

Facturation et encaissement centralisés (CBR)
Rapport d'audit
Rapport n° 4/15
6 mars 2015

Diffusion

Destinataires : Président et chef de la direction
Premier vice-président et chef de la direction financière
Vice-président et contrôleur général
Directeur de groupe, Services des prêts

C.c. : Premier vice-président, Développement des affaires
Premier vice-président, Solutions d'affaires et Innovation
Premier vice-président, Affaires générales, et secrétaire
Premier vice-président et chef de la gestion des risques
Premier vice-président, Financement et Investissements
Premier vice-président, Ressources humaines et
Communications
Premier vice-président, Assurances
Premier vice-président intérimaire, Assurances
Vice-président, Bureau de gestion des portefeuilles de
l'entreprise
Directeur, Équipe des comptes clients de la Société
Directeur, Équipe des opérations de souscription
Directeur de groupe, Planification stratégique et Relations
gouvernementales
Directeur principal, Bureau du vérificateur général
Directeur, Bureau du vérificateur général

Équipe d'audit
Adnan Zia

Vice-présidente, Vérification interne
Monica Ryan

Table des matières

Introduction	3
Objectif et étendue de l'audit	3
Opinion de la Vérification interne	3
Constatations de l'audit et plans d'action	4
Conclusion.....	6

Introduction

Lancé en février 2012, le projet CBR vise la centralisation de quatre processus de facturation et de perception des primes d'assurance au sein d'une seule équipe, l'Équipe des comptes clients de la Société, et le déploiement d'une plateforme technologique connexe. Il comporte trois phases distinctes :

- Bases de l'état futur souhaité
- Autonomie d'entreprise
- Bases de la facturation et intégration de Tinubu

Lors de la première phase, terminée en septembre 2014, nous avons rationalisé les processus relatifs aux comptes clients et les avons assignés à une seule unité du Groupe des finances d'EDC; mis en place des règles et des processus communs à tous les produits; et déployé de nouvelles plateformes afin de faciliter la gestion des sommes reçues par EDC.

Objectif et étendue de l'audit

Cet audit avait pour objectif d'évaluer la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles de facturation et d'encaissement pour l'Assurance comptes clients (ARI), l'Assurance obligations de financement du commerce extérieur (TFO) et ASSURCommerce (TP). Il consistait en une révision de la nouvelle Politique sur les comptes clients de la Société et des lignes directrices s'y rattachant, et des contrôles relatifs au traitement des déclarations, à la facturation, à la perception, au traitement des encaissements, aux rajustements et aux accès utilisateurs.

Opinion de la Vérification interne

À notre avis, il existe des *possibilités d'amélioration des contrôles*¹. C'était aussi le cas en 2010, lorsque nous avons audité les processus de facturation et de perception pour l'ARI et la TFO. Depuis, des améliorations ont été apportées, et des contrôles opérationnels efficaces ont été mis en place pour le traitement des déclarations des titulaires de police (qui déterminent les recettes provenant des primes et la facturation de celles-ci), l'affectation de la trésorerie, le règlement des comptes d'attente et le rapprochement des comptes du grand livre général. Toutefois, nous avons observé des conflits sur le plan de la répartition des tâches de traitement des encaissements, et avons noté qu'il n'existe aucune délégation de pouvoirs relativement au traitement des opérations de crédit et de remboursement. Les plans d'action appropriés sont à l'Annexe A.

¹ Nos opinions d'audit standards sont les suivantes :

- **Contrôle rigoureux** : Les contrôles clés ont bien été conçus et fonctionnent comme prévu. Des contrôles internes exemplaires sont en place. Les objectifs du processus vérifié seront très probablement atteints.
- **Bien contrôlé** : Les 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 sont absents, 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 n'est pas négligeable. De promptes mesures s'imposent.
- **Non contrôlé** : De nombreux contrôles clés sont absents, ne sont pas bien conçus ou ne fonctionnent pas comme prévu. Les objectifs du processus ne seront 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.

Constatations de l'audit et plans d'action

1. Délégation de pouvoirs

Les politiques, lignes directrices et procédures relatives à la facturation, à la perception et au traitement des paiements à EDC sont toutes englobées par la Politique sur les comptes clients de la Société et les lignes directrices et procédures connexes. En outre, des aide-mémoire ont été créés par et pour les membres de l'équipe CBR. La Vérification interne a cependant observé qu'il n'y a aucune délégation de pouvoirs sur le plan des opérations de crédit et de remboursement. Or, ce type de contrôle serait nécessaire pour que seules les opérations appropriées soient réalisées, et afin d'éviter les pertes financières.

La direction a accepté de créer une structure de délégation de pouvoirs relative aux opérations de crédit et de remboursement.

Constatation de l'audit – Problème majeur²

Responsable de l'intervention – Directeur de groupe, Services des prêts

Date d'échéance – Premier trimestre de 2016

2. Dépôts par chèque et répartition des tâches

Les chèques sont transmis à l'Équipe des comptes clients de la Société par la salle du courrier et d'autres bureaux régionaux. La Vérification interne a constaté que les tâches entourant le traitement des chèques n'étaient pas bien réparties, et que rien n'était fait pour vérifier l'intégralité des dépôts de chèques. Sans contrôle, il y a un risque de détournement de chèques.

La direction a convenu de mettre un contrôle en place pour vérifier l'intégralité des dépôts de chèques.

Constatation de l'audit – Problème majeur

Responsable de l'intervention – Directeur de groupe, Services des prêts

Date d'échéance – Premier trimestre de 2016

² Les constatations de l'audit sont établies comme suit :

- **Problème majeur** : Un contrôle clé est absent, est mal conçu ou ne fonctionne pas comme prévu, et le risque financier et/ou de réputation n'est pas négligeable. L'objectif du processus sur lequel porte le contrôle ne sera probablement pas atteint. Des mesures correctives s'imposent pour que les contrôles soient rentables et/ou que les objectifs du processus soient atteints.
- **Problème modéré** : Un contrôle clé est absent, est mal conçu ou ne fonctionne pas comme prévu, et le risque financier et/ou de réputation pour le processus n'est pas négligeable. Cependant, un contrôle compensatoire existe. Des mesures correctives s'imposent 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 le fonctionnement d'un contrôle qui n'est pas un contrôle clé. Il est peu probable que l'atteinte des objectifs soit compromise. Il est recommandé de mettre en place des mesures correctives pour rentabiliser les contrôles.

3. Surveillance et contrôles opérationnels

La surveillance et le contrôle des activités de CBR gagneraient à être améliorés. Selon la Vérification interne, il n'existe aucune preuve de surveillance des opérations d'exception, comme l'admission des déclarations en retard, la modification des déclarations, les remboursements, les crédits, la gestion des soldes en souffrance et les radiations. Si l'Équipe des comptes clients de la Société ne fait aucune surveillance, des opérations erronées ou non autorisées risquent d'être réalisées sans être repérées et corrigées.

La direction s'est engagée à mettre en place des contrôles pour faciliter la surveillance des opérations d'exception.

Constatation de l'audit – Problème modéré

Responsable de l'intervention – Directeur de groupe, Services des prêts

Date d'échéance – Premier trimestre de 2016

4. Indicateurs de rendement clés

Les indicateurs de rendement clés (IRC) sont importants pour mesurer la contribution et l'harmonisation d'une fonction aux objectifs d'affaires et aux priorités de la Société. Or, à l'exception des fonctions de dépôt, il n'y a aucun IRC pour la majorité des fonctions de l'Équipe des comptes clients de la Société, notamment l'affectation de la trésorerie, le traitement et la modification des déclarations, et la perception des comptes clients.

La direction a accepté de créer des IRC pour toutes les fonctions importantes de l'Équipe des comptes clients de la Société ainsi qu'un rapport de rendement afin de faire un suivi des résultats relatifs aux IRC de chaque produit.

Constatation de l'audit – Problème modéré

Responsable de l'intervention – Directeur de groupe, Services des prêts

Date d'échéance – Premier trimestre de 2016

5. Accès utilisateurs

Les privilèges d'accès utilisateurs de l'Équipe des comptes clients de la Société pourraient être améliorés : seuls les accès nécessaires à une fonction en particulier devraient être accordés. Voici les observations de la Vérification interne :

- À EDC, plus de 40 employés obtiennent des renseignements de carte de crédit par téléphone pour ensuite les entrer dans le Personal Authorization Module (PAM) afin de traiter des paiements. Or, ce nombre est trop élevé et ne cadre pas avec le projet CBR. Comme il n'y a aucune unité fonctionnelle responsable du PAM, les accès utilisateurs ne font pas l'objet d'une réelle surveillance. Cette décentralisation de la collecte de renseignements de carte de crédit augmente le risque de fraude.

- L'accès à EDC en Direct peut être accordé à une personne autre que le titulaire de police, à condition que le client y consente. Or, il n'existe aucun processus permettant de renouveler périodiquement ce consentement et de supprimer les accès superflus.
- Trop d'utilisateurs sont autorisés à modifier les déclarations et à effectuer des remboursements, des rajustements de crédit et des radiations dans Globex et FIRM. Actuellement, les accès à ces systèmes ne sont pas restreints à l'Équipe des comptes clients de la Société.

La direction a convenu d'accorder l'accès uniquement aux utilisateurs qui en ont besoin. Son plan d'action consiste à supprimer tout accès superflu au PAM, à Globex et à FIRM; à établir un processus de révocation des accès à EDC en Direct suivant un renouvellement périodique du consentement des titulaires de police; à restreindre les accès pour la résiliation des polices à l'Équipe des opérations de souscription; à mettre en œuvre un processus de vérification périodique des utilisateurs et des privilèges d'accès aux systèmes et aux applications de l'Équipe des comptes clients de la Société; et à nommer l'Équipe des comptes clients de la Société responsable du PAM.

Constatation de l'audit – Problème modéré

Responsable de l'intervention – Directeur de groupe, Services des prêts; en collaboration avec le directeur de groupe, Transformation de l'assurance crédit – Responsable de projets

Date d'échéance – Troisième trimestre de 2015

Conclusion

Les constatations de l'audit ont été communiquées à la direction, qui les a acceptées et a élaboré des plans d'action appropriés. Nous tenons à remercier la direction de son appui tout au long de l'audit.