



Government  
of Canada

Gouvernement  
du Canada

# BUREAU DU SURINTENDANT DES FAILLITES – CADRE DE CONFORMITÉ – PROGRAMME DES PLAINTES RAPPORT FINAL D'AUDIT



## DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION FÉVRIER 2016

Recommandé pour approbation au sous-ministre  
par le Comité ministériel de vérification le  
29 février 2016

Approuvé par le sous-ministre le 30 mars 2016

---

La présente publication est également disponible en ligne au :

Afin d'obtenir une copie de la présente publication ou un support de substitution (braille, gros caractères, etc.), veuillez remplir le formulaire de demande de publications au [www.ic.gc.ca/Publication-Request](http://www.ic.gc.ca/Publication-Request).

Centre de services Web  
Innovation, Sciences et Développement économique Canada  
Édifice C.D. Howe  
235, rue Queen  
Ottawa (Ontario) K1A 0H5  
Canada

Téléphone (numéro sans frais au Canada) : 1-800-328-6189  
Téléphone (Ottawa) : 613-954-5031  
ATS (pour personnes sourdes) : 1-866-694-8389  
Heures d'ouverture : De 8 h 30 à 17 h 00 (heure normale de l'Est)  
Adresse de courriel : [info@ic.gc.ca](mailto:info@ic.gc.ca)

### **Autorisation de reproduction**

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Innovation, Sciences et Développement économique Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada ou sans son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez remplir le formulaire de demande d'affranchissement de droit d'auteur au <http://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/fra/07413.html> ou contacter le Centre de services Web (voir les coordonnées ci-dessus).

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2016

N° de cat. lu4-202/2016F-PDF  
ISBN 978-0-660-05112-3

Also available in English under the title *Office of the Superintendent of Bankruptcy – Compliance Framework – Complaints Program*

---

## TABLE DES MATIÈRES

1.0 RÉSUMÉ .....	i
1.1 CONTEXTE .....	I
1.2 OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT ET ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS.....	II
1.3 APERÇU DES RÉSULTATS DE L'AUDIT .....	II
1.4 OPINION D'AUDIT .....	IV
1.5 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ.....	IV
2.0 À PROPOS DE L'AUDIT.....	1
2.1 CONTEXTE .....	1
2.2 OBJECTIF, PORTÉE, ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS ET MÉTHODOLOGIE .....	3
3.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	5
3.1 INTRODUCTION.....	5
3.2 GOUVERNANCE .....	5
3.3 GESTION DES RISQUES.....	6
3.4 PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES .....	8
3.5 DOCUMENTATION ET FORMATION.....	9
3.6 MISE EN ŒUVRE DES LEÇONS TIRÉES .....	11
3.7 RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION.....	12
4.0 CONCLUSION GÉNÉRALE.....	13
ANNEXE A : APERÇU DES PROGRAMMES DU BSF.....	14
ANNEXE B : CRITÈRES D'AUDIT .....	15
ANNEXE C : EXEMPLES DE LACUNES DU PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET DE DOMAINES MANQUANT DE CLARTÉ .....	16

## LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT RAPPORT

<b>PDR</b>	Plaintes et demandes de renseignements
<b>CC</b>	Cadre de conformité
<b>ISDE</b>	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
<b>TI</b>	Technologie de l'information
<b>BSF</b>	Bureau du surintendant des faillites

---

# 1.0 RÉSUMÉ

## 1.1 CONTEXTE

Le Bureau du surintendant des faillites (BSF) est l'organisme de surveillance réglementaire du gouvernement du Canada qui supervise l'administration des faillites et des propositions sous le régime de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*. De plus, il exerce des fonctions en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*, afin d'aider les entreprises en difficulté financière admissibles à éviter la faillite. Dans le cadre de ses activités de surveillance législative, le BSF exécute des programmes pour assurer la conformité des intervenants clés du système d'insolvabilité (comme les syndicats, les débiteurs et les créanciers).

En 2010, un examen externe des processus d'audit de la conformité du BSF a révélé que le BSF n'avait pas de stratégie nationale de conformité globale et documentée. Il n'y avait pas de démonstration de l'intégration ou de l'interrelation entre les éléments clés de la stratégie de conformité du BSF, ni de liens entre les activités de conformité et les risques à l'intérieur du système d'insolvabilité.

À la suite de cet examen, le BSF a élaboré un Cadre de conformité (CC) officialisé pour soutenir une approche uniforme à l'échelle nationale pour toutes les activités de conformité. Le BSF avait plusieurs programmes de conformité en place, mais l'examen externe a révélé qu'il n'y avait pas de stratégie nationale documentée reliant ces activités de conformité entre elles ou aux risques à l'intérieur du système d'insolvabilité.

Voici les éléments clés du CC du BSF : les plaintes, la conformité des syndicats, la conformité des débiteurs, la conformité des séquestres, la conformité des créanciers, la surveillance de la conformité, l'analyse des tendances et l'assurance de la qualité. On a élaboré un Manuel sur le cadre de conformité pour décrire les moyens que le BSF devait utiliser pour appliquer ses stratégies de conformité pour chaque élément. On met en œuvre chaque élément par phases. Le Manuel sur le cadre de conformité fournit aux employés du BSF un ensemble commun d'activités et de procédures à suivre, afin d'assurer une approche uniforme à l'échelle nationale pour les questions de conformité.

### Aperçu du BSF :

- Environ 370 employés
- 13 bureaux de division situés partout au Canada et l'Administration centrale dans la région de la capitale nationale
- Pour l'exercice 2014-2015, une autorisation budgétaire de 42,2 millions de dollars
- En moyenne, 1 200 plaintes par année

Le Programme des plaintes révisé et son application de technologie de l'information (TI) de soutien, INFO+, ont été mis en œuvre en novembre 2013 (la phase 1). Ce changement a permis d'officialiser les

---

processus de traitement des plaintes dans le but d'assurer une plus grande uniformité dans l'exécution du programme.

### *Plaintes*

Selon la définition du BSF, une plainte est une expression d'insatisfaction et l'attente que le BSF prendra des mesures pour redresser un tort perçu.

Les plaintes que le BSF reçoit et qu'il examine peuvent l'aider à identifier les risques et les actes de non-conformité, et servent d'alerte précoce pour les questions et les tendances émergentes à l'intérieur du système d'insolvabilité. Des 1 200 plaintes reçues en moyenne chaque année, plus de 95 % concerne la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* ou les Règles et les Instructions connexes.

## 1.2 OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT ET ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS

### *Objectif et portée de l'audit*

Le présent audit avait pour objectif de fournir de l'assurance à l'égard de la conception et de l'efficacité opérationnelle du Cadre de conformité – Programme des plaintes (Phase 1) et de déterminer si les leçons tirées avaient éclairé le lancement de la composante de la conformité des syndicats (Phase 2).

La portée de l'audit comprenait le Cadre de conformité – Programme des plaintes du BSF. Les domaines d'intérêt particulier comprenaient ce qui suit : la gouvernance, la gestion des risques, le processus de traitement des plaintes et les leçons tirées.

Le délai d'exécution pour la portée de l'audit était la période allant d'août 2013 à juin 2015. Ce délai d'exécution comprenait les principales activités réalisées avant le lancement, en novembre 2013, du Programme des plaintes mis à jour et les dossiers de plainte ouverts et fermés au cours de la période allant de novembre 2013 à juin 2015.

### *Événements postérieurs*

À la suite du délai d'exécution pour la portée de l'audit, la direction a apporté divers changements et améliorations à ses processus et à ses structures de gouvernance. Ces activités n'ont pas été évaluées dans le cadre de l'audit, puisqu'elles ont eu lieu après le délai d'exécution.

## 1.3 APERÇU DES RÉSULTATS DE L'AUDIT

L'audit a permis d'identifier des secteurs du Programme des plaintes qui nécessitaient des améliorations ou une attention particulière.

### *Gouvernance*

Le Comité des opérations du BSF, composé des cadres supérieurs, et le réseau des Plaintes et des demandes de renseignements (PDR), qui porte des questions et des recommandations à l'égard de l'exécution du Programme des plaintes au Comité des opérations, étaient des mécanismes clés conçus et mis en place pour soutenir l'identification, le renvoi aux niveaux supérieurs et le règlement des questions relatives à la conception et au fonctionnement du Programme des plaintes. L'audit a permis

---

de relever des cas où les mécanismes ne fonctionnaient pas aussi efficacement que prévu à l'appui du Programme des plaintes.

Ainsi, il manquait la prise de décisions et l'orientation claires attendues du Comité des opérations en vertu de son mandat. Par conséquent, on a laissé le réseau des PDR et, en bout de ligne, les personnes exécutant les activités de traitement des plaintes maintenir des pratiques ayant peut-être ralenti les progrès réalisés vers une approche uniforme à l'échelle nationale.

**Il est recommandé que le BSF termine l'examen de la structure de gouvernance et de prise de décisions actuellement en cours, afin de s'assurer qu'un soutien efficace est offert pour l'exécution du Programme des plaintes et des processus connexes, et d'apporter des changements, au besoin.**

### *Gestion des risques*

L'approche du BSF pour l'identification, l'évaluation et la réaction aux risques opérationnels n'a pas encore évolué depuis sa nature informelle et ad hoc vers une approche plus systématique et plus proactive.

Par exemple, certaines activités de gestion des risques ont eu lieu en rapport avec la décision du moment de la mise en œuvre du Programme des plaintes et la planification annuelle pour ce programme. Toutefois, la gestion des risques à l'appui de la conception et de l'exécution des activités quotidiennes de traitement des plaintes est réactive et fondée sur des discussions de la direction tenues à mesure que les questions surviennent. Par conséquent, l'exposition aux risques potentiels liés à la réponse aux attentes pour le Programme des plaintes n'est pas nécessairement gérée avant leur réalisation.

**Il est recommandé que le BSF élabore et mette en œuvre un plan pour gérer systématiquement les risques opérationnels pour le Programme des plaintes.**

### *Processus de traitement des plaintes*

On n'a pas encore pleinement établi une approche uniforme à l'échelle nationale pour le traitement des plaintes et l'utilisation des renseignements recueillis à partir des plaintes comme données d'entrée pour les autres programmes de conformité.

Le processus national de traitement des plaintes du BSF a pour but d'assurer une approche uniforme dans toutes les régions. Toutefois, en raison de certaines lacunes sur le plan des contrôles et des processus, et de rôles et responsabilités ambigus, on a constaté, dans toutes les régions, une application non uniforme, ne correspondant peut-être pas à la tolérance au risque de la direction. Ce manque d'uniformité augmente les risques potentiels de réponse inadéquate ou d'atteinte à la réputation du BSF.

**Il est recommandé que le BSF examine et mette à jour la conception du processus de traitement des plaintes afin de s'assurer qu'elle contribue aux attentes du programme, comme prévu.**

### *Documentation, formation et leçons tirées*

On a documenté, mis à jour et communiqué le processus de traitement des plaintes. Au moment de la mise en œuvre du Programme des plaintes, on a offert la formation aux employés concernés dans

---

toutes les régions. La formation continue sur le Programme des plaintes a lieu « en cours d'emploi » et implique le recours à des documents clés d'orientation et de formation disponibles sur l'intranet du BSF. Les documents de formation ne tenaient pas encore compte des mises à jour de la version la plus récente du Manuel sur le cadre de conformité, et la responsabilité d'apporter ces mises à jour n'était pas définie clairement.

**Il est recommandé que ces documents de formation soient examinés, mis à jour et mis à disposition.**

Les leçons tirées de la mise en œuvre de la composante des plaintes du CC ont fait l'objet de discussions informelles, et certains changements ont été apportés à la mise en œuvre de la composante de la conformité des syndicats, principalement dans les secteurs de la formation et du développement d'INFO+. Étant donné que la mise en œuvre du CC est toujours en cours, le risque existe que les améliorations ne soient pas identifiées et intégrées au lancement des éléments restants du CC.

**Il est recommandé que des leçons soient tirées de la mise en œuvre de la composante de la conformité des syndicats et appliquées avant la mise en œuvre d'autres composantes du Cadre de conformité.**

#### 1.4 OPINION D'AUDIT

À mon avis, le Programme des plaintes du BSF est bien conçu et fonctionne efficacement, avec certaines exceptions relevées. Des possibilités d'amélioration et des recommandations connexes ont été relevées dans les domaines de la gouvernance, de la gestion des risques, du processus de traitement des plaintes, de la documentation et la formation, et des activités liées aux leçons tirées.

#### 1.5 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

La présente audit 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.

---

Brian Gear

Dirigeant principal de la vérification, Innovation, Sciences et Développement économique Canada



# 2.0 À PROPOS DE L'AUDIT

## 2.1 CONTEXTE

La *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* et la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* sont la responsabilité du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique (ISDE). Le Bureau du surintendant des faillites (BSF) est l'organisme de surveillance réglementaire du gouvernement du Canada qui supervise l'administration des faillites et des propositions sous le régime de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*. De plus, il exerce des fonctions en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*, afin d'aider les entreprises en difficulté financière admissibles à éviter la faillite. Le BSF mène ses activités dans le Secteur des services axés sur le marché, le tourisme et la petite entreprise d'ISDE et dispose d'une autorisation budgétaire annuelle d'environ 42 millions de dollars. Le BSF compte environ 370 employés, dont la majorité travaille dans 13 bureaux de division situés partout au Canada.

Les principales responsabilités du surintendant du BSF sont les suivantes :

- superviser l'administration des dossiers de faillite, des réorganisations commerciales, des propositions de consommateur et des mises sous séquestre;
- tenir le registre public des procédures d'insolvabilité sous le régime de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*;
- délivrer les licences, superviser et appliquer les normes professionnelles pour la profession de syndic.

Dans le cadre de ses activités de surveillance législative, le BSF exécute des programmes pour assurer la conformité des intervenants clés du système d'insolvabilité (comme les syndics, les débiteurs et les créanciers). En mai 2010, on a effectué un examen externe pour évaluer les programmes de conformité existants du BSF, signaler toutes lacunes de la conception de programme et formuler des recommandations de changements. Le BSF avait plusieurs programmes de conformité en place, mais l'examen externe a révélé qu'il n'y avait pas de stratégie nationale documentée reliant ces activités de conformité entre elles ou aux risques à l'intérieur du système d'insolvabilité.

En réponse, tout au long des exercices 2010-2011 et 2011-2012, le BSF a travaillé à examiner les recommandations, et a établi un Cadre de conformité (CC) officialisé pour soutenir une approche axée sur les risques et uniforme à l'échelle nationale pour toutes les activités de conformité. Le nouveau Manuel sur le cadre de conformité décrit la manière dont le BSF exécute ses programmes de conformité pour garantir que les intervenants clés respectent les

### Éléments clés du Cadre de conformité du BSF :

- Plaintes
- Conformité des syndics
- Conformité des débiteurs
- Conformité des séquestres
- Conformité des créanciers
- Surveillance de la conformité
- Analyse des tendances
- Assurance de la qualité

---

exigences législatives et réglementaires. De plus, ce manuel fournit aux employés du BSF un ensemble commun de procédures à l'appui d'une approche uniforme à l'échelle nationale pour les questions de conformité.

La mise en œuvre du nouveau CC se fait par phases :

- Phase 1 (exercice 2013-2014) - Plaintes
- Phase 2 (exercice 2015-2016) - Conformité des syndic
- Phase 3 (prévue pour l'exercice 2015-2016) - Conformité des débiteurs

Le nouveau CC introduit de nouvelles exigences opérationnelles qui nécessitent un soutien de TI. Par conséquent, on a lancé une application développée à l'interne, INFO+, pour restructurer la façon dont les données sont saisies et signalées. Cette initiative impliquait la modification du système de gestion des cas existant du BSF pour soutenir de nouvelles fonctionnalités et capacités de rapport, améliorer la fiabilité et renforcer la sécurité. On s'est assuré que la mise en œuvre d'INFO+ coïncide avec l'approche de mise en œuvre par phases du CC. Le Programme des plaintes révisé et son module INFO+ ont été mis en œuvre en novembre 2013.

### Plaintes

La *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* confère au BSF le pouvoir légal de traiter les plaintes. Selon la définition du BSF, une plainte est une expression d'insatisfaction et l'attente que le BSF prendra des mesures pour redresser un tort perçu. Les plaintes peuvent être déposées par ou contre les intervenants, comme les personnes qui doivent de l'argent, les personnes à qui l'on doit de l'argent et les syndic autorisés en insolvabilité qui s'occupent de fonds. Voici des exemples de plaintes sur lesquelles le BSF mène des enquêtes en vertu de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* :

- les plaintes concernant des débiteurs n'ayant pas fait état de tous leurs biens, dettes ou revenus au syndic autorisé en insolvabilité;
- les plaintes contre des syndic autorisés en insolvabilité pour des questions telles que le défaut de donner les avis requis ou la mauvaise utilisation des fonds en fiducie;
- les plaintes ayant trait au Code de déontologie des syndic.

Le BSF supervise l'administration de tous les dossiers enregistrés sous le régime de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* et est chargé de tenir un registre de toutes les plaintes qu'il reçoit sur une question ayant trait à l'insolvabilité. Le BSF effectue des examens des plaintes, afin de déterminer s'il y a eu non-conformité avec la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* ou les Règles et les Instructions connexes. S'il y a eu non-conformité et qu'une plainte est considérée comme « fondée », le BSF peut, à sa discrétion, commencer des activités d'application de la loi, comme une intervention devant un tribunal civil, une enquête criminelle ou une enquête sur la conduite professionnelle. De plus, les plaintes peuvent aider à identifier les risques et les questions et les tendances émergentes à l'intérieur du système d'insolvabilité.

En plus du pouvoir conféré par la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*, la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* confère au surintendant du BSF un pouvoir légal exigeant qu'il reçoive toutes les plaintes relatives à la conduite des personnes affectées à surveiller les débiteurs en vertu de cette loi et qu'il tienne un registre de ces plaintes.

---

Chaque année, le BSF reçoit plus de 25 000 demandes de renseignements provenant des intervenants du système d'insolvabilité. Environ 1 200 de ces demandes sont considérées comme des plaintes, et plus de 95 % de ces plaintes se rapportent à la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*. La plupart des plaintes concernent des pratiques commerciales inadéquates liées aux conseils et aux services aux débiteurs.

L'annexe A montre la place du Programme des plaintes dans la structure de programmes globale du BSF.

## 2.2 OBJECTIF, PORTÉE, ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS ET MÉTHODOLOGIE

### Objectif

Le présent audit avait pour objectif de fournir de l'assurance à l'égard de la conception et de l'efficacité opérationnelle du Cadre de conformité – Programme des plaintes (Phase 1) et de déterminer si les leçons tirées avaient éclairé le lancement de la composante de la conformité des syndicats (Phase 2).

### Portée

La portée de l'audit comprenait le Cadre de conformité – Programme des plaintes du BSF. Les domaines d'intérêt particulier comprenaient ce qui suit : la gouvernance, la gestion des risques, le processus de traitement des plaintes et les leçons tirées.

Le délai d'exécution pour la portée de l'audit était la période allant d'août 2013 à juin 2015. Ce délai d'exécution comprenait les principales activités réalisées avant le lancement, en novembre 2013, du Programme des plaintes mis à jour et les dossiers de plainte liés à la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* ouverts et fermés au cours de la période allant de novembre 2013 à juin 2015.

### Méthodologie

L'audit a été effectuée conformément aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada. Les procédures d'audit suivies et les données recueillies sont suffisantes et appropriées pour attester 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 d'audit préétablis discutés avec la direction. Elle s'applique uniquement aux domaines examinés et à la portée décrite dans le présent rapport.

L'audit a été réalisé en trois étapes : planification, exécution et établissement du rapport. Une évaluation des risques a été réalisée à l'étape de planification pour confirmer l'objectif de l'audit et cerner les domaines nécessitant un examen plus approfondi pendant l'étape d'exécution. En fonction des risques identifiés, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a élaboré des critères d'audit se rapportant à l'objectif global de l'audit (voir l'annexe B).

La méthodologie utilisée pour donner suite à l'objectif de l'audit comprenait ce qui suit :

- un examen de la documentation;
- la réalisation d'un exercice de revue des dossiers de plainte dans INFO+;
- la tenue de 28 entrevues avec les membres du personnel du BSF;
- trois entrevues collectives régionales (une par région – neuf analystes au total);
- une entrevue collective pour les Centres de services régionaux (avec un représentant de chaque région);

- 
- l'audit de 18 dossiers de plainte (choisis de façon discrétionnaire) pour valider les résultats de l'examen de la documentation, des entrevues et des séances de groupe.

Tous les éléments probants d'audit recueillis au moyen des processus susmentionnés ont été synthétisés et analysés, et appuient les constatations d'audit présentées dans le présent rapport.

Le 2 novembre 2015, une séance de compte rendu a été tenue avec la haute direction du BSF pour présenter les constatations préliminaires, qui constituent le fondement de celles présentées dans le présent rapport. Cette séance était également l'occasion pour l'entité vérifiée de fournir tous renseignements ou documents supplémentaires ou tous éclaircissements sur les constatations.

### *Événements postérieurs*

La direction du BSF a communiqué à l'équipe d'audit que les initiatives ci-dessous avaient été mises en place après le délai d'exécution pour la portée de l'audit :

- En juillet 2015, le BSF a remanié la structure de rapport de la haute direction pour faciliter l'accroissement de l'attention accordée à l'évaluation et à l'élaboration de sa politique de réglementation. Ainsi, le BSF a créé les postes de surintendant associé, Opérations et Services de gestion, et de surintendant associé, Politiques du programme et Affaires règlementaires. Cela a donné lieu à une redistribution des rôles et des responsabilités de la haute direction et, plus particulièrement, de la direction du CC.
- Depuis juillet, la direction du BSF travaille à examiner et à mettre à jour la structure de gouvernance et de prise de décisions, y compris son incidence sur le Programme des plaintes. De plus, elle examine les rôles, les responsabilités et les rapports hiérarchiques pour la surveillance fonctionnelle du Programme des plaintes.
- Le gestionnaire national, Plaintes et Demandes de renseignements, et son équipe relèvent maintenant du surintendant associé, Opérations et Services de gestion (plutôt que du directeur général, Services des relations externes), afin d'harmoniser les activités liées aux plaintes avec les autres programmes de conformité.
- Le 22 juin 2015, le Manuel de procédures pour les plaintes (qui a remplacé le Manuel de formation pour les plaintes en vigueur depuis octobre 2013) a été publié et mis à la disposition du personnel dans l'intranet du BSF.
- Le BSF prévoit adopter une approche plus structurée pour l'intégration des nouveaux employés travaillant aux plaintes, afin d'établir une approche nationale. De plus, la responsabilité de la tenue à jour de la documentation du Programme des plaintes, y compris les documents de formation, sera assignée officiellement.

Ces activités n'ont pas été évaluées dans le cadre du présent audit, puisqu'elles ont eu lieu après la période de la portée de l'audit.

---

# 3.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

## 3.1 INTRODUCTION

Cette section présente les principales constatations de l'audit du Cadre de conformité – Programme des plaintes du BSF. Les constatations sont fondées sur les éléments probants et l'analyse de l'évaluation des risques initiale et du travail d'audit détaillé.

En plus des constatations ci-dessous, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a fait part à la direction, oralement et dans une lettre de recommandations, des constatations relatives aux conditions non systémiques ou non directement liées à l'objectif et aux critères de l'audit, à des fins d'examen.

## 3.2 GOUVERNANCE

L'audit a permis de cerner des cas où les comités de gouvernance mis en place pour soutenir le renvoi aux niveaux supérieurs et le règlement des questions liées aux processus ou au Programme des plaintes ne fonctionnaient pas comme prévu.

On a conçu et mis en place une structure de gouvernance pour les plaintes, afin de cerner, de renvoyer aux niveaux supérieurs et de régler les questions liées à la conception et au fonctionnement du Programme des plaintes. Cette structure comprenait ce qui suit :

- Le réseau des Plaintes et des demandes de renseignements (PDR) : Il était chargé de prendre les décisions relatives aux améliorations ne nécessitant pas de modification aux politiques et aux procédures nationales, et de décider quelles questions renvoyer aux autres groupes à l'intérieur du BSF, comme Politiques et affaires réglementaires. Les questions qui devaient être renvoyées au Comité des opérations comprenaient ce qui suit : les changements à l'exécution du Programme des plaintes, les questions pour lesquelles un consensus n'était pas possible lors d'une réunion du réseau des PDR et les écarts régionaux par rapport aux politiques et aux procédures nationales. Le réseau des PDR était présidé par le gestionnaire national, Plaintes et Demandes de renseignements, et ses membres comprenaient :
  - les membres de l'équipe des Plaintes et des Demandes de renseignements à l'Administration centrale;
  - les surintendants adjoints – Plaintes et Demandes de renseignements;
  - les superviseurs des Centres de services;
  - des suppléants, au besoin.
- Le Comité des opérations : Il était chargé de discuter des questions soulevées par le réseau des PDR et de prendre des décisions à cet égard, et de traiter les questions de politiques et de procédures pour assurer l'uniformité à l'échelle du BSF. Ce comité était présidé par le surintendant associé et ses

---

membres comprenaient :

- o le directeur général, Politiques du programme et Affaires règlementaires;
- o les directeurs régionaux;
- o le conseiller principal du surintendant associé;
- o les gestionnaires nationaux pour la Conformité des syndics, la Conformité des débiteurs, les Politiques et les affaires réglementaires, et les Plaintes et les Demandes de renseignements;
- o le secrétaire général.

Des voies de communication étaient en place pour la diffusion des renseignements liés au Programme des plaintes discutés par le Comité des opérations et le réseau des PDR dans l'ensemble de l'organisation. Ces renseignements étaient communiqués principalement par des discussions verbales entre les membres du comité et du réseau et les gestionnaires et les membres du personnel, et par l'affichage, dans l'intranet du BSF, des procès-verbaux des réunions et d'annonces de leur existence.

Après sa création en mai 2014, le réseau des PDR a généralement bien fonctionné comme forum pour soulever et discuter des questions liées aux processus et au Programme des plaintes. Toutefois, le Comité des opérations n'a pas toujours traité les questions de politiques et de procédures liées aux plaintes soulevées à ses propres réunions et par le réseau des PDR, comme l'exigeait son mandat.

- Par exemple, malgré le fait qu'elle a été soulevée à plusieurs reprises aux réunions du Comité des opérations, la question des rôles et responsabilités individuels relatifs à l'engagement des responsables de la conformité des syndics et de la conformité des débiteurs par l'analyste des plaintes n'a pas été éclaircie.

En l'absence de directives du Comité des opérations sur les questions de politiques et de procédures liées aux plaintes, le réseau des PDR et, en bout de ligne, chaque analyste ont dû trouver leurs propres solutions eux-mêmes, ce qui a peut-être eu pour effet de nuire au but d'adopter une approche uniforme à l'échelle nationale.

### **Recommandation 1**

***Le surintendant associé, Opérations et Services de gestion, devrait terminer l'examen de la structure de gouvernance et de prise de décisions pour les plaintes actuellement en cours, afin de s'assurer qu'un soutien efficace est offert pour l'exécution du Programme des plaintes et des processus connexes, et d'apporter des changements, au besoin.***

## 3.3 GESTION DES RISQUES

La gestion des risques se fait de manière informelle et ad hoc, à mesure que les questions surviennent, au niveau opérationnel du Programme des plaintes.

Une gestion des risques efficace est essentielle pour garantir que les risques pour les objectifs du programme soient identifiés, évalués et traités.

Le Manuel sur le cadre de conformité établit des objectifs qui s'appliquent à toutes les activités de conformité :

- un système de surveillance de la conformité adéquat est en place;

- 
- un comportement éthique est la norme parmi les participants au système;
  - le système est transparent;
  - les intervenants s'acquittent de leurs responsabilités de manière efficace et opportune.

Toutefois, aucun objectif propre au Programme des plaintes n'est énoncé. Des attentes pour le programme existent, et sont établies dans le Manuel sur le cadre de conformité et le Manuel de formation pour les plaintes. Ces attentes comprennent ce qui suit :

- le Programme des plaintes du BSF doit respecter ses exigences légales en vertu de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* et de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*;
- le BSF doit assurer l'efficacité du Programme des plaintes, étant donné que les plaintes sont un bon indicateur des cas de non-conformité et des risques à l'intérieur du système d'insolvabilité;
- le processus de traitement des plaintes doit être perçu par les intervenants comme étant rigoureux, transparent, équitable et professionnel;
- en officialisant ses processus pour le traitement des plaintes, le BSF cherche à établir une plus grande uniformité dans l'exécution du programme.

Si ces objectifs et ces attentes ne sont pas pleinement réalisés, le BSF peut mettre en péril sa crédibilité et la pertinence du Programme des plaintes pour le système d'insolvabilité.

La direction a exécuté certaines activités de gestion des risques en vue de décider du moment de la mise en œuvre de la phase du Programme des plaintes du CC et dans le cadre de la planification annuelle de ce programme. Toutefois, il faut des pratiques de gestion des risques plus robustes à l'appui de la conception et de l'exécution des activités quotidiennes de traitement des plaintes.

L'approche du BSF pour l'identification, l'évaluation et la réaction aux risques liés au processus de traitement des plaintes est actuellement réactive et fondée sur des discussions de la direction tenues à mesure que les questions surviennent. Par exemple, ces discussions ont lieu entre les gestionnaires régionaux des plaintes et le gestionnaire national des plaintes par le réseau des PDR.

Lors du remaniement initial du Programme des plaintes dans le CC, il n'est pas clair si les risques au niveau opérationnel ont été identifiés ou évalués, ou si des contrôles clés ont été conçus pour atténuer ces risques. Par exemple :

- Lors de la détermination par le BSF du niveau de surveillance nécessaire de la direction tout au long du processus de traitement des plaintes, il n'est pas clair si une analyse des risques a été effectuée ou des stratégies d'atténuation ont été utilisées.
- À la phase de conception, le processus d'engagement des autres équipes de conformité du BSF et le processus de renvoi des plaintes aux niveaux supérieurs aux fins d'enquête ne comprenaient pas non plus d'évaluation des risques.
- On n'a pas clairement identifié et évalué les risques sur les plans juridique et de la gestion de l'information associés à une divulgation de renseignements, par un analyste des plaintes, pouvant avoir des répercussions en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels.

Ces scénarios illustrent le fait que les analystes des plaintes peuvent être prêts à accepter un niveau de risque plus élevé que la direction. De plus, en raison de l'approche ad hoc actuelle, l'exposition à des

risques potentiels ne peut pas être traitée avant leur concrétisation.

Des activités de gestion des risques plus solides pour le Programme des plaintes appuieraient la prise de conscience et la compréhension par la direction de la tolérance à ce qui pourrait tourner mal, des raisons pour lesquelles les choses pourraient mal tourner et de la façon de gérer cela. Ainsi, on pourrait favoriser l'amélioration de la conception des processus de traitement des plaintes, y compris les activités de contrôle et l'établissement des domaines prioritaires pour le Programme des plaintes. De plus, le renforcement des pratiques de gestion des risques dans ce domaine pourrait être mis à profit pour la gestion des risques des autres programmes de conformité du BSF et contribuer à la gestion plus large des risques organisationnels du BSF.

### **Recommandation 2**

***Le surintendant associé, Opérations et Services de gestion, devrait élaborer et mettre en œuvre un plan pour identifier, évaluer, atténuer et surveiller systématiquement les risques opérationnels pour le Programme des plaintes.***

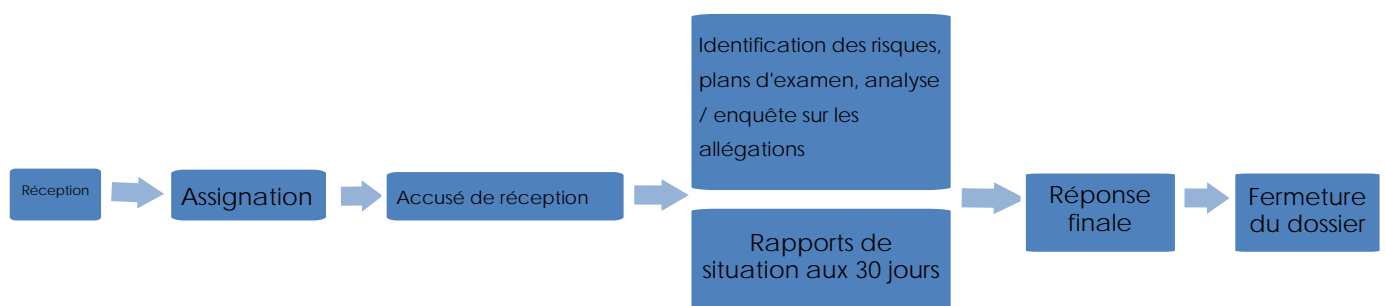
## 3.4 PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES

On n'a pas encore pleinement établi une approche uniforme à l'échelle nationale pour le traitement des plaintes et le transfert des renseignements recueillis comme données d'entrée pour les autres programmes de conformité.

Le processus national de traitement des plaintes du BSF est censé être appliqué de manière uniforme dans toutes les régions. La conception du processus de traitement des plaintes prévoyait l'utilisation du jugement professionnel et d'une certaine flexibilité dans son application. Par conséquent, la direction et le personnel du BSF acceptent et s'attendent à certaines variations.

Le processus de traitement des plaintes comprend plusieurs sous-processus clés, tel qu'il est illustré à la figure 1. Les extraits du processus de traitement des plaintes servent à éclairer les autres programmes de conformité (p. ex. la conformité des syndicats, la conformité des débiteurs).

Figure 1 – Aperçu du processus de traitement des plaintes



En général, un agent de Centre de services régional reçoit les plaintes déposées par les débiteurs, les créanciers, les syndicats et les autres intervenants et les enregistre dans INFO+. Ensuite, un gestionnaire régional des plaintes ou son délégué assigne la plainte à un analyste des plaintes. L'accusé de



---

réception de la plainte est la responsabilité de la personne qui assigne la plainte ou de l'analyste désigné, selon que la plainte est écrite ou verbale. L'analyste des plaintes effectue l'examen et l'analyse / l'enquête, afin de déterminer si la plainte est fondée ou non, fournit des rapports de situation, émet la réponse finale et est responsable de la fermeture du dossier. Le traitement des plaintes peut impliquer que l'analyste des plaintes ou le gestionnaire régional des plaintes approche les équipes de conformité des syndicats et de conformité des débiteurs (p. ex. à des fins d'échange de renseignements, pour demander de l'aide à l'égard de l'exécution d'une activité d'enquête, etc.), et cela peut se produire aux divers stades du processus de traitement d'une plainte.

L'audit a révélé que la conception des processus et la définition des rôles et responsabilités tenaient compte des concepts de contrôle. Par exemple, le processus de traitement des plaintes prévoit la séparation des tâches de réception, d'assignation et de traitement des plaintes. Toutefois, l'audit a permis de relever des cas de lacunes en matière de processus et de contrôles clés, et des domaines manquant de clarté.

Des exemples sont décrits à l'annexe C.

Par conséquent, le processus de traitement des plaintes n'est pas aussi uniforme à l'échelle nationale que prévu et ne correspond peut-être pas à la tolérance au risque de la direction. Le processus de transfert des renseignements recueillis à partir des plaintes aux autres programmes de conformité n'est pas réalisé pleinement. Cela peut avoir pour effet que le Programme des plaintes ne fonctionne pas aussi efficacement qu'il le doit.

Dans l'ensemble, aux entrevues et aux séances de groupe, les membres de la direction et du personnel du BSF ont dit appuyer l'utilisation du jugement professionnel dans l'application du processus de traitement des plaintes, mais reconnaître la nécessité d'examiner et de mettre à jour le processus.

### **Recommandation 3**

***Le surintendant associé, Opérations et Services de gestion, devrait examiner et mettre à jour la conception du processus de traitement des plaintes pour s'assurer que les pratiques, les rôles et responsabilités et la surveillance de la direction prévus contribuent aux attentes du programme, comme prévu.***

## 3.5 DOCUMENTATION ET FORMATION

Certains documents de formation clés n'ont pas été mis à jour pour tenir compte des dernières modifications aux documents d'orientation sur le processus de traitement des plaintes.

### *Documentation*

Le processus de traitement des plaintes a été documenté dans les documents d'orientation clés ci-dessous, qui ont été affichés dans l'intranet du BSF :

- le Manuel sur le cadre de conformité – Partie 2 – Plaintes (diverses versions)
- le Manuel de formation pour les plaintes (d'octobre 2013 à juin 2015)
- le Guide de l'utilisateur pour les plaintes (pour INFO+) (d'octobre 2013 à aujourd'hui)

---

Depuis la publication initiale du CC à l'exercice 2011-2012, deux mises à jour ont été apportées à la Partie 2 - Plaintes du Manuel sur le cadre de conformité. La première a eu lieu en octobre 2013, juste avant le lancement du Programme des plaintes mis à jour, et la deuxième, en juin 2015. La haute direction a dirigé l'élaboration initiale du Manuel sur le cadre de conformité, ses mises à jour et l'élaboration des documents de formation connexes.

Au cours de la mise en œuvre du Programme des plaintes à l'automne 2013, la communication des documents d'orientation clés s'est faite dans le cadre des activités de formation. Sur une base permanente, les mises à jour apportées au Manuel sur le cadre de conformité ont été communiquées par les articles « Trait d'union » dans l'intranet du BSF et les communications verbales de la direction au personnel.

La dernière version de la Partie 2 - Plaintes du Manuel sur le cadre de conformité a été approuvée par le Comité des opérations en mai 2015 et a été affichée dans l'intranet vers la fin de juin. De plus, le BSF travaillait à élaborer un Manuel de procédures pour les plaintes pour remplacer le Manuel de formation pour les plaintes. La haute direction n'a pas indiqué qui sera chargé de mettre à jour les documents de formation sur une base permanente.

### Formation

Aux fins de préparation au lancement du Programme des plaintes de novembre 2013, on a pris plusieurs mesures pour garantir que le personnel du BSF reçoive la formation et le soutien nécessaires. Des membres choisis du personnel et de la direction du BSF, qui travaillaient aux plaintes, ont été affectés à la prestation d'une formation dans les régions, et une formation en classe obligatoire a été offerte au personnel. Un site wiki intranet a été créé pour permettre aux employés d'afficher des commentaires et des questions liés aux plaintes. Le personnel et la direction du BSF ont indiqué que, dans l'ensemble, les documents de formation et d'orientation connexes initiaux avaient été efficaces pour les aider à s'acquitter de leurs rôles et responsabilités.

Depuis la mise en œuvre, on n'a pas offert de formation complète semblable aux employés qui avaient commencé à travailler aux plaintes après novembre 2013 et l'on n'a pas offert de formation d'appoint systématique au personnel en poste depuis plus longtemps. Actuellement, les analystes plus expérimentés offrent une formation en cours d'emploi aux analystes nouveaux ou moins expérimentés. De plus, des documents de formation sont disponibles dans l'intranet du BSF. Le personnel et la direction du BSF ont indiqué que des documents d'orientation supplémentaires seraient utiles pour certains aspects du processus de traitement des plaintes, comme les suivants :

- le résumé des plaintes à leur réception;
- l'exigence d'avoir des plans d'examen;
- le traitement des réponses finales.

Toutefois, les personnes interrogées ont indiqué qu'elles étaient généralement satisfaites de l'approche actuelle de formation en cours d'emploi.

La Partie 2 - Plaintes du Manuel sur le cadre de conformité a été mise à jour et le Manuel de formation pour les plaintes sera remplacé prochainement, mais certains documents de formation, comme des scénarios, des documents sur le déroulement du travail et des modèles de lettres, n'ont pas été mis à jour et ne tiennent pas compte des directives les plus récentes de la direction. Étant donné que le personnel du BSF s'appuie sur les documents de formation affichés dans l'intranet du BSF, particulièrement en l'absence d'une formation plus formelle, l'harmonisation de ces documents avec

---

les pratiques et les processus les plus récents est encore plus importante.

#### **Recommandation 4**

***Le surintendant associé, Opérations et Services de gestion, et le surintendant associé, Politiques du programme et Affaires règlementaires, devraient examiner, mettre à jour et distribuer des documents de formation tenant compte de la dernière version de la Partie 2 - Plaintes du Manuel sur le cadre de conformité et des documents d'orientation connexes.***

### 3.6 MISE EN ŒUVRE DES LEÇONS TIRÉES

Les leçons tirées de la mise en œuvre de la composante des plaintes du Cadre de conformité ont fait l'objet de discussions informelles, et des changements ont été apportés à la mise en œuvre de la composante de la conformité des syndicats.

Les leçons tirées ou les examens postérieurs consistent en des évaluations des activités et des processus d'un projet, afin de s'assurer que les projets futurs bénéficient des expériences antérieures. Les leçons tirées aident à déterminer ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, et la direction peut utiliser ces renseignements pour perfectionner les pratiques, afin que les erreurs ne soient pas répétées, que les possibilités d'amélioration soient cernées pour application future, et que les pratiques exemplaires puissent être partagées.

Les leçons tirées de la mise en œuvre du Programme des plaintes ont fait l'objet de discussions informelles entre les membres de la direction du BSF et les membres du personnel du Bureau principal de l'information responsables du développement d'INFO+. Les leçons tirées liées à la formation et au développement d'INFO+ ont été appliquées à la mise en œuvre de la composante de la conformité des syndicats. Plus particulièrement :

- la prestation de la formation a été modifiée pour que la mise en œuvre de la composante de la conformité des syndicats soit réalisée par phases et employait une approche de formation des formateurs;
- on a élaboré des documents de formation distincts pour chaque secteur d'activités clé plutôt qu'un seul gros document;
- l'approche adoptée pour le développement du module d'INFO+ pour la composante de la conformité des syndicats a aidé à réduire la quantité de temps passée aux essais d'acceptation par l'utilisateur.

La mise en œuvre du CC se poursuit toujours. Le risque existe que l'approche informelle adoptée pour l'établissement et la documentation des leçons tirées ne permette pas de détecter adéquatement les possibilités d'amélioration, ce qui pourrait entraîner des inefficacités et des occasions ratées. La détection des possibilités d'amélioration pourrait permettre d'apporter des changements pour faciliter la mise en œuvre des éléments restants du CC et d'autres projets du BSF.

---

### Recommandation 5

*Le surintendant associé, Opérations et Services de gestion, devrait s'assurer que les leçons tirées de la mise en œuvre de la composante la plus récente du Cadre de conformité, à savoir la conformité des syndics, sont établies, documentées et prises en compte avant la mise en œuvre de la composante de la conformité des débiteurs et la mise en œuvre future des autres composantes du Cadre de conformité.*

### 3.7 RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

Les constatations et les recommandations de l'audit ont été présentées au surintendant des faillites, au surintendant associé, Opérations et Services de gestion, au surintendant associé, Politiques du programme et Affaires réglementaires, et à d'autres membres de la direction du BSF. La direction a accepté les constatations comprises dans le rapport et prendra des mesures pour tenir compte des recommandations d'ici le 31 décembre 2016.

En particulier, le surintendant associé, Opérations et Services de gestion, est chargé de faire ce qui suit :

- examiner et mettre à jour la gouvernance opérationnelle afin de s'assurer que les rôles et responsabilités sont harmonisés pour une prise de décisions efficace;
- élaborer et mettre en œuvre un plan de gestion des risques opérationnels;
- entreprendre un examen du processus de traitement des plaintes, afin de cerner et de corriger ses lacunes.

Toutes les modifications et les mises à jour seront documentées et communiquées au personnel.

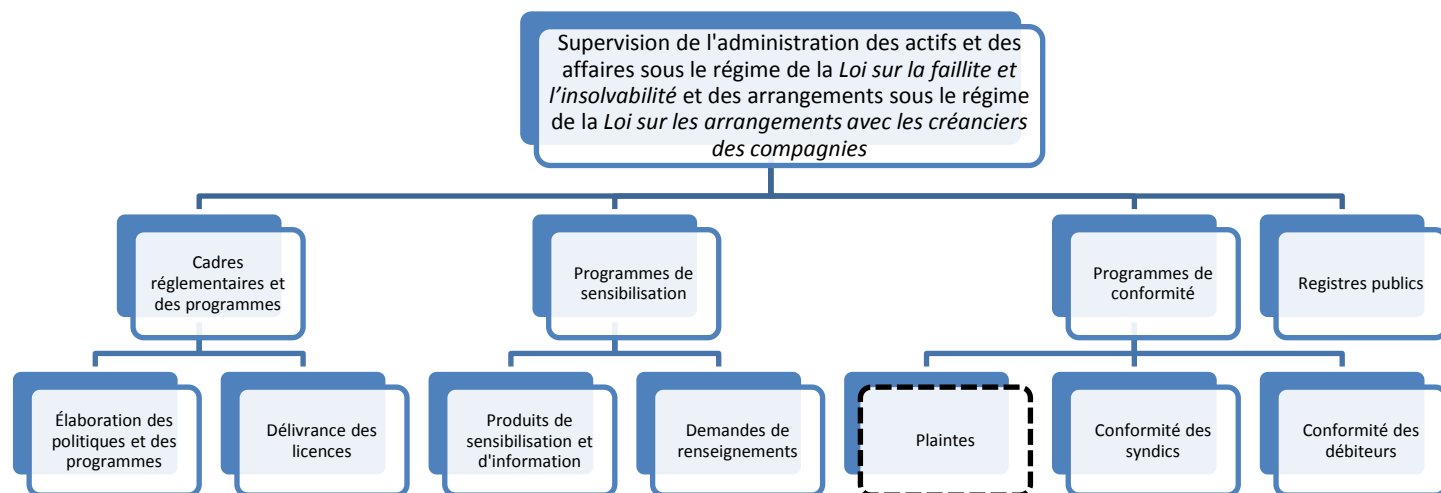
---

## 4.0 CONCLUSION GÉNÉRALE

Le Programme des plaintes du BSF est bien conçu et fonctionne efficacement, avec certaines exceptions relevées. Des possibilités de renforcer et d'améliorer ce programme ont été relevées dans les domaines de la gouvernance, de la gestion des risques, du processus de traitement des plaintes, de la documentation et la formation, et des activités liées aux leçons tirées.

- **Gouvernance** : Les membres de la direction et du personnel du BSF participant au Programme des plaintes sont engagés et travaillent activement à cerner les questions et les domaines à améliorer pour le Programme des plaintes. Toutefois, la structure actuelle du comité de gouvernance pour le renvoi aux niveaux supérieurs et le règlement des questions liées au programme et aux processus ne fonctionne pas comme prévu.
- **Gestion des risques** : Les membres de la direction et du personnel du BSF sont généralement conscients des risques potentiels pour le Programme des plaintes et les processus de traitement des plaintes, lesquels, lorsqu'ils surviennent, sont traités de manière ad hoc. L'approche actuelle pour la gestion des risques devrait être renforcée, afin de soutenir de façon plus efficace la réalisation des attentes pour le Programme des plaintes.
- **Processus de traitement des plaintes** : On attend des membres de la direction et du personnel du BSF participant au traitement des plaintes qu'ils suivent une approche uniforme à l'échelle nationale. L'utilisation autorisée du jugement professionnel accorde une certaine flexibilité, mais cette flexibilité représente un certain risque, qui n'est peut-être pas acceptable pour la direction. La gestion de la flexibilité à l'intérieur du processus contribuerait à atténuer davantage l'exposition aux risques et à renforcer l'efficacité globale du Programme des plaintes. De plus, la correction des lacunes du processus et des contrôles, et l'éclaircissement des documents d'orientation devraient aider à établir l'approche uniforme visée.
- **Documentation et formation** : Le processus de traitement des plaintes a été documenté, mis à jour et communiqué. La formation sur les plaintes a été offerte dans toutes les régions en novembre 2013 et la formation en cours d'emploi se poursuit toujours. L'approche actuelle pour la formation repose sur les documents de formation disponibles dans l'intranet du BSF, lesquels devraient être mis à jour pour tenir en compte des pratiques et des processus approuvés les plus récents.
- **Leçons tirées** : La possibilité existe d'améliorer l'approche informelle actuelle pour l'exécution et la documentation des exercices de leçons tirées, afin de bénéficier à la mise en œuvre des autres phases du Cadre de conformité du BSF.

# ANNEXE A : APERÇU DES PROGRAMMES DU BSF



Le Programme des plaintes recueille des renseignements et aide le BSF à détecter les risques en matière de conformité pour les débiteurs et les syndics autorisés en insolvabilité. Les renseignements obtenus auprès des tiers et à partir des plaintes sont les principales sources d'information du BSF sur les activités des créanciers. De plus, actuellement, les plaintes sont la seule activité que le BSF utilise pour évaluer les risques liés à la conformité des séquestres. Les plaintes sont également la principale source d'information en ce qui concerne la non-conformité des personnes affectées à la surveillance des débiteurs.

## Définitions :

- Créancier - Personne à qui l'on doit de l'argent, des produits ou des services..
- Débiteur - Personne qui a une dette précise (généralement en argent) envers une autre personne. Dans le contexte de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*, un débiteur est une personne insolvable, c'est-à-dire dans l'incapacité de rembourser ses dettes à la date d'échéance.
- Syndic autorisé en insolvabilité - Personne titulaire d'une licence émise par le BSF, en vertu de laquelle elle est autorisée à administrer les faillites et les propositions.
- Séquestre - Personne nommée par un créancier ou agissant au nom de celui-ci pour prendre le contrôle des biens d'un débiteur.
- Personne - Être humain, société ou personne morale reconnu par la loi comme ayant des droits et des obligations.

# ANNEXE B : CRITÈRES D'AUDIT

## CADRE DE CONFORMITÉ DU BSF – PROGRAMME DES PLAINTES - CRITÈRES D'AUDIT

### GOUVERNANCE

1. Des mécanismes de surveillance sont en place pour cerner les questions à renvoyer aux niveaux supérieurs, à régler et à communiquer, afin de soutenir le Programme des plaintes.

### GESTION DES RISQUES

2. Des mécanismes sont en place qui permettent à la direction d'identifier, d'évaluer, d'atténuer et de signaler les risques liés au Programme des plaintes.

### PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES

3. Le processus de traitement des plaintes est documenté, maintenu et communiqué aux employés concernés de façon uniforme dans toutes les régions.

4. La formation sur les plaintes couvre de manière adéquate et uniforme les domaines clés du processus et est offerte aux employés concernés dans toutes les régions sur une base permanente.

5. Le processus de traitement des plaintes est bien conçu et fonctionne comme prévu (p. ex. les résultats du processus de traitement des plaintes servent à éclairer les autres programmes de conformité, à savoir les composantes de la conformité des syndicats et de la conformité des débiteurs, afin d'aider à assurer la conformité avec le cadre réglementaire et législatif).

### ACTIVITÉS LIÉES AUX LEÇONS TIRÉES

6. Des mécanismes en matière de leçons tirées sont en place afin de soutenir le transfert de connaissances pour la mise en œuvre et la gestion continues du Cadre de conformité.

# ANNEXE C : EXEMPLES DE LACUNES DU PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET DE DOMAINES MANQUANT DE CLARTÉ

## EXEMPLE – LACUNE DES CONTRÔLES CLÉS

### Surveillance de la direction

La surveillance de la direction devrait généralement favoriser un niveau d'uniformité commun en conformité avec les pratiques et la gestion des risques prévues. Le BSF a conçu la surveillance de la direction pour être souple et dépendre de facteurs comme l'expérience et la disponibilité du personnel et les mesures à prendre potentielles. Cependant, compte tenu de cette surveillance discrétionnaire, l'exposition à des risques clés peut persister. Par exemple, la surveillance de la direction est discrétionnaire pour ce qui suit :

- les plans d'examen qui sont préparés par les analystes des plaintes pour établir la manière dont ils prévoient évaluer et répondre aux plaintes, et qui constituent un mécanisme mis en place pour aider à atténuer le risque d'exécution de travaux insuffisants à l'appui des réponses finales;
- les réponses finales, qui sont les résultats auxquels les intervenants se fient et qui peuvent avoir une incidence sur la réputation du BSF.

Compte tenu de cette flexibilité, il existe un risque potentiel de surveillance et d'approbation inadéquates de la direction. Cela peut entraîner une augmentation des risques de réponse inexacte et de réputation.

## EXEMPLE – LACUNES DU PROCESSUS

### Directives sur les procédures – Rôles et responsabilités

- La responsabilité de la désignation des plaintes comme étant complexes ou liées à des actifs à profil élevé n'est pas clairement définie ou bien comprise. Étant donné que l'approbation du gestionnaire régional des plaintes est exigée pour la réponse finale dans les cas où la plainte concerne un actif à profil élevé, et qu'on s'attend à ce qu'il supervise le traitement des plaintes complexes, il existe un risque potentiel qu'une surveillance adéquate de la direction n'ait pas lieu, ce qui a pour effet d'accroître le risque de réponses finales inadéquates.



# ANNEXE C : EXEMPLES DE LACUNES DU PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET DE DOMAINES MANQUANT DE CLARTÉ (suite)

## EXEMPLE – LACUNES DU PROCESSUS (SUITE)

### Directives sur les procédures – Interconnexion entre les plaintes et les autres programmes de conformité

- Il manque de directives procédurales sur le moment et la façon de faire ce qui suit :
  - renvoyer une plainte aux niveaux supérieurs aux fins d'enquête et approcher les autres équipes de conformité, comme celles de la conformité des syndicats et de la conformité des débiteurs, afin d'obtenir de l'aide à l'égard de l'exercice du jugement professionnel pour identifier les cas de non-conformité et des mesures connexes pour assurer la conformité;
  - fermer un dossier de plainte.

Cela donnait lieu à un engagement informel et ad hoc des autres équipes de conformité, et à des variations dans les activités de fermeture de dossiers. Par conséquent, il existe un risque potentiel que les renseignements recueillis à partir des plaintes n'aient pas été transmis aux autres programmes de conformité.

## EXEMPLE – MANQUE DE CLARTÉ

### Plans d'examen

- Le Manuel de formation pour les plaintes indiquait que les plans d'examen étaient un document de base dans l'élaboration des réponses aux plaintes et il décrivait leur contenu obligatoire. L'audit a révélé que les documents d'orientation et les outils de soutien connexes (p. ex. le Manuel sur le cadre de conformité, INFO+, le modèle de plan d'examen) n'étaient pas harmonisés avec les attentes, ce qui indiquait que les plans d'examen étaient discrétionnaires.

Les plans d'examen sont un mécanisme pour aider à atténuer le risque d'exécution de travaux insuffisants à l'appui des réponses finales. Compte tenu du manque de clarté actuel et de la surveillance discrétionnaire des plans d'examen par la direction, l'exposition à ce risque est accrue.

### Partage des renseignements

- Le Manuel de formation pour les plaintes diffère du site Web externe du BSF, du modèle de lettre d'accusé de réception et du texte de réception verbale des plaintes sur la question de savoir si les renseignements des plaintes doivent être partagés avec toutes les parties concernées. Par conséquent, les analystes utilisent leur jugement professionnel, ce qui donne lieu à une application non uniforme, qui peut accroître le risque de ne pas respecter les principes d'équité procédurale.

### Plaintes ultérieures

- Le Manuel de formation pour les plaintes n'indique pas clairement qui est chargé d'identifier les plaintes qui sont ultérieures à une autre plainte (c.-à-d. les plaintes provenant d'une personne qui a déposé une autre plainte auprès du BSF précédemment) et d'établir un lien entre les plaintes connexes dans INFO+.

---

Cela donnait lieu à une compréhension et à une application non uniformes du processus. Par conséquent, le risque qu'un travail inadéquat ou inefficace soit exécuté est accru. De plus, l'utilisation des données d'INFO+ pour déterminer les tendances ou effectuer des analyses à l'égard des plaintes ultérieures n'est pas fiable.