

**Confidentiel**

M. Terry Campbell  
Vice-président principal et chef de l'exploitation  
La Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs  
100, rue Adelaide Ouest, bureau 1410  
Toronto (Ontario) M5H 1S3

**Le 15 janvier 2010**

**Objet : Cadre d'évaluation formative de la Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs**

Monsieur,

C'est avec plaisir que nous remettons notre rapport sur la Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs (ci-après désignée la « Fondation » ou « FCJE »), lequel se décrit comme suit :

**Description de la mission :**

Conformément aux termes et responsabilités indiqués dans votre lettre de mission datée du 14 août 2009, KPMG s.r.l. a reçu le mandat de la FCJE de la seconder dans l'élaboration d'un cadre d'évaluation formative, à l'intention d'Industrie Canada. L'objectif de cette mission est de procéder à l'évaluation des stratégies de mesure du rendement, en relation avec le paragraphe 3.3. du Projet B de l'*Entente de financement modifiée et redressée*, intervenue entre Industrie Canada et la Fondation, en date du 30 mars 2005 et tel qu'exigé dans l'entente dont il est question (voir 6.1.).

KPMG comprend que :

- Industrie Canada a demandé un procédé de vérification limité axé sur le Projet B;
- un commentaire sera nécessaire pour aborder les recommandations du Rapport d'évaluation formative du mois de septembre 2004 (portant sur le Projet A);
- l'évaluation devrait être axée sur la section 3.3. de l'*Entente de financement modifiée et redressée*, ratifiée en 2005.

Les procédures visant à seconder la Fondation ont été engagées entre les mois d'octobre 2009 et de janvier 2010. Elles comprennent :

- un examen des renseignements généraux;
- une revue détaillée du projet et une analyse de l'efficacité des contrôles;
- une révision de l'ébauche du cadre d'évaluation, préparée par la direction et de l'éditorial;
- des recommandations formulées à la direction, à la suite de nos révisions détaillées et de nos contrôles;
- une révision et un commentaire, relativement à la réponse de la direction aux recommandations du *Rapport d'évaluation formative du Projet A*, préparé en 2004 par Hallux Consulting Inc.;
- la rédaction définitive du rapport, conjointement avec la FCJE, pour présentation à Industrie Canada.

**Preuves fournies par la direction :**

Pendant notre examen du cadre d'évaluation formative, nous nous sommes référés à un certain nombre de documents pour étayer les déclarations de la direction, documentées dans les stratégies de mesure du rendement. Ces documents comprennent :

- *L'Entente de financement* intervenue entre la Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs et Sa Majesté du chef du Canada, représentée par le ministre d'Industrie Canada, ratifiée le 30 mars 2005;
- le *Rapport final du cadre d'évaluation*, rédigé par Hallux Consulting Inc. et daté de mars 2002, de même que le *Rapport d'évaluation formative du Projet d'expansion des services de la FCJE*, daté du 7 septembre 2004;
- l'alliance conclue entre la FCJE et la Banque de développement du Canada, datée du 30 avril 2004;
- le sondage effectué auprès des clients de la FCJE par Tele-Survey Plus Inc., en 2009;
- l'extrapolation des conclusions du sondage, préparée par la direction;
- les états financiers vérifiés pour les exercices de 2006 à 2009;
- les balances de vérification de 2006 à 2009;
- les Rapports annuels pour les exercices de 2006 à 2009;
- les Plans d'affaires des exercices de 2006 à 2009;
- les Rapports annuels, à l'intention d'Industrie Canada, pour les exercices allant de 2006 à 2008, en plus d'une évaluation intérimaire se rapportant à la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 30 septembre 2008;

- les procès-verbaux de certaines réunions du conseil d'administration;
- les politiques et procédures particulières;
- les règlements administratifs particuliers de la Fondation;
- les compte rendus des prêts consentis pour les exercices financiers allant de 2006 à 2009;
- le rapport d'opérations sommaire se rapportant aux exercices financiers de 2006 à 2009;
- les rapports de délinquance;
- certains documents de marketing et les ressources du site Web de la FCJE;
- certaines confirmations obtenues des gestionnaires de placement, concernant leur conformité à la politique de placement de la FCJE;
- certaines publications d'Industrie Canada, en particulier des numéros du *Bulletin trimestriel sur la petite entreprise*.

### **Description de la portée des analyses :**

Nos analyses de l'information contenue dans le *Rapport d'évaluation formative* comprennent l'examen et l'étude d'un échantillonnage des preuves visant à étayer les montants et les renseignements fournis dans le rapport préparé par la direction. Dans le cadre de notre mission, nous nous sommes assurés que les échantillons sélectionnés couvraient toute la durée du Projet B, soit la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2006 et le 30 septembre 2009.

Les procédures utilisées comprennent :

- la vérification de la concordance entre l'information comprise dans le rapport et les états financiers vérifiés, jusqu'à ce qu'un lien direct soit établi;
- la vérification de la concordance entre l'information financière et les documents à l'appui, lorsque l'information ne correspondait pas directement aux états financiers vérifiés;
- l'établissement de contrôles liés aux processus de prêt et aux systèmes utilisés;
- l'échantillonnage de prêts consentis pour s'assurer que les critères d'approbation, tels qu'établis par les politiques, sont respectés;
- le recalcul des taux de défaillance utilisés pour étayer le succès des taux de remboursement;
- l'échantillonnage des ententes conclues avec les partenaires locaux pour s'assurer que les statuts de partenaires actifs sont exacts et que les nouveaux partenaires locaux ont signé leurs ententes dans les limites du calendrier d'exécution du Projet B;
- l'échantillonnage de l'information des partenaires locaux destinée à déterminer le statut d'autochtone;
- l'examen des certificats de conformité des gestionnaires de placement;
- l'examen des trousseaux d'information mises à jour à l'intention des partenaires locaux;

- l'examen de l'information marketing et des documents destinés à faire la démonstration de nouvelles initiatives marketing;
- l'examen d'un échantillonnage de curriculum vitae pour s'assurer que les membres des comités ont les qualifications appropriées pour procéder à la sélection des jeunes entrepreneurs;
- l'analyse des conclusions du sondage auprès des clients, effectué en 2009, afin d'évaluer les indicateurs visant à déterminer l'efficacité du programme de mentorat;
- l'examen des Rapports annuels remis à Industrie Canada;
- la discussion, avec la direction, sur les recommandations formulées dans le rapport de Hallux Consulting;
- la corroboration de données statistiques et de faits spécifiques présentés dans le rapport, par la direction;
- l'obtention de la matrice de risques de la direction et des preuves que des contrôles spécifiques ont été mis en place pour atténuer les risques identifiés.

### **Nos recommandations :**

En nous fondant sur l'analyse du *Rapport d'évaluation formative* préparé par la Fondation, nos recommandations sont les suivantes :

- Nous avons pu constater qu'en certaines circonstances, un entrepreneur pouvait se voir accorder un prêt, même s'il ne répondait pas aux exigences de la matrice de risques. Ces prêts sont considérés comme « exceptionnels », mais aucun système ne permet actuellement de connaître le nombre de prêts exceptionnels qui ont été consentis. Nous recommandons à la FCJE de mettre en place un système de suivi officiel, pour contrôler le nombre de prêts exceptionnels octroyés. Dans le même ordre d'idées, les prêts des entrepreneurs qui éprouvent des problèmes de liquidités pourraient peut-être faire l'objet d'une restructuration afin de leur permettre de bénéficier de conditions de remboursement plus facilement gérables. Ces prêts restructurés devraient également faire l'objet d'une surveillance officielle. En contrôlant ces exceptions, la FCJE aurait la possibilité de recueillir des renseignements qui pourraient s'avérer potentiellement utiles, notamment en ce qui a trait à une corrélation possible entre les prêts exceptionnels/restructurés et les défaillances potentielles.
- Tout au long du processus d'évaluation des partenaires locaux spécifiquement identifiés comme autochtones, nous avons pu constater l'absence d'une définition claire de ce que représente un « partenaire local autochtone ». Nous recommandons que la FCJE et Industrie Canada s'entendent sur une définition précise, de façon à ce que les mesures de suivi appropriées soient mises en place.

- Dans un cas, nous avons constaté le manque d'une trace écrite de la présentation de données à Industrie Canada, dû au changement des responsabilités inhérentes aux différents postes, au sein de la FCJE. Nous recommandons qu'une procédure soit mise en œuvre pour assurer que toutes les données présentées à Industrie Canada soient retenues, de façon à ce que l'information demeure à portée de la main, malgré les changements de personnel.
- Comme Hallux Consulting Inc. en a fait mention dans son rapport de 2004, nous recommandons à la FCJE de procéder à une analyse régulière de la provision de pertes sur prêts, établie à 15 %, afin de déterminer si ce taux est toujours approprié. Pour ce faire, nous suggérons à la FCJE d'effectuer un examen de la méthodologie utilisée et une analyse de sensibilité.

Cette lettre est utilisée uniquement en lien avec le cadre d'évaluation formative à l'intention d'Industrie Canada, qui évaluera les stratégies de mesure de rendement, en relation avec le paragraphe 3.3. du Projet B de l'*Entente de financement modifiée et redressée*, intervenue entre Industrie Canada et la Fondation, le 30 mars 2005 et tel qu'exigé dans l'entente dont il est question (voir 6.1.). Ce rapport est destiné à un usage interne par la FCJE et Industrie Canada seulement et ne peut être modifié, distribué, publié, mis à la disposition ou relié par toute autre personne ou partie, sans l'autorisation expresse, écrite et préalable de KPMG.

Veuillez agréer, Monsieur Campbell, nos salutations distinguées.

(Signature)

Toronto, Canada