

**Audit de l'analyse de crédit et de la tarification
Financement à l'international, Prêts directs
Rapport final
Rapport n° 17/15
8 décembre 2015**

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

Premier vice-président, Financement et Investissements

Vice-président et contrôleur général

Vice-président, Financement à l'international – PME

Vice-président, Gestion des risques

Directeur de groupe, Gestion du risque de crédit

c. c. :

Premier vice-président, Développement des affaires

Premier vice-président, Solutions d'affaires et Innovation

Premier vice-président, Affaires générales et secrétariat

Premier vice-président, Ressources humaines et Communications

Premier vice-président, Assurances

Directeur de groupe, Relations avec les parties intéressées et Planification

Directeur de groupe, Financement à l'international, Prêts directs

Directeur principal, Bureau du vérificateur général

Directeur, Bureau du vérificateur général

Équipe de vérification

Ramesh Baddepudi

Souhail Sadaka

Elena Melekhovets

Vice-présidente, Vérification interne

Monica Ryan

Table des matières

Introduction 3

Objectif et étendue de l’audit..... 3

Opinion de la Vérification interne..... 3

Constatation de l’audit et plans d’action 4

Conclusion..... 7

Introduction

Conformément à notre plan d'audit de 2015, la Vérification interne a effectué l'audit des activités d'analyse de crédit, de tarification, de montage et de délégation de pouvoirs (DOA) par transaction réalisées dans le cadre du processus de souscription de Financement à l'international, Prêts directs (IFD). L'IFD d'EDC coordonne et effectue la souscription et l'octroi de crédit aux entreprises des Marchés commerciaux et Petites entreprises (chiffre d'affaires de 300 millions de dollars ou moins) qui prévoient accroître leur présence sur les marchés internationaux en augmentant leurs ventes à l'étranger ou en investissant dans des activités étrangères. L'IFD fournit du financement aux exportateurs, qu'il s'agisse de financer leur trésorerie pour appuyer leurs ventes à l'exportation ou de financer des dépenses d'investissement visant des acquisitions ou l'expansion à l'étranger d'entreprises canadiennes.

Au cours de la dernière année, l'IFD a facilité 37 transactions de financement totalisant près de 400 millions de dollars. L'engagement du portefeuille de l'IFD s'élevait à 840 millions de dollars au 30 juin 2015.

Objectif et étendue de l'audit

L'objectif global de cet audit était d'évaluer les contrôles relatifs à :

- ✓ l'analyse de crédit, la tarification, le montage et la DOA par transaction;
- ✓ la fiche d'évaluation des PME, qui a remplacé RiskCalc en janvier 2015, et son rôle dans l'établissement des cotes de débiteur.

Nous avons entre autres analysé la conception et l'efficacité opérationnelle de ces contrôles. La vérification par transaction des activités d'analyse de crédit, de tarification, de montage et de DOA s'est déroulée de juillet 2014 à la fin de juin 2015. Les essais liés à l'utilisation de la fiche d'évaluation des PME pour l'établissement des cotes de débiteur ont quant à eux eu lieu de janvier 2015 à juin 2015.

Opinion de la Vérification interne

À notre avis, il existe des *possibilités d'amélioration des contrôles*¹ relatifs à l'analyse de crédit par transaction et à l'établissement des cotes de crédit de débiteur dans le cadre du processus de souscription de l'IFD. L'IFD s'est dotée de lignes directrices pour ce processus, mais celles-ci ne précisent pas tous les détails nécessaires, par exemple quels soldes des états financiers doivent être inclus ou exclus du calcul d'un ratio donné. De plus, un outil normalisé intégrant des ratios et des éléments des états financiers est en cours d'élaboration, mais n'a pas encore été mis à la disposition des souscripteurs. Ainsi, nous avons constaté plusieurs divergences dans la façon dont les ratios étaient calculés. Par exemple, certains éléments hors bilan comme les engagements de location simple et les garanties étaient parfois exclus des calculs de la valeur corporelle nette (VCN), tandis que la valeur d'immobilisations incorporelles y était parfois incluse à tort. Nous avons aussi remarqué qu'on ne produisait pas toujours de prévisions financières et que les raisons de

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 audité seront très probablement atteints.
- **Bien contrôlé** : Les contrôles clés ont bien été conçus et fonctionnent comme prévu. Les objectifs du processus audité 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 financier et/ou de celui de la réputation, l'incidence sur le processus audité 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 audité est importante. Des mesures doivent être prises immédiatement.

cette omission n'étaient pas toujours indiquées. Cela dit, si ces divergences étaient fréquentes, il est peu probable qu'elles aient eu une incidence sur les décisions de crédit finales.

La fiche d'évaluation des PME a été adoptée en janvier 2015 et sert à établir la cote de risque des petites entreprises, qui représentent un engagement de l'ordre de 1,6 milliard dollars, réparti entre divers programmes, notamment l'EGP, le CIB et l'IFD. Créé par S&P, le modèle est conçu pour générer des cotes de risque en fonction de facteurs qualitatifs et quantitatifs. Cependant, étant donné la difficulté que présente la collecte des données nécessaires à la formulation de réponses fiables aux questions qualitatives, la Société a décidé d'écarter cette partie du modèle. Une réponse neutre est donnée à chacune de ces questions, de sorte que les cotes sont basées uniquement sur les facteurs quantitatifs. La fiche d'évaluation des PME ainsi adaptée n'a pas fait l'objet d'une validation indépendante. Nous avons aussi constaté que le calcul des ratios financiers dans le modèle n'est pas toujours effectué conformément au manuel de S&P, particulièrement en ce qui concerne les rajustements de normalisation qui doivent être appliqués aux états financiers des débiteurs. Finalement, étant donné les limites des systèmes utilisés, les documents relatifs aux transactions sont conservés à plusieurs endroits (C3, MBC et lecteur réseau de l'équipe). Il s'est donc avéré difficile de les trouver. La direction a élaboré des plans d'action détaillés pour régler les problèmes constatés par l'audit, et ces plans seront mis en œuvre au plus tard au quatrième trimestre de 2016.

Constatations de l'audit et plans d'action

Première constatation : La fiche d'évaluation des PME, une application d'évaluation de la probabilité de défaut (PD)

La fiche d'évaluation des PME est une application d'évaluation du crédit qu'EDC utilise pour établir les cotes de PD dans le cadre des transactions auprès des petites entreprises. L'engagement total de la Société envers les PME s'élève à environ 1,5 milliard de dollars, dont 75 millions sont attribuables à l'IFD. Vendue prête à l'emploi par S&P, l'application a remplacé RiskCalc au sein d'EDC en janvier 2015. Au cours de notre audit, nous avons constaté les problèmes suivants relativement à la fiche d'évaluation des PME :

- ✓ **Validation indépendante** : Les cotes et la méthodologie rattachées à la fiche d'évaluation des PME ont été validées à l'interne par le Bureau de gestion des risques, qui a surtout comparé les cotes générées par le modèle à celles de RiskCalc et de FACT. Nous avons constaté que l'application n'a pas fait l'objet d'une validation indépendante avant d'être adoptée et qu'aucun processus de validation indépendante régulière n'a été mis en place. À l'origine, la fiche d'évaluation des PME a été conçue pour établir des cotes de PD en fonction de facteurs qualitatifs et quantitatifs. Toutefois, nous comprenons qu'il est difficile d'obtenir l'information nécessaire pour noter les facteurs qualitatifs, et que c'est pour cette raison que cette partie du modèle n'est pas utilisée. (On donne une réponse neutre à chaque question qualitative de sorte à ne pas influencer la cote de PD.) La validation du modèle garantirait que les cotes générées sont bien valides, même si une partie de la méthode d'évaluation n'est pas utilisée.
- ✓ **Données financières** : Pour générer la cote de PD d'un débiteur, le modèle calcule certains ratios financiers en fonction des données entrées par le souscripteur. Nous avons constaté que la façon dont les ratios sont calculés ne concorde pas avec la méthodologie décrite dans le manuel de S&P. Par exemple, dans trois des quatre transactions vérifiées, nous avons découvert des incohérences dans le calcul de la tranche des dettes à long terme échéant à moins d'un an : des éléments hors bilan et un passif d'impôt différé n'avaient pas été pris en compte dans le calcul, et les gains ou pertes de change n'avaient pas été inclus dans les autres revenus. La cause première de certaines de ces incohérences est que le guide d'utilisation de la fiche d'évaluation des PME n'indique pas toutes les exigences liées aux rajustements financiers et ne reprend pas les définitions des ratios données dans le manuel de S&P.

L'audit des transactions n'a pas révélé de problème majeur à l'égard des cotes de PD générées par la fiche d'évaluation des PME.

- ✓ **Méthode d'évaluation du risque IRB d'EDC** : La méthode axée sur des cotes internes fixe les principes directeurs de l'établissement des cotes de risque pour les débiteurs et les transactions d'EDC. Nous avons constaté que ce document n'a pas été mis à jour de sorte à refléter l'adoption récente de la fiche d'évaluation des PME; on y mentionne plutôt RiskCalc, l'application abandonnée. De plus, le document ne fait aucunement référence à la neutralisation de la partie qualitative du modèle. Pour finir, le CMF (Financement des marchés commerciaux), un secteur d'activité qui n'existe plus, y est mentionné.

La direction a convenu de mettre au point un plan pour la validation indépendante de la fiche d'évaluation des PME. Par ailleurs, une série de formations sur le manuel de S&P sera offerte aux souscripteurs, et les conditions de la fiche d'évaluation des PME seront ajoutées à la *Méthode d'évaluation du risque IRB d'EDC*.

Constatation de l'audit – Problème majeur²

Responsable de l'intervention – Yves L'Heureux (directeur de groupe, Gestion du risque de crédit)

Date d'échéance – Mise en œuvre de toutes les mesures d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Deuxième constatation : Analyse de crédit par transaction

L'analyse de crédit présentée dans le document de crédit des transactions de l'IFD contient un ensemble de ratios financiers actuels et projetés, calculés à partir des états financiers du débiteur. Au cours de notre audit, nous avons découvert qu'il n'existe pas de lignes directrices expliquant comment calculer ces ratios financiers. Il n'est donc pas étonnant que nous ayons constaté des erreurs dans les dossiers de notre échantillon. Par exemple, dans deux dossiers, la valeur corporelle nette n'a pas été calculée conformément aux normes établies dans le manuel de la fiche d'évaluation des PME; la valeur d'immobilisations incorporelles a été incorporée au calcul à tort. De plus, dans quatre dossiers, le total du passif ne comprenait pas les éléments hors bilan comme les baux, les engagements d'approvisionnement et les garanties. Les erreurs relevées n'ont toutefois pas eu d'incidence importante sur les ratios générés et pourraient donc ne pas avoir influé sur les décisions de crédit. Cela dit, étant donné l'importance et la nature systémique de l'analyse financière, nous avons recommandé à la direction de prendre des mesures pour prévenir d'éventuelles conséquences graves. Celle-ci a convenu de mettre à jour le document de souscription de l'IFD pour y ajouter une définition normalisée des ratios financiers ainsi que des rajustements pertinents. Elle a aussi convenu de mettre en place l'outil Excel comportant des formules et des définitions standard qui est en cours d'élaboration pour favoriser l'uniformité des analyses de crédit.

Constatation de l'audit – Problème majeur

Responsable de l'intervention – Dan Mancuso (vice-président, Financement à l'international – PME)

Date d'échéance – Mise en œuvre de toutes les mesures d'ici le deuxième 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 économiquement efficaces.
- **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.

Troisième constatation : Évaluation des garanties

Le financement de l'IFD est normalement octroyé sous forme d'une créance de premier rang avec une sûreté de premier ou de deuxième rang. En général, l'approche adoptée pour l'évaluation des garanties varie d'une transaction à l'autre, selon la nature et l'emplacement des garanties. Nous avons constaté que les rapports d'évaluation des garanties sont préparés par l'évaluateur que l'emprunteur ou sa banque a désigné. Bien qu'il ne soit pas commode pour l'IFD d'utiliser une liste d'évaluateurs préapprouvés, étant donné le nombre élevé de marchés visés par son financement, le fait de se fier aveuglément à des évaluateurs externes pourrait faire en sorte que des garanties surévaluées passent inaperçues. On nous a informé que le caractère raisonnable des évaluations est lui-même évalué par l'équipe de souscription, mais que cette évaluation n'est pas consignée de manière formelle. La direction a convenu d'examiner la possibilité de créer une méthode normalisée pour l'évaluation des évaluateurs étrangers.

Constatation de l'audit – Problème modéré

Responsable de l'intervention – Dan Mancuso (vice-président, Financement à l'international – PME)

Date d'échéance – Mise en œuvre de toutes les mesures d'ici le premier trimestre de 2016.

Quatrième constatation : Conservation des documents

Au cours du processus de souscription de l'IFD, de nombreux documents sont créés, examinés et approuvés, puis déposés pour consultation ultérieure dans les systèmes pertinents (C3, MBC et le lecteur réseau de l'équipe). Durant notre audit, nous avons constaté que, dans bien des cas, le processus de conservation des fichiers n'était pas entièrement suivi. Les lignes directrices de souscription de l'IFD exigent que certains documents liés aux transactions soient versés dans MBC, ce qui n'était pas toujours fait. En effet, pour sept des douze dossiers de notre échantillon, nous avons dû demander divers documents, y compris des lettres d'offre, des états financiers, des cotes de PD et des rapports de PER, qui n'avaient pas été sauvegardés dans MBC comme l'exigent les lignes directrices. La conservation des documents de l'IFD sur le lecteur L est régie par les mêmes lignes directrices, mais celles-ci ne sont pas systématiquement respectées et aucun contrôle n'assure la conformité. Par conséquent, certains documents relatifs aux transactions ne sont pas conservés conformément aux normes établies. Il est important de conserver les documents de travail et les autres documents de l'IFD qui contiennent les conclusions, les approbations et les analyses : ce processus assure la qualité de l'information dont disposeront notamment l'Équipe des services juridiques et l'Équipe de la gestion des actifs pour de futures décisions concernant le client et dans leurs interactions régulières avec le débiteur tout au long de la durée du prêt. La direction a convenu de renforcer les normes encadrant la structure des dossiers sur les transactions sur le lecteur L. De plus, elle étudiera la faisabilité de la création d'une liste de vérification pour ces dossiers.

Constatation de l'audit – Problème modéré

Responsable de l'intervention – Dan Mancuso (vice-président, Financement à l'international – PME)

Date d'échéance – Mise en œuvre de toutes les mesures d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Conclusion

Les constatations de l'audit ont été communiquées à la direction, qui les a acceptées et a élaboré des plans d'action dont la mise en œuvre devrait se faire au plus tard au quatrième trimestre de 2016.

Nous tenons à remercier la direction de son appui tout au long de l'audit.