

Délégation de pouvoirs – Phase II
Rapport de vérification final
Rapport n° 11/10
Le 27 août 2010

Distribution

Président et chef de la direction
Premier vice-président et chef de la direction financière
Premier vice-président, Services juridiques et secrétaire
Premier vice-président, Assurances
Premier vice-président, Solutions technologiques et d'affaires
Premier vice-président, Ressources humaines
Vice-président et contrôleur général
Chef des Services juridiques et secrétaire adjoint principal
Vice-président et chef de la gestion des risques
Vice-président, Gestion du portefeuille
Vice-président, COE – Assurances et CARD
Vice-président, Souscription en assurance crédit
Vice-président, Ressources humaines, Services aux clients
Vice-président, Développement organisationnel et perfectionnement professionnel
Vice-président et CIO
Secrétaire adjoint et avocat-conseil, Secrétariat
Directeur de groupe, Gestion des actifs
Directeur de groupe, CARD
Directeur de groupe, Institutions financières
Directeur de groupe, Gestion du portefeuille d'entreprises
Directeur de groupe, RAPM
Directeur, Services des prêts
Directeur de groupe, Gestion de la trésorerie, Fiscalité et Assurances d'entreprise
Directeur, Solutions d'affaires – Assurances
Conseiller principal aux achats, Service des achats

c.c. : Premier vice-président, Développement des affaires
Premier vice-président, Groupe des produits de financement
Vice-président, Planification stratégique et Communications
Directeur de groupe, Planification et relations gouvernementales
Directeur, Gestion des affaires des TI
Directeur principal, Bureau du vérificateur général
Directeur de groupe, Bureau du vérificateur général

Équipe de vérification

N. Bylen
A. Lowe
L. Schoutsen
F. Tian
T. Wilson

Vice-présidente, Vérification interne

M. Ryan

Introduction

Conformément à son plan de vérification de 2010, la Vérification interne d'EDC a réalisé une vérification des contrôles internes propres à la délégation de pouvoirs (DOA) au sein de la Société. À EDC, la délégation de pouvoirs est établie et régie par la *Loi sur le développement des exportations*, les règlements d'EDC et la politique GEN-002. Plus précisément, le paragraphe 8(2) de la *Loi sur le développement des exportations* confère au président et chef de la direction d'EDC l'autorité pour tout ce qui n'est pas explicitement réservé au Conseil d'administration. Le paragraphe 19(1) des règlements d'EDC précise les transactions que le Conseil d'administration se réserve le droit d'autoriser. L'autorisation de toutes les autres transactions est du ressort du président et chef de la direction d'EDC. La politique GEN-002 d'EDC décrit le processus d'attribution de la DOA et ses annexes indiquent les niveaux de DOA approuvés par type de transaction.

Le tableau suivant énumère les annexes de la politique GEN-002 et indique si la délégation de pouvoirs fait l'objet d'un processus de saisie manuelle ou électronique à l'intérieur d'une application informatique. Dans ce dernier cas, le nom de l'application est précisé.

Annexes de la politique GEN-002	Saisie électronique/ manuelle	Application de saisie
Annexes C/C1 et C/C1(LTP) : Pouvoir d'attribution de crédit et Avalisation des attributions de crédit – Finances, assurances, garanties et capital-action	Électronique	CAS, Globex, FIRM, MBC
Annexe C2 - Gestion des actifs	Manuelle	Sans objet
Annexe C4 – Transfert de risque	Manuelle	Sans objet
Annexe C5 – Prorogation des engagements relatifs aux attributions de crédit	Manuelle	Sans objet
Annexe I - Division de la comptabilité financière	Électronique	ACBS
Annexe K – Activités des Ressources humaines	Manuelle	Sans objet
Annexe G- Division de la trésorerie	Manuelle	Sans objet
Annexe G2 - Gestion de l'actif et du passif	Manuelle	Sans objet
Annexe N - Politique sur les achats	Manuelle	Sans objet
Annexe O - Indemnisations et recouvrements	Électronique	CRS
Approbation du financement des projets technologiques ¹	Manuelle	Sans objet

¹ Le document intitulé *Approbation du financement des projets technologiques* est appliqué comme s'il s'agissait d'un processus de délégation de pouvoirs (DOA) en bonne et due forme, mais en fait il n'a pas été approuvé à cette fin et par conséquent, il ne figure pas dans la politique officielle de délégation de pouvoirs d'EDC (GEN-002). Nous avons néanmoins inclus ce processus d'approbation dans la liste ci-dessus ainsi que dans la portée de la vérification puisqu'il fera sous peu partie intégrante de la politique GEN-002.

Objectifs et portée de la vérification

La vérification de la délégation de pouvoirs s'est déroulée en deux phases. La première a été réalisée en 2009 et a démontré que le processus est *bien contrôlé*¹, la conception des contrôles étant efficace. Le présent rapport porte sur la phase II de la vérification. L'objectif global de la phase II consistait à effectuer des sondages détaillés des contrôles de la délégation de pouvoirs pour établir s'ils ont le rendement escompté.

La vérification de la phase II a porté sur les annexes suivantes de la politique GEN-002 :

- Annexes C/C1 & C/C1(LTP) : Pouvoir d'attribution de crédit et Avalisation des attributions de crédit – Finances, assurance, garanties et capital-action

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.

- Annexe C2 - Gestion des actifs
- Annexe C4 – Transfert de risque
- Annexe C5 - Prorogation des engagements relatifs aux attributions de crédit
- Annexe I - Division de la comptabilité financière
- Annexe K – Activités des Ressources humaines
- Annexe N - Politique sur les achats
- Annexe O - Indemnisations et recouvrements
- Approbation du financement des projets technologiques GEN-002)

Les annexes portant sur la Trésorerie (G, G2) étant en cours de révision, elles n'ont pas été incluses dans le cadre de la vérification. Nous n'avons pas non plus inclus l'annexe C/C1 dans les sondages, car le tableau de délégation de pouvoirs utilisé pour le financement à moyen et à long terme dans le système MBC était aussi en cours de modification. Les sondages portant sur ces éléments auront lieu d'ici la fin du quatrième trimestre 2010. La vérification a porté sur certains facteurs de risque inclus dans le cadre de gestion des risques d'entreprise (ERM), à savoir les risques liés à la conformité, aux systèmes et au traitement des transactions. Le travail de vérification sur le terrain a été effectué au cours des mois de mars à juin 2010.

Opinion de la Vérification interne

À notre avis, les processus de délégation de pouvoirs décrits dans les annexes de la politique GEN-002 comprises dans la portée de la vérification sont **bien contrôlés**. Plus précisément, les résultats des sondages détaillés menés confirment que l'approbation des transactions respectait les niveaux prévus dans les annexes suivantes de la politique GEN-002.

- Annexes C/C1- Assurance crédit
- Annexe C2 - Gestion des actifs
- Annexe C4 – Transfert de risque
- Annexe C5 - Prorogation des engagements relatifs aux attributions de crédit
- Annexe I - Division de la comptabilité financière
- Annexe K – Activités des Ressources humaines
- Annexe N - Politique sur les achats
- Annexe O - Indemnisations et recouvrements

Un petit nombre de problèmes modérés² ont été constatés. Ils sont décrits à la section suivante.

Constatations de la vérification et recommandations

1. Maintenance des tableaux de délégation de pouvoirs

Au cours de la vérification, nous nous sommes penchés sur les contrôles propres à la maintenance des tableaux de délégation de pouvoirs dans les systèmes Globex, CAS, FIRM, ACBS et CRS. Plus précisément, nous avons vérifié si ces contrôles garantissaient les résultats suivants :

- Les privilèges d'accès en écriture aux tableaux de délégation de pouvoirs sont accordés uniquement au besoin.
- Les principes de séparation des tâches sont respectés, les personnes responsables de mettre à jour les tableaux ne participent pas au traitement des transactions.
- Les tableaux sont modifiés uniquement à la suite de demandes dûment autorisées, conformément aux prescriptions des annexes pertinentes de la politique GEN-002.
- Les tableaux de délégation sont revus une fois l'an pour assurer la conformité des niveaux de délégation avec les exigences de la politique GEN-002.

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.

La vérification a révélé que les contrôles ci-dessus fonctionnaient comme prévu dans le cadre des systèmes CAS, ACBS et CRS. Nous avons toutefois constaté que les contrôles en question, sauf ceux assurant la séparation des tâches, n'étaient pas appliqués de manière uniforme dans la maintenance des tableaux de délégation utilisés dans Globex et FIRM. Comme il a été indiqué dans le rapport de vérification intitulé *Contrôles de l'accès aux applications* (rapport n° 15/09), les privilèges d'accès en écriture aux tableaux de délégation de Globex et de FIRM n'étaient pas suffisamment serrés. Nous avons par ailleurs constaté que les changements apportés aux tableaux de délégation de Globex n'étaient pas toujours étayés par des demandes dûment autorisées, et que FIRM ne produisait pas de piste de contrôle des changements effectués et que par conséquent, il était impossible de vérifier les changements apportés aux tableaux. Les tableaux de délégation dans Globex et FIRM ne font pas l'objet de vérifications périodiques, ce qui explique que certains employés conservent la délégation de pouvoirs dans l'un ou l'autre système alors que leurs fonctions ont changé et qu'ils jouissent de privilèges supérieurs à ce qui est prévu dans l'annexe pertinente de la politique GEN-002. Précisons toutefois que les sondages détaillés ont démontré que le processus d'autorisation des transactions dans Globex et FIRM respecte la politique.

Des correctifs découlant de recommandations de vérifications précédentes sont apportés pour résoudre les problèmes liés aux privilèges non fondés d'accès en écriture aux tableaux de délégation de pouvoirs dans FIRM et Globex et à la gestion des changements. Nous recommandons par ailleurs que les tableaux de délégation fassent l'objet d'une révision périodique (au moins une fois par année) pour assurer la révocation de la délégation de pouvoirs par suite de changements de rôles et pour garantir que les niveaux de délégation attribués respectent les limites prévues dans la politique GEN-002.

Constatation – Problème modéré

Responsables de l'intervention - Solutions d'affaires – Assurances, en collaboration avec les responsables des systèmes
Date d'échéance – 1T 2011

2. Clarté des annexes sur la délégation de pouvoirs

Selon l'annexe C-1 (section 5), l'approbation automatique des engagements de crédit propres aux produits d'assurance, fondée sur le modèle d'aide à la décision (DSM), dans CAS est considérée comme « *dûment autorisée* ». En vertu de cette section de l'annexe C-1, les engagements de crédit autorisés automatiquement par la délégation de pouvoirs s'appliquent à tout « *système équivalent existant ou futur* ». Le système FIRM recourt également à un processus automatisé accéléré (Fast Track) d'approbation des polices TFO par délégation de pouvoirs. Ainsi en 2009, environ 60 % des polices TFO ont été approuvées par le processus accéléré. L'attribution de crédit aux débiteurs dans FIRM ne s'effectue pas au moyen du processus d'approbation automatisée par délégation de pouvoirs. Par conséquent, nous recommandons de revoir le libellé de l'annexe C-1 pour préciser les règles de mise en œuvre des engagements de crédit par délégation de pouvoirs automatique comme cela se produit dans FIRM. Nous recommandons également de préciser les limites des délégations de pouvoirs s'appliquant au processus d'approbation accéléré et au modèle d'aide à la décision dans le tableau de l'annexe C.

Le système des indemnités et des recouvrements (CRS) comporte également une fonction d'approbation automatisée par délégation de pouvoirs qui autorise les demandes de moins de 5 000 \$ présentées sous le profil « Exprog » (autorisation expresse de demandes). Ce processus n'est cependant pas prévu dans l'annexe O de la politique GEN-002. Par conséquent, nous recommandons de mettre à jour l'annexe O pour qu'elle prévienne expressément le processus d'approbation automatisée par délégation de pouvoirs et que les limites relatives à ces délégations soient intégrées au tableau de l'annexe O.

Constatation - Problème modéré

Responsables de l'intervention – Secrétariat général, directeur CARD de concert avec les Services juridiques
Date d'échéance – 2T 2011

3. Contrôles s'appliquant aux délégataires secondaires dans CRS

Il existe dans CRS un certain nombre d'utilisateurs qui détiennent une délégation de pouvoirs d'un échelon supérieur ou inférieur. La délégation de pouvoirs d'un échelon supérieur permet d'approuver une transaction pour le compte d'un titulaire d'une délégation ayant une limite supérieure. À l'inverse, la délégation d'un échelon inférieur permet d'approuver une transaction pour le compte d'un titulaire d'une délégation ayant une limite inférieure. Notre vérification a donc porté sur l'examen des points suivants :

- la délégation de pouvoirs d'un échelon supérieur n'a été enregistrée dans CRS qu'après vérification que la transaction avait reçu l'approbation manuelle du titulaire de la délégation de pouvoirs appropriée;

- la délégation de pouvoirs d'un échelon supérieur n'est accordée qu'à un nombre limité d'utilisateurs et avec le consentement explicite du titulaire de la délégation de pouvoirs de niveau supérieur;
- une piste de contrôle de l'utilisation des délégations d'un échelon supérieur ou inférieur est produite et vérifiée de façon périodique.

Nous avons sondé un échantillon de transactions approuvées dans CRS par application de la délégation d'un échelon supérieur et avons constaté que dans tous les cas, l'approbation avait été enregistrée dans le système après vérification de l'approbation manuelle de la transaction par le titulaire de la délégation de pouvoirs appropriée. Il n'existe cependant pas de processus à l'heure actuelle pour attribuer de façon officielle la délégation de pouvoirs d'échelon supérieur avec le consentement exprès du titulaire de la délégation de pouvoirs. Il serait en outre possible de réduire le nombre d'utilisateurs détenant une délégation de pouvoirs d'échelon supérieur. CRS a été configuré de façon que le délégataire prenne l'identité du titulaire de la délégation de pouvoirs pour le compte duquel il approuve des transactions. Par conséquent, dans les fichiers du système, la transaction apparaît comme si elle avait été approuvée par le titulaire en propre plutôt que par son délégataire. Nous recommandons donc de mettre en place un processus pour que l'attribution d'une délégation de pouvoirs d'un échelon supérieur soit expressément approuvée par le titulaire en propre de la délégation et que le nombre d'utilisateurs concernés soit limité. Nous recommandons également d'établir un rapport dans CRS pour permettre le suivi périodique de l'utilisation des délégations de pouvoir d'un échelon supérieur.

Constatation - Problème modéré

Responsables de l'intervention – Directeur CARD, de concert avec les Services juridiques

Date d'échéance – 4T 2010

4. Demande d'approbation du financement des projets technologiques

En vertu des *Lignes directrices pour l'approbation et la surveillance des dépenses désignées* d'EDC, les dépenses désignées de plus de 5 millions CAD doivent être approuvées par le conseil d'administration avant que la direction ne donne d'engagement. Les projets technologiques d'une valeur supérieure à 5 millions CAD font partie des dépenses désignées. Par conséquent, BS&T a préparé un document intitulé « *Approvisionnement du financement des projets technologiques* » qui décrit la séquence d'approbation nécessaire en fonction de la valeur du projet considéré jusqu'à l'approbation par le conseil d'administration d'EDC des dépenses désignées. Ce document a été intégré au modèle d'engagement (EDM) de BS&T et en fait partie intégrante; il est en outre sur le point d'être intégré à la politique GEN-002 en tant que politique officielle sur les délégations de pouvoirs. Même s'il ne s'agit pas encore officiellement d'une politique à proprement parler, nous avons inclus ce document dans la portée de la vérification puisqu'en pratique il est appliqué comme tel et que ce processus constitue une étape importante avant de solliciter l'approbation des dépenses désignées au conseil d'administration.

Nous avons constaté que le niveau d'approbation qui s'applique en principe aux projets technologiques n'est pas toujours obtenu. Malgré cette lacune, il était évident que les parrains des projets étaient au courant et appuyaient les projets. Nous recommandons toutefois de renforcer le processus officiel pour que les approbations soient obtenues en temps opportun et garantir ainsi que les parrains de projets reconnaissent la valeur des projets en fonction de leur coût véritable. Cette recommandation devrait être mise en œuvre dans le cadre de l'intégration du document intitulé *Approvisionnement du financement des projets technologiques* aux politiques officielles de délégation de pouvoirs.

Nous avons également constaté des incohérences dans la définition du début et de la fin d'un projet technologique. Dans certains cas par exemple, le processus de choix et de mise en œuvre d'une application est fractionné en plusieurs projets ou étapes, comme la définition des exigences, le choix des fournisseurs et la mise en œuvre. Les approbations sont ensuite sollicitées en fonction du budget propre à chacune de ces étapes plutôt qu'en fonction du coût total du projet jusqu'à la mise en œuvre qui en principe doit déterminer le niveau d'approbation des projets technologiques. Nous recommandons de clarifier la politique officielle de délégation de pouvoirs pour préciser la définition d'un projet technologique (le début et la fin notamment) afin de garantir une application uniforme de la politique.

Constatation - Problème modéré

Responsable de l'intervention – Directeur, Gestion du portefeuille d'entreprise

Date d'échéance – 4T 2010

Conclusion

Les constatations et recommandations de la vérification ont été communiquées à la direction et acceptées par celle-ci, qui a élaboré des plans d'action, dont la mise en œuvre devrait se faire pas plus tard qu'au deuxième trimestre de 2011.

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