

**Facturation et recouvrements – Obligations du financement du
commerce extérieur
Rapport de vérification final
Rapport n° 13/10
14 septembre 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
Vice-président, Souscription en assurance-crédit
Vice-président, COE-Assurances et CARD
Directeur de groupe, Institutions financières
Directeur de groupe, Comptabilité générale
Directeur, Comptabilité des assurances et Compte du Canada
- c.c. : Premier vice-président, Solutions technologiques et d'affaires
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
Vice-président et CIO
Vice-président, Services aux clients
Vice-président, Planification stratégique et Communications
Directeur de groupe, Prestation de solutions d'affaires
Directeur de groupe, Gestion de la trésorerie, fiscalité et assurance d'entreprise
Directeur de groupe, Planification et Relations gouvernementales
Directeur, Centre de services à la clientèle
Directeur, Solutions d'affaires, Assurances
Directeur, Comptes créditeurs
Directeur, Opérations bancaires
Directeur, Gestion des activités de TI
Directeur principal, Bureau du vérificateur général
Directeur de groupe, Bureau du vérificateur général

Équipe de vérification

A. Lowe
T. McShane
L. Schoutsen
F. Tian

Vice-présidente, Vérification interne

M. Ryan

Introduction

Conformément au plan de mission de l'exercice 2010, la Vérification interne d'EDC a effectué une vérification du processus de facturation et de recouvrement pour les obligations du financement du commerce extérieur (TFO). Le produit TFO d'EDC fournit une assurance qui protège contre l'omission ou le refus des banques étrangères ou des acheteurs étrangers d'honorer, pour quelque motif que ce soit, les obligations de paiement qui découlent des modalités des obligations du financement du commerce extérieur pour lesquelles EDC a émis des approbations de crédit. Les approbations de crédit et la couverture d'assurance ont toujours été axées sur la période postexpédition, mais actuellement, la majorité des titulaires de police achètent également une assurance préexpédition. Les primes de l'assurance TFO sont basées sur les déclarations des assurés en fonction de l'expédition. En 2009, le programme TFO a soutenu un volume d'activités de 6 milliards de dollars.

Objectifs et portée de la vérification

L'objectif général de la vérification était de déterminer si des contrôles efficaces avaient été conçus pour le processus de facturation et de recouvrement du TFO. Pour ce faire, on a évalué les risques ERM (gestion des risques d'entreprise) qui pourraient se matérialiser en déterminant les contrôles mis en place pour les atténuer et en effectuant des revues étape par étape pour évaluer l'efficacité de leur conception. La vérification a inclus :

- un examen des contrôles pour vérifier l'intégralité, la précision et la fiabilité de la facturation, de la comptabilisation des débiteurs et des recouvrements;
- un examen permettant de déterminer si les systèmes et outils actuels soutiennent les objectifs commerciaux et sont adéquatement utilisés pour soutenir les objectifs des processus connexes;
- un examen des mécanismes en place pour en mesurer la performance et trouver des occasions d'améliorer constamment les processus commerciaux tant au profit d'EDC que de ses clients.

Les activités de recouvrement associées aux indemnités d'assurance n'ont pas été incluses dans la vérification. Le travail de vérification sur le terrain a été effectué aux mois de juin et juillet 2010.

Opinion de la Vérification interne

À notre avis, il y a des *possibilités d'amélioration des contrôles*¹ entourant le processus de facturation et de recouvrement pour l'assurance TFO. La Vérification interne a constaté que les déclarations des titulaires de police ne sont pas toujours traitées et facturées de la même façon et ne sont pas toujours conformes aux modalités de la police TFO. Nous avons donc constaté des écarts entre les modalités de la police TFO et la façon dont le produit est administré en pratique. Ces écarts se sont manifestés de façon informelle et, par conséquent, l'impact sur les processus en aval, tels que la production des rapports financiers et commerciaux, n'a pas été pris en considération. Nous avons également constaté qu'il n'y a pas de contrôles de surveillance permettant d'assurer une supervision efficace des exceptions de l'administration de la police TFO. Dans certains cas, la mise en œuvre de contrôles de surveillance efficaces est limitée par la conception de FIRM. La section suivante donne des détails sur les problèmes majeurs² et modérés constatés au cours de la vérification.

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.

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.

Constatations de la vérification et recommandations

1. Administration des polices des clients

Les clients qui achètent une assurance TFO préexpédition et/ou postexpédition doivent remettre des déclarations en ligne en utilisant le système e-FIRM. Les modalités de la police TFO précisent que les déclarations des clients pour l'assurance préexpédition (engagement) sont établies à la date d'expédition tandis que les déclarations pour l'assurance postexpédition (crédit) doivent être établies au cours du mois suivant chaque expédition. Lorsqu'un client choisit l'assurance préexpédition et l'assurance postexpédition, le volume d'affaires pour le rapport de rendement de la société est inscrit au moment où le client présente une déclaration de préexpédition. Lorsque le client n'achète que l'assurance postexpédition, le volume est inscrit au moment où le client présente la première déclaration d'expédition.

Au cours de la vérification, nous avons constaté des écarts entre les modalités de la police TFO et la façon dont le produit est administré en pratique.

- ✓ Les déclarations des clients sont souvent créées par l'Équipe des institutions financières au lieu d'être établies et remises par les clients. Par exemple, au premier et au deuxième trimestre, 168 déclarations ont été créées par le personnel de l'Équipe des institutions financières. Dans l'ensemble, ces transactions représentent environ 400 M CAD de volume d'activités et 2,5 M CAD de recettes générées par les primes. Les déclarations en ligne remplies par les clients fournissent une preuve d'un arrangement pour la constatation des recettes et elles justifient légalement la perception des montants facturés. Les déclarations en ligne confirment également les volumes d'affaires consignés utilisés pour déterminer les paiements d'incitatifs. Il importe donc que les déclarations soient toujours obtenues des clients pour justifier les opérations consignées.
- ✓ L'assurance préexpédition est normalement déclarée et payable au moment de l'expédition, mais actuellement elle est parfois déclarée et payée au début de la période assurée ou de façon périodique pendant toute la période de préexpédition. Cette pratique avance le moment où le volume d'affaires et les recettes sont inscrits. Par exemple, en décembre 2009, une police TFO a été souscrite pour un client; celle-ci comprenait une assurance préexpédition et une assurance postexpédition d'onze mois et d'un mois respectivement. Une déclaration a été créée par le personnel de l'Équipe des institutions financières au début de la période de préexpédition. Par conséquent, le volume d'activités et les recettes pour la période de préexpédition ont été consignés en 2009 au lieu de 2010 conformément aux modalités de la police.

Ces pratiques ont commencé de façon informelle et par conséquent, l'impact sur les processus en aval, tels que la production des rapports financiers et des rapports commerciaux, ainsi que le paiement d'incitatifs, n'a pas été pris en considération. Les pratiques incohérentes de l'administration des polices peuvent également nuire à l'expérience client. Par conséquent, nous recommandons que les caractéristiques du produit TFO soient examinées en fonction de l'administration du produit dans la pratique en vue de les confirmer ou de les mettre à jour, s'il y a lieu. Cet examen devrait être effectué en collaboration avec les autres parties intéressées pour que l'impact de tout changement sur d'autres processus soit pris en compte avant que le produit TFO soit modifié. Une fois cet examen terminé, il faudrait élaborer des lignes directrices et des contrôles pour que l'administration du produit soit conforme aux caractéristiques décrites dans la police TFO.

Constatation – Problème majeur

Responsables de l'intervention – v.-p., Souscription en assurance crédit en collaboration avec le vice-président et contrôleur général

Date d'échéance – 1T 2011

2. Harmonisation des fonctions FIRM avec les besoins opérationnels

Les caractéristiques actuelles de production de rapports dans le système FIRM rendent difficile une surveillance totale de l'administration des polices TFO. Plus précisément :

- ✓ Des changements sont parfois apportés par l'Équipe des institutions financières aux déclarations faites en ligne par les clients. Ces changements sont souvent effectués à la suite de demandes informelles des clients et ne sont pas toujours justifiés par des documents des clients. Il importe de veiller à ce que ces changements soient contrôlés et examinés afin d'éviter des erreurs de facturation. Cependant le système FIRM ne tient pas de piste retraçable de ces changements. La transaction continue à figurer comme si sa dernière mise à jour avait été faite par le client. Par conséquent, il n'est pas possible d'obtenir un rapport de tous les changements apportés par l'Équipe des institutions financières aux déclarations remises par les clients.
- ✓ Le système FIRM a été configuré de façon à limiter à 50\$ CAD les crédits établis en fonction des montants facturés. Par conséquent, lorsque des erreurs de facturation se produisent et que le montant est plus élevé, le crédit est consigné hors ligne et le client est prié d'appliquer le crédit à d'autres factures. Les erreurs de facturation ne sont pas très importantes, mais cette pratique peut nuire à l'expérience-client.
- ✓ Il n'existe pas actuellement de rapport des déclarations créé par l'Équipe des institutions financières et, par conséquent, il y a aucun contrôle de cette pratique.

Nous recommandons que, lorsque les caractéristiques du produit TFO auront été confirmées et que des lignes directrices auront été établies pour le traitement des déclarations, on examine les fonctions du système FIRM en fonction des besoins opérationnels et on envisage de corriger les principaux rapports et les lacunes dans les versions futures.

Constatation – Problème majeur

Responsables de l'intervention – v.-p., Souscription en assurance crédit en collaboration avec le v.-p., COE et CARD et le directeur de groupe, Prestation de solutions d'affaires

Date d'échéance – 2T 2011

3. Contrôle des accès et séparation des tâches

Un principe sous-jacent aux contrôles internes efficaces est la nécessité de maintenir une séparation entre des tâches incompatibles. Par exemple, entreprendre, autoriser, exécuter et consigner une transaction sont des tâches incompatibles lorsqu'elles sont effectuées par la même personne. Dans le cadre de cette vérification, nous avons examiné la séparation des tâches dans le processus de bout en bout du produit TFO. Nous avons constaté que des fonctions incompatibles ont été attribuées aux souscripteurs et aux administrateurs de polices. Par exemple, certains membres de l'Équipe des institutions financières peuvent créer une déclaration de client, la modifier, percevoir les sommes dues et ajuster les paiements au comptant. Nous recommandons que l'accès au système leur soit retiré afin d'éliminer les conflits de tâches. De plus, à l'avenir il faudrait envisager la séparation des tâches avant d'accorder un accès ou d'attribuer des responsabilités. Étant donné que l'Équipe des institutions financières est petite, il est possible que la séparation des tâches ne puisse pas se faire sans répercussions importantes sur les activités. Dans ce cas, il faudrait envisager de mettre en œuvre des contrôles de surveillance.

Constatation – Problème majeur

Responsables de l'intervention – v.-p., Souscription en assurance crédit en collaboration avec le v.-p., COE et CARD

Date d'échéance – 2T 2011

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 2^e trimestre de 2011. Nous tenons à remercier la direction de son soutien tout au long de la vérification.