

**Gestion du portefeuille
Rapport de vérification consolidé
Rapport n° 09/10
30 juin 2010**

Distribution

Président et chef de la direction
Premier vice-président et chef de la direction financière
Premier vice-président, Assurances
Vice-président et contrôleur général
Vice-président et chef de la gestion des risques
Vice-président, Gestion du portefeuille
Vice-président, Souscription en assurance crédit
Vice-président, COE - Assurances et CARD
Directeur de groupe, Évaluation des risques et gestion du portefeuille
Directeur de groupe, Gestion des actifs
Directeur de groupe, CIB Souscription
Directeur de groupe, Institutions financières

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, Planification stratégique et Communications
Directeur de groupe, Planification et relations avec le gouvernement
Premier conseiller, Bureau du vérificateur général
Directeur de groupe, Bureau du vérificateur général

Équipe de vérification

A. Lowe
J. Rosenbaum
E. Tarsky Abrams
T. Wilson

Vice-présidente, Vérification interne

M. Ryan

Introduction

Conformément aux plans de vérification de 2009 et de 2010, la Vérification interne d'EDC a réalisé quatre vérifications de la gestion du portefeuille portant sur l'assurance comptes clients (ARI), l'assurance crédits documentaires (DCI), les prêts commerciaux, et l'assurance et le cautionnement de contrats (CIB). La gestion du 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 du risque 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.

Des rapports de vérification renfermant les constatations détaillées, ainsi que les recommandations des vérificateurs, ont été préparés à l'issue de chaque vérification de la gestion du portefeuille. Le présent rapport fait la synthèse des constatations découlant de chacune de ces vérifications et présente l'opinion globale de la Vérification à l'égard de la gestion du portefeuille d'EDC.

Objectifs et portée de la vérification

L'objectif de chacune des quatre vérifications de la gestion du portefeuille était d'évaluer l'efficacité de la conception des contrôles s'appliquant aux engagements de crédit après la structuration des transactions et visant à atténuer les risques à la lumière des résultats des activités de surveillance. Au moment de la vérification, un grand nombre d'activités de surveillance et d'atténuation du risque avaient été conçues pour les produits d'assurance et de cautionnement de contrats (CIB), mais n'étaient pas encore entièrement fonctionnelles. Par conséquent, notre évaluation de l'efficacité de la conception des contrôles de la gestion de la composante CIB du portefeuille n'a pas toujours pu se fonder sur un exemple du fonctionnement concret du contrôle évalué.

La phase II des vérifications portera sur l'efficacité du fonctionnement des contrôles en place, reposera sur des sondages détaillés visant à déterminer si les contrôles fonctionnent en continu et ont le rendement prévu.

Opinion de la Vérification interne

Selon nous, le processus de gestion du portefeuille est **bien contrôlé**¹. La conception des contrôles de

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.

surveillance et d'atténuation du risque en place est efficace. Certaines lacunes d'importance modérée² ou mineure ont cependant été constatées et sont décrites ci-après. Par ailleurs, l'entrée en fonction du système de classification des risques et l'automatisation de la gestion des actifs (AMA) auront pour effet d'accroître l'efficacité de la gestion du portefeuille d'EDC. Au départ, le système AMA couvrira uniquement les activités de surveillance du Bureau de gestion des risques (RMO), mais on examine la possibilité d'étendre son rayon d'action aux activités de surveillance de CIB.

Fondement de l'opinion globale de la Vérification interne

Dans le cadre des quatre vérifications qui ont été effectuées, nous avons examiné les contrôles de gestion du portefeuille appliqués à la totalité (100 %) des engagements de crédit à court terme d'EDC (ARI et DCI) et à 78 % des engagements de crédit à moyen et à long terme (CIB, prêts commerciaux et cautionnements). Cet échantillonnage est suffisant pour émettre une opinion globale sur l'efficacité de la conception des contrôles relatifs au processus de gestion du portefeuille d'EDC. Le Tableau 1 ci-dessous apporte des précisions sur l'étendue de la vérification.

Tableau 1 - Étendue de la vérification

Type d'engagement de crédit	T1 2010	Échantillon
Total des engagements de crédit à moyen et à long terme (montant nominal) (CIB, PRI, capital-action, prêts commerciaux et souverains, cautionnements)	59,377 G CAD	78 %
Estimation du total des engagements de crédit à court terme (Banques et acheteurs)	10,181 G CAD	100 %

Constatations consolidées de la vérification et recommandations

Au cours des quatre vérifications du processus de gestion du portefeuille, nous avons discerné huit activités de gestion principales. Nous présentons au Tableau 2 le résumé de nos constatations pour chacune de ces activités, par gamme de produits :

Signification des couleurs

- Vert : La conception des contrôles clés s'appliquant à l'activité est efficace.
- Jaune : Possibilités d'amélioration de lacunes d'importance modérée ou mineure constatées.

Le nombre plus élevé de possibilités d'amélioration constatées pour l'assurance et le cautionnement de contrats (CIB) tient simplement au fait qu'il s'agissait d'une nouvelle activité pour cette gamme de produits et que les contrôles n'étaient pas entièrement en place au moment de la vérification.

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.

Tableau 2 - Résultats de la vérification par produit

Activités clés de gestion du portefeuille	Gestion du portefeuille			
	Prêts	CIB	ARI	DCI
1. Des lignes directrices sur la méthode de révision formelle du crédit des débiteurs et la fréquence à laquelle ces révisions doivent être effectuées ont été établies et diffusées.		(1)		
2. Le personnel chargé de la surveillance examine de façon courante l'information de diverses sources externes afin de détecter des changements pouvant avoir des incidences sur le risque de crédit représenté par les débiteurs. Les renseignements obtenus de sources externes peuvent déclencher une révision formelle du crédit des débiteurs.				
3. Il existe un processus garantissant la tenue de révisions formelles du crédit des débiteurs à intervalles réguliers et que, collectivement, ces révisions couvrent un nombre suffisant d'engagements de crédit à l'échelle du portefeuille.		(2)		
4. Les révisions de crédit des débiteurs sont approuvées et des mesures sont prises rapidement pour atténuer le risque de crédit lorsque les résultats des activités de surveillance le justifient.		(3)		
5. On utilise le transfert de risque pour atténuer les risques de crédit.		S.o.	(4)	S.o.
6. L'information ayant des incidences sur l'évaluation de la solvabilité des débiteurs est partagée entre les équipes de surveillance.		(5)		
7. Les demandes sont analysées afin de repérer des occasions d'améliorer les activités de surveillance ou d'atténuer le risque.	S.o.	(6)		(6)
8. Les rapports sur les engagements de crédit facilitent la surveillance du risque de crédit par pays, secteur et débiteur.			(7)	(7)

Notes

- 1) Des mises à jour sont apportées au guide de surveillance de CIB afin d'insister sur la nécessité de tenir compte de la structure des groupes d'entreprises pour établir quelle entité débitrice au sein d'un groupe devrait constituer l'objet principal de la surveillance. De plus, une fois la mise à jour achevée, le guide de surveillance sera revu avec RMO pour assurer le plus possible l'harmonisation des méthodes. À l'avenir, tout autre changement d'importance sera examiné de concert avec RMO.
- 2) On travaille à l'élaboration d'un plan de surveillance annuel pour établir la fréquence et le degré de surveillance requis par chaque débiteur de CIB. Le plan de surveillance sera revu tous les trimestres pour tenir compte des occasions concrétisées, et les affectations de dossiers aux analystes de risque seront ajustées en conséquence. En cas de contraintes dans les ressources disponibles, la priorité des activités de surveillance sera établie en fonction des engagements et des cotes de risque.
- 3) On établit actuellement des critères pour réviser la cote de risque attribuée aux débiteurs et les limites des facilités pouvant être accordées en fonction des résultats des activités de surveillance en continu et de révision formelle. Les contrôles visant à évaluer le caractère adéquat des cotes de risque et des limites des facilités sont révisés dans MBC; des mises à jour sont également en cours pour CI et le dépôt des données sur les engagements de la Société.

- 4) À l'heure actuelle, le transfert du risque est limité au domaine de la réassurance. On travaille à définir le mandat du Groupe des relations et de la gestion des actifs (RAM) afin d'étendre les activités de transfert du risque aux engagements du Groupe des assurances en recourant à des instruments et à des ressources budgétaires admissibles. Le mandat découlera de l'appétence pour le risque et de la tolérance aux pertes des composantes au sein du Groupe. (*Nota* – Cette constatation a uniquement été soulevée dans la vérification de la gestion du portefeuille pour l'ARI, mais pour tous les engagements en matière d'assurance, ce qui explique l'indication « sans objet » pour CIB et DCI au Tableau 2.)
- 5) Pour les débiteurs attribués à plus d'un analyste, on est à établir des processus pour permettre l'échange des résultats de surveillance entre le Bureau de gestion des risques (RMO) et l'Évaluation des risques et la gestion du portefeuille (RAPM). De concert avec RMO et RAPM, on étudie également la faisabilité de coordonner les activités de surveillance pour éviter les doublons, notamment en désignant un agent de surveillance principal pour les débiteurs attribués à plus d'un analyste et en optimisant la diffusion des résultats de la surveillance à toutes les équipes.
- 6) On est à concevoir des processus pour analyser les pertes liées au versement d'indemnités dépassant les seuils pour CIB et DCI. L'analyse des pertes doit avant tout viser l'amélioration des processus propres aux activités de souscription et de surveillance.
- 7) On prépare une méthode et un calendrier de mise en œuvre pour intégrer les engagements de crédit propres à la DCI et à l'ARI avec les autres engagements de crédit d'EDC, afin d'établir un plafond global pour les engagements de crédit.

Conclusion

L'opinion globale de la Vérification interne a été communiquée à la direction, qui l'a acceptée. Nous tenons à remercier la direction de son soutien tout au long de la vérification.