

Délégation de pouvoirs
Rapport d'audit final
Rapport n° 22/16
30 mars 2016

Diffusion

Destinataires : Président et chef de la direction
Premier vice-président et chef de la direction financière
Premier vice-président et chef de la gestion des risques
Vice-président et contrôleur général

C.c. : Premier vice-président, Affaires générales et secrétaire
Premier vice-président, Ressources humaines
Premier vice-président, Développement des affaires
Premier vice-président, Assurances
Premier vice-président, Financement et Investissements
Premier vice-président, Stratégie et Innovation
Premier vice-président, Initiative de financement du développement
Vice-président, Appui des programmes et Soutien des clients
Vice-président, Souscription en assurance crédit
Vice-président, Stratégie de distribution des assurances et Gestion des canaux
Vice-président, Bureau de gestion des risques
Vice-président, Prêts aux entreprises et Financement sur actif
Vice-président, Financement à l'international – PME
Vice-président, Financement structuré et Financement de projets
Vice-président, Gestion des risques d'entreprise
Directeur de groupe, Affaires publiques
Directeur principal, Bureau du vérificateur général
Administrateur, Bureau du vérificateur général

Équipe de vérification

Ramesh Baddepudi
Jennifer Krys

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	3
Conclusion.....	6

Introduction

Conformément à notre plan d'audit de 2015, la Vérification interne a effectué l'audit du processus de délégation de pouvoirs à EDC. Ce processus s'appuie sur la Politique sur la délégation de pouvoirs (GEN-002) et ses 26 annexes, qui comprennent des notes et des tableaux décrivant les niveaux de pouvoir selon le type de transaction. Les annexes font partie intégrante de la Politique. Dans le cadre des activités de la Société, le président et chef de la direction est investi de tous les pouvoirs qui ne sont pas expressément réservés au Conseil. Il peut à son tour déléguer ses pouvoirs au moyen de diverses annexes ou lettres particulières.

Objectif et étendue de l'audit

L'objectif général consistait à évaluer les contrôles entourant la révision et la mise à jour de la politique GEN-002 et de ses annexes, notamment en vérifiant que les annexes étaient exhaustives et touchaient des aspects pertinents des activités d'EDC. L'audit prévoyait un examen de la conception des contrôles visant le processus de délégation de pouvoirs décrit dans les annexes des Assurances et du Financement. Le travail d'audit sur le terrain s'est déroulé au quatrième trimestre de 2015.

Opinion de la Vérification interne

À notre avis, il existe des *possibilités d'amélioration des contrôles*¹ entourant le processus de délégation de pouvoirs. Au fil des ans, les annexes de la politique GEN-002 ont subi plusieurs changements individuels pour suivre l'évolution des activités d'EDC. À la suite de ces changements, les tableaux de délégation de pouvoirs se sont complexifiés. Par ailleurs, ils présentent maintenant certaines lacunes et incohérences. Bien que ces questions soient importantes, rien n'indique qu'elles ont nui à la supervision des transactions commerciales. La direction amorcera une révision complète de la Politique dans le cadre du programme d'ERM et y inclura les constatations détaillées issues de l'audit.

Constatations de l'audit et plans d'action

1. Révision périodique de la politique GEN-002 et de ses annexes

La Politique sur la délégation de pouvoirs (GEN-002) décrit les responsabilités liées aux principaux aspects du processus de délégation de pouvoirs. Elle mentionne plus précisément que la responsabilité globale de la politique revient au p. v.-p., Services juridiques et secrétaire. En outre, chaque p. v.-p. parraine les annexes applicables, mais peut déléguer cette responsabilité à un membre de son équipe.

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 bien été 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.

Conformément à la politique GEN-002, le parrain doit réviser les pouvoirs applicables à ses activités au moins tous les trois ans pour déterminer s'il y a lieu de les modifier et, le cas échéant, faire ces modifications. Dans le cadre de l'audit, nous avons constaté que la responsabilité de tenir la Politique à jour est vague, puisque le poste de p. v.-p., Services juridiques et secrétaire n'existe plus. De même, les parrains de la délégation de pouvoirs ne font pas toujours la révision périodique des annexes. Les modifications sont plutôt apportées de façon ponctuelle. Par conséquent :

- Les notes et les tableaux de délégation de pouvoirs sont maintenant complexes et difficiles à interpréter. Par exemple, la définition d'un fondé de pouvoir de niveau 1 varie d'une annexe à l'autre. Pour l'approbation du passif des polices d'assurance crédit, le fondé de pouvoir de niveau 1 est le p. v.-p. ou le président, mais d'autres annexes indiquent qu'un v.-p. peut jouer ce rôle.
- Les tableaux de délégation de pouvoirs présentent des incohérences. Par exemple, les exigences applicables à des risques semblables varient d'un programme à l'autre. Nous avons aussi constaté qu'au sein du Financement, le niveau de pouvoir relatif à une nouvelle transaction se fonde sur le montant de la transaction seulement, tandis que les renoncations, modifications et consentements subséquents tiennent compte de l'engagement global envers le débiteur.
- La délégation des pouvoirs associés à certaines activités n'est pas définie. Par exemple, même si une politique approuvée par le Conseil décrit la méthode d'approbation des limites de risques liés au débiteur, la limite établie pour un débiteur donné n'est pas assujettie à la délégation de pouvoirs. Les changements apportés aux risques assurés standard, aux droits d'EDC et aux obligations du titulaire de police sont assujettis à des approbations procédurales, mais ne nécessitent aucune approbation de délégation de pouvoirs officielle. Certaines gammes de produits ont recours à des modèles d'aide à la décision (DSM) pour l'approbation des engagements. Nous avons d'ailleurs constaté que les tableaux de délégation de pouvoirs n'abordaient pas toujours l'approbation des DSM et les personnes autorisées à les modifier.

Un champ de travail visant la délégation de pouvoirs sera intégré au programme de transformation de la gestion des risques d'entreprise (GRE). Une fois ce champ de travail défini, la direction créera des plans d'action pour que les responsabilités soient mieux définies et respectées. Ces plans d'action viseront aussi à repérer et à régler les cas de non-conformité.

Constatation de l'audit – Problème majeur²

Responsable de l'intervention – À confirmer par le p. v.-p. et chef de la gestion des risques

Date d'échéance – Des plans d'action seront élaborés d'ici le premier trimestre de 2017.

2. Incohérences entre la politique GEN-002 et la Politique sur la gestion des risques et des capitaux (PGRC)

La Politique sur la gestion des risques et des capitaux (PGRC) est un ensemble de politiques décrivant la perspective d'EDC sur la gestion prudente de ses risques et de la structure de son capital. La PGRC est approuvée chaque année par le Conseil d'administration. Dans le cadre de l'audit, nous avons constaté qu'elle abordait parfois la délégation de pouvoirs et que son contenu ne cadrerait pas toujours avec la politique GEN-002. La Politique d'attribution des crédits intégrée à la PGRC indique, par exemple, que toutes les décisions doivent être « recommandées et approuvées ». Toutefois, les annexes de la politique GEN-002 n'exigent qu'une seule approbation et aucune recommandation pour les petits engagements. La PGRC précise aussi que les engagements de crédit supérieurs à un certain seuil nécessitent un aval indépendant. L'annexe C-1 (PRI) permet cependant à un seul p. v.-p. d'être à la fois approbateur et avaliste. D'autres incohérences constatées entre la PGRC et la politique GEN-002 ont été portées à l'attention de la direction, qui créera un plan d'action pour repérer et éliminer toute incohérence.

Constatation de l'audit – Problème majeur

Responsable de l'intervention – À confirmer par le p. v.-p. et chef de la gestion des risques d'ici le premier trimestre de 2017

Date d'échéance – Des plans d'action seront élaborés d'ici le premier trimestre de 2017.

3. Séparation des tâches

La délégation de pouvoirs améliore à la fois l'autonomisation et la supervision en permettant aux personnes responsables des transactions de prendre des décisions. Elle pose toutefois un défi de taille : la séparation des tâches. Dans le cadre de l'audit, nous avons constaté que cette séparation pouvait être renforcée dans certains tableaux de délégation de pouvoirs. Par exemple, un même fondé de pouvoir de niveau 1 est chargé d'approuver le passif des polices d'assurance, les cotes de risque, les engagements de crédit et les paiements d'indemnité. Le programme de transformation de la GRE prévoit des changements importants à la structure et aux niveaux de pouvoirs actuels. La direction a créé des plans d'action pour éliminer les conflits de séparation des tâches dans les tableaux de délégation de pouvoirs et élaborera un plan d'action pour que le champ de travail défini dans le cadre du programme de transformation de la GRE tienne compte de cet aspect.

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.

Constatation de l'audit – Problème modéré

Responsable de l'intervention – À confirmer par le p. v.-p. et chef de la gestion des risques d'ici le premier trimestre de 2017

Date d'échéance – Des plans d'action seront élaborés d'ici le premier trimestre de 2017.

4. Signalement des enjeux importants

Aux termes des annexes de délégation de pouvoirs, les fondés de pouvoir doivent confier tout engagement de crédit en lien avec un enjeu important à un p. v.-p. pour que celui-ci détermine si l'engagement doit être approuvé ou soumis à l'approbation du président. Même s'ils présentent quelques exemples, les annexes ne donnent aucune définition des « enjeux importants ». Parmi les exemples figure un engagement de crédit lié à un problème environnemental majeur ou à une question de RSE importante. Comme les politiques actuelles sur la RSE et l'environnement précisent déjà certaines situations exigeant un recours hiérarchique, ces exemples peuvent porter à confusion. La direction a accepté de créer un plan d'action concernant les recours hiérarchiques en cas de dérogation, une fois que le champ de travail visant la délégation de pouvoirs aura été défini dans le cadre du programme de transformation d'ERM.

Constatation de l'audit – Problème modéré

Responsable de l'intervention – À confirmer par le p. v.-p. et chef de la gestion des risques d'ici le premier trimestre de 2017

Date d'échéance – Des plans d'action seront élaborés d'ici le premier trimestre de 2017.

Conclusion

Les constatations issues de l'audit ont été communiquées à la direction, qui les a acceptées et qui élaborera des plans d'action au plus tard au premier trimestre de 2017. Nous tenons à remercier la direction de son appui tout au long de l'audit.