'indemnisation) possède des outils et des gabarits conformes aux exigences de la Loi et du Règlement. Ceux-ci incluent les formulaires d'enregistrement des prêts, les formulaires de demandes d'indemnisation pour perte et les listes internes pour l'examen et l'approbation des demandes d'indemnisation.

Formation et supervision

L'approche de formation utilisée par les unités de l'Intégrité du Programme et des Opérations fait en sorte que les nouveaux employés soient bien supervisés et formés avant d'être autorisés à effectuer seuls des tâches.

Au sein de l'Unité de l'intégrité du Programme, les nouveaux employés sont supervisés de près avant de pouvoir répondre aux appels ou envoyer des courriels directement aux intervenants externes. Le formateur ou superviseur écoute également les enregistrements des appels des employés et met en évidence les points à améliorer (p. ex., réponses incorrectes aux questions). En pareil cas, l'employé ne répondra plus aux appels pour suivre une formation plus approfondie jusqu'à ce qu'il soit en mesure de répondre aux questions correctement.

De même, au sein de l'Unité des opérations, l'agent de formation examine un échantillon de dossiers de demande d'indemnisation avec un stagiaire avant que ce dernier ne puisse traiter les demandes seul, l'agent de formation étant disponible en cas de questions au besoin. Toutes les réponses du stagiaire aux demandes d'information seront examinées par l'agent de formation avant d'être envoyées aux prêteurs, à moins que l'agent ne juge que cet examen ne soit plus nécessaire.

Procédures de formation documentées

Les unités de l'Intégrité du Programme et des Opérations ont documenté plusieurs de leurs processus clés, et les agents sont tenus d'examiner ces documents avant d'effectuer leurs tâches.

Au sein de l'Unité de l'intégrité du Programme, tous les nouveaux employés sont tenus de lire le manuel de l'Unité ainsi que la Loi, son règlement d'application et les lignes directrices. Aux fins de formation, l'Unité fournit également des enregistrements des discussions tenues sur la ligne-info. Les processus de communication clés qui suivent sont documentés :

- importation d'information « Gestionnaire de listes »;
- correspondance ministérielle;
- réponses aux demandes d'information envoyées par courriel;
- accès à l'information et protection de la vie privée.

L'Unité des opérations a établi une liste de contrôle des exigences en matière de suivi associées à la formation des nouveaux agents de programme. Les stagiaires examinent les lignes directrices, les bulletins, les interprétations des politiques, la Loi, le Règlement et les procédures avec un agent de formation, ainsi que les outils et les systèmes utilisés au sein du Programme.

3.5 Gestion du changement

Les responsables du Programme ont communiqué avec les intervenants externes et du personnel interne et les ont informés des changements proposés au Règlement sur le PFPEC.

La gestion du changement organisationnel est définie comme un effort planifié et concerté visant à accroître l'efficacité de l'organisation. Ses éléments incluent l'existence d'un plan de changement et la mesure dans laquelle les intervenants sont mis à contribution en cas de changement. La planification et les communications constituent des éléments clés qui assurent que les initiatives de changement sont mises en œuvre de façon appropriée.

En 2010, la Direction du financement des petites entreprises a communiqué avec les intervenants externes pour les informer de l'examen quinquennal du Programme. Elle a donné aux intervenants (p. ex., prêteurs et organismes nationaux de soutien aux entreprises) un document qui décrit les secteurs du Programme où des changements pourraient être apportés. Ce document a servi de base aux discussions tenues aux réunions organisées par la suite avec les intervenants externes.

En octobre 2012, les modifications au Règlement ont été publiées par anticipation dans la partie I de la *Gazette du Canada* pour une période de commentaires de 30 jours. La Direction a alors parlé aux intervenants externes de cette possibilité de faire part de leurs commentaires et effectué une analyse informelle article par article de la raison d'être et de l'intention de chaque changement proposé. La Direction a également informé les emprunteurs et les prêteurs des prochaines étapes du processus de modification.

Par ailleurs, la Direction du financement des petites entreprises a élaboré une stratégie et un plan de communications en collaboration avec la Direction générale des communications et du marketing d'Industrie Canada en vue de mettre en œuvre les changements réglementaires. La stratégie de communication décrit ce qui suit :

- l'objectif des communications;
- le résumé de l'analyse du contexte public;
- le résumé de la couverture médiatique à ce jour;
- le public cible et les réactions des groupes d'intervenants;
- les messages clés;
- les approches et la tactique de communication.

Les entrevues avec la direction du Programme et un examen de l'ordre du jour des réunions ont révélé que le personnel interne responsable du Programme était également régulièrement renseigné, dans le cadre des réunions d'équipe bimensuelles ou mensuelles, sur les changements réglementaires et l'incidence que ces changements pourraient avoir sur les responsabilités du personnel. Chaque unité de la Direction tient des réunions bimensuelles ou mensuelles pendant lesquelles les

participants discutent de l'état d'avancement des changements réglementaires proposés, le cas échéant.

Le personnel du Programme a été impliqué dans la préparation des produits et outils de communications internes et externes qui tiennent compte des changements réglementaires prévus, notamment :

- des mises à jour des brochures et des documents de marketing;
- l'ajout ou la modification des exigences des systèmes de TI pour le système interne utilisé pour enregistrer et suivre les prêts et les demandes d'indemnisation au titre du PFPEC;
- des mises à jour des produits de communications externes comme les lignes directrices du PFPEC, les bulletins, les formulaires d'enregistrement des prêts et les formulaires de demande d'indemnisation pour perte;
- des mises à jour des outils de communications internes comme les interprétations des politiques et les listes de contrôle pour l'examen des dossiers de demande d'indemnisation.

Un plan de travail a été élaboré afin de déterminer les activités, les responsables et le calendrier pour la mise en œuvre des changements au Programme par suite des modifications proposées au Règlement.

L'équipe de vérification a examiné le calendrier détaillé de la Direction et interrogé les gestionnaires du Programme afin de confirmer qu'un processus était en place pour recenser et surveiller les activités en vue de la mise en œuvre des changements proposés au Programme.

Le calendrier détaillé énumère les tâches à mener à bien pour assurer une mise en œuvre réussie des changements réglementaires. Pour chaque tâche, le calendrier précise les délais, le responsable et l'état d'avancement général. Les tâches documentées dans le calendrier portent sur les activités principales suivantes :

- obtention de l'approbation finale des modifications;
- mises à jour des lignes directrices, des formulaires et des gabarits;
- modifications et contrôle de l'application du PFPEC;
- préparation de bulletins;
- mise à jour et préparation de matériel de communication.

En plus du calendrier détaillé, le Programme a établi un comité de réglementation (un groupe interne) incluant les gestionnaires du Programme et le directeur (Direction du financement des petites entreprises) pour discuter de l'avancement des activités prévues au calendrier et régler les problèmes. Le calendrier détaillé est mis à jour avant chaque réunion du comité de réglementation.

3.6 Processus d'enregistrement des prêts et processus lié aux frais d'administration (conception des contrôles)

Dans l'ensemble, les contrôles du processus d'enregistrement des prêts et du processus lié aux frais d'administration sont en place et conçus efficacement de façon à atténuer les risques du Programme et à assurer la conformité aux éléments clés de la Loi et de son règlement d'application.

Le Programme exige que les prêteurs participants acquittent des frais d'enregistrement représentant 2 % du montant du prêt ainsi que des frais d'administration annuels de 1,25 % payés tous les trois mois sur le solde impayé du prêt. La Loi et son règlement d'application précisent les conditions dans lesquelles le prêt devrait être enregistré et les frais perçus.

L'équipe de vérification a évalué si les contrôles du Programme sur le processus d'enregistrement des prêts et le processus lié aux frais d'administration étaient conçus adéquatement pour assurer la conformité aux éléments clés de la Loi et du Règlement et limitent les risques associés au Programme.

Chaque processus est résumé brièvement ci-dessous.

Processus d'enregistrement des prêts

Le processus d'enregistrement des prêts prévoit les activités suivantes :

- Les prêteurs présentent au Programme un formulaire d'enregistrement des prêts dûment rempli, accompagné d'un chèque pour couvrir les frais d'enregistrement de 2 %.
- Le chèque et le formulaire d'enregistrement des prêts sont soumis au Programme aux fins de traitement dans le système du PFPEC.
- Le Programme examine par la suite tous les montants saisis dans le système par rapport aux chèques reçus.
- Un rapprochement mensuel est effectué pour vérifier si les montants saisis dans le système du PFPEC correspondent aux montants saisis dans le Système intégré de gestion financière (SIGF). Le rapprochement est examiné par le gestionnaire, Opérations.

Processus lié aux frais d'administration

Le processus lié aux frais d'administration comprend les activités suivantes :

- Tous les trois mois, les prêteurs présentent au Programme un rapport sur les frais d'administration ainsi qu'un chèque pour les frais d'administration de 1,25 % aux fins de traitement dans le système du PFPEC. Le rapport fournit une ventilation des frais dus pour chaque trimestre et le solde moyen de fin de mois impayé pour tous les prêts enregistrés auprès du Programme.
- Pour le dernier trimestre (c'est-à-dire le quatrième trimestre), les prêteurs doivent également présenter un rapport de vérification externe attestant du calcul des frais d'administration pour l'année, ou un rapport détaillé sur les prêts qui inclut une ventilation de tous les prêts avec les soldes de fin de mois ainsi que le calcul des frais d'administration. Si un rapport de prêt détaillé est fourni, un calcul est réeffectué sur un échantillon de prêts pour vérifier l'exactitude du calcul et des frais calculés y afférents.

- Les responsables du Programme effectuent un examen subséquent de tous les montants saisis dans le système par rapport aux chèques reçus (registre du courrier).
- Un rapprochement mensuel est effectué pour s'assurer que les montants saisis dans le système du PFPEC correspondent aux montants saisis dans le SIGF. Le rapprochement est examiné par le gestionnaire, Opérations.

L'équipe de vérification a effectué une évaluation sur place de tous les processus susmentionnés avec les responsables concernés afin de relever et d'évaluer les contrôles en place pour donner suite aux risques associés au Programme, notamment le risque de non-conformité aux exigences de la Loi et du Règlement. Les risques particuliers relevés pendant la révision sont notamment les suivants :

- Les chèques reçus ne sont pas consignés adéquatement dans le système du PFPEC.
- L'information sur les prêts enregistrés est incomplète ou manquante.
- Les prêteurs ne paient pas le bon montant de frais.
- Les frais consignés dans le système du PFPEC ne correspondent pas aux frais consignés dans le SIGF.
- Les frais d'administration ne sont pas payés aux échéances fixées.
- Les prêteurs ne fournissent pas les documents adéquats pour justifier le paiement des frais d'administration.

Pour les risques relevés, l'équipe de vérification a évalué les contrôles au sein de chaque processus pour voir s'ils atténuent les risques à un niveau acceptable. L'équipe a constaté que divers contrôles sont en place, notamment une séparation adéquate des tâches, des examens de la saisie de données, des contrôles du système automatisé et des rapprochements mensuels. D'après l'évaluation effectuée, l'équipe de vérification a conclu que les contrôles en place sont bien conçus pour atténuer les risques associés au Programme et les risques de non-conformité.

Les vérificateurs ont relevé une lacune particulière dans la conception des contrôles se rapportant à l'intégralité et à l'exactitude des frais d'administration que le Programme reçoit des prêteurs. D'après l'analyse préliminaire du Programme, cette lacune s'applique à un petit pourcentage de l'ensemble du portefeuille de prêts.

D'après l'évaluation de processus réalisée sur place, l'équipe de vérification a constaté que le Programme ne disposait pas d'un contrôle qui évalue si les frais d'administration dont fait état le prêteur sont complets et exacts, en particulier dans le cas des prêteurs qui n'ont pas fait faire une vérification indépendante.

Le processus actuel exige que l'agent de contrôle du revenu recalcule les montants fournis sur le rapport détaillé du prêt pour vérifier si le calcul est bon et les frais exacts. Toutefois, aucune vérification n'est effectuée pour assurer que le rapport fourni est en fait complet et inclut tous les prêts en vue de rendre compte des frais d'administration. De plus, aucun mécanisme n'est en place pour s'assurer que les soldes de prêts dont il est fait état dans le rapport sur les frais d'administration sont exacts.

Compte tenu de la lacune relevée ci-dessus dans le contrôle, il existe un risque que le Programme ne perçoive pas le bon montant de frais d'administration dû par les prêteurs. Plus précisément, il existe un risque que :

- les prêteurs qui n'ont pas fait faire une vérification indépendante ne signalent pas adéquatement le nombre de prêts dans leur calcul des frais d'administration.
- Les soldes de prêts dont il est question dans les rapports sur les frais d'administration soient inexacts, ce qui donne lieu à un montant inexact des frais d'administration perçus.

Ces risques sont atténués en partie par le processus de vérification sur place du Programme, qui évalue occasionnellement si les recettes tirées des frais d'administration payés par les prêteurs sont exactes et complètes. Les risques susmentionnés se limitent aux prêteurs qui ne fournissent pas un rapport de vérification externe indépendant. Selon l'analyse préliminaire du Programme, ces prêteurs représentent un petit pourcentage du portefeuille général de prêts.

Recommandation n^o 2 : Le directeur général, DGPE, devrait évaluer l'incidence possible de la lacune relevée en matière de contrôle et déterminer quelles stratégies d'atténuation, le cas échéant, sont requises et peuvent être mises en œuvre pour combler cette lacune.

3.7 Processus de traitement des demandes d'indemnisation (conception et efficacité des contrôles)

Dans l'ensemble, les contrôles visant le processus de traitement des demandes d'indemnisation sont en place et bien conçus pour atténuer les risques associés au Programme et assurer la conformité aux éléments clés de la Loi et de son règlement d'application.

La Loi et le Règlement établissent plusieurs conditions et exigences qui doivent être satisfaites avant que les demandes d'indemnisation soient payées. Le Programme ne participe pas directement au processus d'approbation des prêts; il doit donc agir avec la diligence voulue pour examiner et approuver les demandes d'indemnisation.

Pour cette raison, il est impératif que le Programme ait mis en place des contrôles qui soient bien conçus et fonctionnent efficacement pour s'assurer que les demandes sont examinées comme il se doit et payées conformément à la Loi et au Règlement.

Processus de traitement des demandes d'indemnisation

Le processus de traitement des demandes d'indemnisation prévoit les activités suivantes :

- Quand un emprunteur ne rembourse pas un prêt enregistré auprès du PFPEC, les prêteurs peuvent présenter un formulaire de demande d'indemnisation pour perte au Programme, où ils fournissent de l'information détaillée sur la perte ainsi que les documents justificatifs.

- Les responsables du Programme effectuent un premier examen des documents soumis par l'institution financière pour s'assurer qu'ils répondent à toutes les exigences de la Loi et du Règlement.
- Après le premier examen, ils effectuent un deuxième examen détaillé du dossier de la demande d'indemnisation dans le cadre duquel ils réexaminent tous les documents justificatifs.
- Une fois que les deux examens ont été réalisés et que les responsables du Programme sont certains que la demande répond à toutes les exigences du PFPEC et que le paiement de la demande d'indemnisation ne devrait pas entraîner le dépassement du plafond du prêteur, le pouvoir financier délégué (article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) est exercé pour confirmer le paiement de la demande.
- Un rapprochement mensuel est effectué pour s'assurer que les montants réclamés saisis dans le système du PFPEC correspondent aux montants saisis dans le SIGF. Le rapprochement est examiné par le gestionnaire, Opérations.

L'équipe de vérification a effectué une évaluation sur place du processus de traitement des demandes d'indemnisation avec les responsables de processus afin de relever et d'évaluer les contrôles en place pour faire face aux risques associés au Programme, entre autres le risque de non-conformité à la Loi et au Règlement. Outre le risque de ne pas satisfaire aux exigences de la Loi et du Règlement, les autres risques associés au Programme sont notamment :

- Les demandes d'indemnisation sont payées pour des prêts qui ont déjà été entièrement remboursés par l'emprunteur.
- L'information saisie dans le système du PFPEC sur les demandes d'indemnisation est incorrecte.
- L'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* n'a pas été appliqué comme il se doit.
- Le montant des demandes d'indemnisation dont le paiement a été approuvé dans le système du PFPEC ne correspond pas à celui payé et consigné dans le SIGF.

Dans le cadre de l'évaluation de processus sur place qu'elle a effectuée, l'équipe de vérification a relevé les contrôles qui appuient le traitement des demandes d'indemnisation par le Programme et aident à atténuer les risques identifiés. Ces contrôles incluaient :

- L'utilisation d'une liste de contrôle de la vérification pour faciliter l'examen des dossiers de demande d'indemnisation; la liste de contrôle souligne les principales exigences se rapportant à la Loi et au Règlement que chaque agent doit évaluer pendant l'examen des dossiers.
- L'utilisation de notes pour les demandes d'indemnisation pour perte pour mettre en évidence les problèmes ou les secteurs de suivi pendant l'examen des dossiers.

- L'approbation en vertu de l'article 34 pour témoigner de l'approbation du paiement des demandes d'indemnisation.
- Des rapprochements mensuels entre le système du PFPEC et le SIGF.

D'après l'évaluation effectuée par la DGVE, les contrôles en place sont bien conçus pour atténuer les risques associés au Programme et les risques de non-conformité.

D'après l'analyse de l'échantillon de vérification, les contrôles exercés par le Programme sur le traitement des demandes d'indemnisation fonctionnent bien et les demandes sont payées conformément aux éléments clés de la Loi et de son règlement d'application.

Après avoir effectué des évaluations sur place du processus de traitement des demandes d'indemnisation, l'équipe de vérification a relevé et évalué les principaux contrôles. L'analyse prévoyait la sélection d'échantillons et la vérification des contrôles pour déterminer s'ils fonctionnaient efficacement pendant la période d'échantillonnage. L'analyse des contrôles incluait les activités suivantes :

- Pour un échantillon de 60 dossiers de demande d'indemnisation, vérifier si l'approbation nécessaire en vertu de l'article 34 de la LGFP apparaît sur les formulaires de demandes d'indemnisation pour perte pour chaque demande dont le paiement a été approuvé.
- Pour chacun des 60 dossiers vérifiés, examiner les principales exigences de la Loi et du Règlement qui posent un risque financier plus élevé pour le Programme et un risque pour sa réputation. L'équipe de vérification a examiné si les dossiers de demande d'indemnisation renfermaient des documents à l'appui de l'évaluation effectuée par l'examineur pour s'assurer du respect d'une exigence particulière de la Loi ou du Règlement. Les exigences de la Loi ou du Règlement qui ont été examinées pendant la vérification sont entre autres les suivantes :
 - le montant impayé du prêt pour s'assurer que l'emprunteur ne dépasse pas la limite prévue par la Loi;
 - le montant du prêt ne dépasse pas 90 % des coûts d'achat des biens admissibles;
 - la responsabilité du Ministre relativement aux pertes subies par le prêteur ne dépasse pas 85 % de la perte admissible.
- Pour un échantillon de 4 demandes de prorogation de la date de présentation, vérifier si les demandes sont approuvées comme il se doit et portent la signature du gestionnaire de portefeuille.
- Pour un échantillon de 2 rapprochements mensuels des demandes d'indemnisation, vérifier si les rapprochements entre le système du PFPEC et le SIGF sont préparés, examinés et attestés par la signature de l'agent de commerce et celle du gestionnaire des opérations respectivement.

Pour chaque contrôle sélectionné aux fins de vérification, l'équipe a suivi les procédures de vérification susmentionnées et n'a relevé aucune exception dans les échantillons examinés. Par suite de l'examen des dossiers et des contrôles qui a été réalisé, l'équipe de vérification a conclu que les contrôles fonctionnaient bien; les demandes d'indemnisation vérifiées ont été payées conformément aux éléments clés de la Loi et du Règlement.

3.8 Réponse de la direction et plan d'action

Les constatations et les recommandations de cette vérification ont été présentées à la direction du Programme. Celle-ci est d'accord avec les constatations incluses dans le rapport et prendra des mesures pour donner suite aux recommandations d'ici le 30 septembre 2013.

Les responsables du Programme élaboreront et mettront en œuvre un plan de gestion des risques. Ils termineront également leur analyse et continueront d'étudier la possibilité d'adopter des mesures additionnelles en vue d'atténuer davantage le risque relevé relativement à l'exactitude du montant des frais d'administration reçus.

4.0 Conclusion générale

Bien que quelques exceptions aient été relevées, la vérification a révélé dans l'ensemble que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du Programme appuient l'exécution du mandat du Programme et le respect de ses priorités dans les domaines suivants :

- planification opérationnelle, gestion des risques, gestion des ressources humaines (planification des ressources humaines et formation) et gestion du changement;
- enregistrement des prêts, frais d'administration et traitement des demandes d'indemnisation.

Des améliorations sont requises pour faire face aux risques faibles à moyens dans les domaines de la gestion des risques et de la conception des contrôles s'appliquant aux frais d'administration.

Annexe A : Critères de vérification

Gouvernance		Critère satisfait, satisfait à quelques exceptions près ou non satisfait
1. Le Programme a en place des activités et plans opérationnels qui tiennent compte des besoins en ressources et se rapportent aux priorités établies du Programme.		Satisfait
Gestion des risques		Critère satisfait, satisfait à quelques exceptions près ou non satisfait
2. Le Programme a adopté une approche de gestion des risques qui prévoit l'identification, l'évaluation et l'atténuation régulière des risques le touchant.		Satisfait à quelques exceptions près
3. L'information sur les risques est utilisée pour appuyer la planification et l'établissement des priorités du Programme.		Satisfait
Contrôle interne		Critère satisfait, satisfait à quelques exceptions près ou non satisfait
4. La planification des ressources humaines tient compte des besoins actuels et futurs en ressources, incluant identifier les besoins en connaissances et en capacité, offrir une formation aux employés et leur donner des outils pour appuyer une exécution uniforme du Programme.		Satisfait
5. Le Programme a adopté des plans de travail pour s'assurer que les initiatives de changement sont mises en œuvre et communiquées comme il se doit.		Satisfait
6. Les contrôles du Programme s'appliquant au processus d'enregistrement des prêts sont bien conçus pour atténuer les risques associés au Programme et assurer la conformité aux éléments clés de la Loi et du Règlement.		Satisfait
7. Les contrôles du Programme s'appliquant au processus de frais d'administration sont bien conçus pour atténuer les risques associés au Programme et assurer la conformité aux éléments clés de la Loi et du Règlement.		Satisfait à quelques exceptions près
8. Les contrôles du Programme s'appliquant au traitement des demandes d'indemnisation sont bien conçus pour atténuer les risques associés au Programme et assurer la conformité aux éléments clés de la Loi et du Règlement.		Satisfait
9. Les contrôles du Programme s'appliquant au processus de traitement des demandes d'indemnisation fonctionnent efficacement et les demandes sont payées conformément aux éléments clés de la Loi et du Règlement.		Satisfait