

**Gestion du portefeuille
Assurance et cautionnement de contrats
Rapport de vérification final
Rapport n° 07/10
30 mars 2010**

Distribution

- Dest :** Président et chef de la direction
Premier vice-président et chef de la direction financière
Premier vice-président, Assurances
Vice-président et contrôleur général
Directeur de groupe, CIB Souscription
Souscripteur principal, CIB Souscription
- c.c. :** Premier vice-président, Services juridiques et secrétaire
Premier vice-président, Ressources humaines
Premier vice-président, Développement des affaires
Premier vice-président, Groupe des produits de financement
Premier vice-président, Solutions technologiques et d'affaires
Vice-président et chef de la gestion des risques
Vice-président, Gestion du portefeuille
Vice-président et chef des services informatiques
Directeur de groupe, Architecture de l'entreprise
Directeur de groupe, Gestion des actifs
Vice-président, Planification stratégique et Communications
Directeur de groupe, Planification et Relations avec le gouvernement
Directeur principal, Bureau du vérificateur général
Directeur de groupe, Bureau du vérificateur général

Équipe de vérification :

A. Lowe
J. Rosenbaum
E. Tarsky Abrams

Vice-présidente, Vérification interne

M. Ryan

Introduction

Conformément au plan de vérification, la Vérification interne d'EDC a réalisé une vérification de la gestion du portefeuille portant sur l'assurance et le cautionnement de contrats (CIB). La gestion de portefeuille comprend l'ensemble des activités de surveillance planifiées et effectuées en continu qui visent à détecter les changements propres au risque de crédit après la structuration des transactions. Elle comprend les stratégies et les outils d'atténuation des risques utilisés pour gérer les engagements, les mesurer et en rendre compte à la direction et au Conseil d'administration. La *Politique de surveillance et d'examen du crédit* définit les normes de surveillance des engagements de crédit d'EDC contractés par le Groupe du financement et le Groupe des assurances, et établit les processus à suivre pour évaluer les changements dans l'évaluation du risque de crédit. L'objectif de la *Politique* est de faire en sorte que les engagements de crédit d'EDC fassent l'objet d'une surveillance adéquate et, si des interventions postérieures à la prise des engagements s'imposent, de préciser les responsabilités en matière de prise de décisions et de communication de l'information qui se rattachent à ces interventions. Le portefeuille d'engagements de crédit d'EDC se compose des engagements au titre de l'assurance et du cautionnement de contrats, de l'assurance-crédit, des prêts et du financement au titre du commerce extérieur.

Objectifs et portée de la vérification

Le présent rapport renferme les constatations de la vérification de l'assurance et du cautionnement de contrats (CIB) faisant partie du portefeuille d'EDC. La conception du processus de contrôle s'appliquant aux débiteurs de CIB touche à sa fin, la mise en œuvre devant en principe avoir lieu au deuxième trimestre de 2010. Par conséquent, l'objectif général de la vérification consistait à évaluer l'efficacité de la conception des contrôles prévus pour surveiller les changements propres au risque de crédit après la structuration des transactions, les changements du risque de crédit postérieurs à la structuration des engagements, l'évaluation du risque de crédit global du portefeuille d'obligations ainsi que les activités d'atténuation du risque de crédit (réassurance, couverture, etc.).

Dans le cadre de la vérification, nous nous sommes intéressés aux aspects suivants du cadre de gestion des risques d'entreprise d'EDC (ERM) : assurance, traitement des transactions, gouvernance, conformité, concentration au niveau du portefeuille et affectation des capitaux, réputation, fraude et éthique, gestion du changement et harmonisation des activités, et capital de connaissances.

Le travail de vérification sur le terrain a été effectué au cours des mois de janvier à mars 2010.

Opinion de la Vérification interne

Selon nous, le processus de gestion du portefeuille s'appliquant aux engagements en matière d'assurance et de cautionnement de contrats est **bien contrôlé**¹. La vérification a eu lieu avant la mise en place du programme de surveillance de CIB. La direction s'est toutefois fermement engagée à régler les problèmes

¹ Nos opinions standard de vérification sont les suivantes :

- **Contrôles forts** : Des contrôles clés ont été efficacement conçus et fonctionnent comme prévu. Des contrôles internes exemplaires existent. Les objectifs du processus vérifié seront très probablement atteints.
- **Bien contrôlé** : Des contrôles clés ont été efficacement conçus et fonctionnent comme prévu. Les objectifs du processus vérifié seront probablement atteints.
- **Possibilités d'amélioration des contrôles** : Un ou plusieurs contrôles clés n'existent pas, ne sont pas bien conçus ou ne fonctionnent pas comme prévu. Il se peut que les objectifs du processus ne soient pas atteints. Du point de vue des finances et/ou de la réputation, l'incidence sur le processus vérifié est plus qu'insignifiante. De promptes mesures s'imposent.
- **Non contrôlé** : De nombreux contrôles clés n'existent pas, ne sont pas bien conçus ou ne fonctionnent pas comme prévu. Les objectifs du processus ne sont probablement pas atteints. Du point de vue des finances et/ou de la réputation, l'incidence sur le processus vérifié est importante. Des mesures doivent être prises immédiatement.

de contrôle aussitôt qu'ils lui seraient signalés. Par conséquent, aucun problème majeur² de contrôle n'a été constaté durant les travaux. Certaines lacunes d'importance modérée ont cependant été constatées et sont décrites ci-après.

Constatations de la vérification et recommandations

1. Identification des débiteurs aux fins du suivi et du développement du plan de surveillance

Selon le plan de conception actuel des contrôles, la surveillance fait appel à un rapport produit par C3 retraçant toutes les occasions de souscription d'assurance et de cautionnement de contrats qui se sont matérialisées pour signaler les débiteurs devant faire l'objet d'une surveillance. Ce rapport servira également à attribuer les dossiers de débiteurs aux analystes de risque. Les contrôles nécessaires pour garantir la surveillance de tous les débiteurs conformément aux critères établis quant à la nature et à la fréquence des activités de surveillance restent à concevoir. Par conséquent, nous recommandons la préparation d'un plan de surveillance fondé sur le rapport produit par C3, qui sera mis à jour tous les trimestres pour inclure les nouveaux débiteurs. Ce plan devrait spécifier l'analyste de risque responsable de chaque débiteur, la dernière cote de risque attribuée au débiteur, la fréquence et la profondeur de la surveillance, ainsi que la date à laquelle la dernière révision a été effectuée. La couverture concrètement assurée par ce plan devra être évaluée chaque trimestre et la priorité des activités de surveillance établie en conséquence.

Constatation : Problème modéré

Responsable de l'intervention : Souscripteur principal, CIB Souscription

Date d'échéance : Deuxième trimestre 2010

2. Information servant à la surveillance

Le modèle actuel de conception du processus de surveillance repose sur une combinaison d'activités exercées en continu et périodiquement. Les activités de surveillance en continu utiliseront en grande partie des renseignements obtenus de services par abonnement comme ceux de Capital IQ et de Dun & Bradstreet. La surveillance périodique reposera quant à elle sur les données trimestrielles soumises par chaque débiteur et sur les résultats des discussions avec la direction des débiteurs commerciaux. Nous recommandons de configurer l'information extraite des rapports des services par abonnement externes de façon que les analystes de risque obtiennent uniquement l'information propre à leur portefeuille. Pour les débiteurs attribués à plus d'un analyste, il faudrait mettre en place un processus de concert avec le Bureau de gestion des risques (RMO) et Évaluation des risques et gestion du portefeuille (RAPM) pour partager l'information de surveillance. Il faudrait de plus évaluer la faisabilité de coordonner les activités de surveillance entre RMO et RAPM pour éviter les doublons. Finalement, nous avons constaté que les seuils déterminant la suspension des facilités lorsqu'un débiteur ne soumet pas l'information exigée sont très peu sévères et devraient par conséquent être revus.

Constatation : Problème modéré

Responsable de l'intervention : Souscripteur principal, CIB Souscription

Date d'échéance - Deuxième trimestre 2010

² Cotes attribuées aux résultats de la vérification :

Problème majeur - Un contrôle clé n'existe pas, est mal conçu ou ne fonctionne pas comme prévu et le risque financier et/ou de réputation est plus qu'insignifiant. L'objectif du processus sur lequel porte le contrôle ne sera probablement pas atteint. Des mesures correctives sont requises pour que les contrôles soient rentables et/ou que les objectifs du processus soient atteints.

Problème modéré - Un contrôle clé n'existe pas, est mal conçu ou ne fonctionne pas comme prévu et le risque financier et/ou de réputation pour le processus est plus qu'insignifiant. Cependant, un contrôle compensatoire existe. Des mesures correctives sont requises pour éviter de compter uniquement sur les contrôles compensatoires et/ou pour s'assurer que les contrôles sont rentables.

Problème mineur - Faiblesse dans la conception et/ou dans le fonctionnement d'un contrôle qui n'est pas un contrôle clé. Il est peu probable qu'il y ait des répercussions sur la capacité d'atteindre les objectifs. Des mesures correctives sont suggérées pour s'assurer que les contrôles soient rentables.

3. Activités de surveillance

En vertu du modèle de conception actuel, l'Équipe de surveillance de CIB se chargera de toutes les activités de surveillance continue et périodique, alors que les souscripteurs de CIB s'occuperont des activités de surveillance annuelle. Tous les rapports de surveillance et la documentation connexe seront versés dans C3. Un guide sur la surveillance, en cours d'élaboration, définira les rôles et responsabilités de tous les intervenants, les procédures détaillées à suivre ainsi que les mesures à prendre en fonction des résultats de la surveillance exercée. Nous recommandons de ne pas verser les rapports de surveillance et les documents connexes dans C3 tant que les risques connexes n'ont pas été analysés par les Services juridiques. L'utilisation de C3 comme système de surveillance nécessite et continuera de nécessiter des modifications système qui pourront accroître la complexité et les coûts des futures mises à niveau effectuées par le fournisseur. Nous recommandons de procéder à une analyse pour évaluer s'il ne serait pas possible d'utiliser le système de surveillance de RMO (AMA) avant d'apporter d'autres changements coûteux à C3. Nous recommandons également de confier à l'Équipe de surveillance de CIB le soin de mener toutes les activités de surveillance, et de consulter les souscripteurs de CIB au besoin.

Constatation : Problème modéré

Responsable de l'intervention : Directeur de groupe, CIB Souscription

Date d'échéance : Deuxième trimestre 2010

4. Mesures d'atténuation des risques

En vertu du modèle de conception actuel, les mesures d'atténuation des risques seront uniquement déterminées par les résultats des activités de surveillance annuelle. Tout différend entre l'Équipe de surveillance et les souscripteurs au sujet des mesures à prendre sera porté à l'attention du directeur de groupe, Souscription qui, s'il le juge nécessaire, révisera la cote de risque du débiteur dans le système MBC et rajustera en conséquence la limite de la facilité accordée. Nous recommandons de tenir compte des résultats des activités de surveillance quotidienne et trimestrielle dans la révision des cotes de risque et des limites des facilités accordées aux débiteurs. Nous recommandons aussi d'établir une liste de critères précis pour la révision des cotes de risque et des limites des facilités en fonction des résultats de la surveillance exercée, de façon à prévenir les conséquences fâcheuses. Il conviendrait de revoir le processus d'intervention par paliers proposé pour résoudre les différends entre l'Équipe de surveillance de CIB et les souscripteurs du Groupe afin d'assurer une séparation nette entre les tâches des intervenants. Enfin, il faudrait concevoir un processus pour permettre de modifier rapidement les cotes de risque et les limites de facilité dans le système MBC. RMO devra en outre être mis au courant de tous les changements apportés aux cotes de risque dans MBC pour que l'Index des compagnies et le dépôt des données sur les engagements de la Société puissent être mis à jour au besoin.

Constatation : Problème modéré

Responsables de l'intervention : Directeur de groupe, CIB Souscription, et souscripteur principal, CIB Souscription

Date d'échéance : Troisième trimestre 2010

5. Analyse des pertes

En vertu de la conception actuelle des contrôles, on ne procède pas à l'analyse des pertes afin d'évaluer la qualité du processus décisionnel de départ, ainsi que le caractère adéquat des activités de surveillance et d'atténuation des risques pour chaque débiteur, de façon à s'assurer que la détérioration éventuelle du crédit puisse être détectée dans un délai raisonnable et que les mesures correctives prises soient adéquates. Une analyse de cette nature contribuerait à mettre en lumière les occasions d'améliorer les processus. En conséquence, nous recommandons de mettre au point des procédures d'analyse des pertes.

Constatation : Problème modéré

Responsable de l'intervention : Souscripteur principal, CIB Souscription

Date d'échéance : Troisième trimestre 2010

Conclusion

Les constatations et les recommandations de la vérification ont été communiquées à la direction, qui les a acceptées et a élaboré des plans d'action, dont la mise en œuvre devrait se faire au plus tard au troisième trimestre de 2010.

Nous tenons à remercier la direction de son soutien tout au long de la vérification.