

**Cadre de rémunération  
Rapport d'audit  
Rapport n° 9/16  
22 novembre 2016**

**Diffusion**

Destinataires : Président et chef de la direction  
Premier vice-président et chef de la direction financière  
Premier vice-président, Ressources humaines  
Vice-président et contrôleur général  
Vice-président, Services consultatifs  
Directeur de groupe, Programmes des RH  
Directeur, Avantages globaux  
Directeur, Système d'information sur les ressources humaines (HRIS)

**C. C. :**

Premier vice-président et conseiller d'entreprise en chef  
Premier vice-président, Développement des affaires  
Premier vice-président, Affaires générales  
Premier vice-président et chef de la gestion des risques  
Premier vice-président, Financement et Investissements  
Premier vice-président, Assurances  
Premier vice-président, Stratégie et Innovation  
Vice-président et chef de la conformité et de l'éthique  
Directeur de groupe, Affaires publiques  
Directeur principal, Bureau du vérificateur général  
Directeur de groupe, Bureau du vérificateur général

**Équipe de vérification :**  
**chef**

Ramesh Baddepudi

**Premier vice-président et auditeur interne en**

Sameer Madhok

## Table des matières

---

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>Objectif et étendue de l'audit .....</b>	<b>3</b>
<b>Opinion de la Vérification interne .....</b>	<b>3</b>
<b>Constatations de l'audit et plans d'action .....</b>	<b>4</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>5</b>

## Introduction

---

Conformément à notre plan d'audit de 2016, la Vérification interne a effectué l'audit du cadre de rémunération d'EDC, auquel d'importantes améliorations ont été apportées par suite de l'initiative RH 2.0. Notons la mise à niveau du système de RH, l'évaluation des compétences fonctionnelles, l'élaboration des profils de rôle et la simplification du cadre de carrière. L'élaboration et la mise en place du cadre de rémunération ont été dirigées par la Rémunération et Avantages sociaux, tandis que la modernisation du système a été pilotée par l'Équipe HRIS.

## Objectif et étendue de l'audit

---

L'objectif général de notre audit était d'évaluer la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles touchant la conception et l'administration du cadre de rémunération, dont :

- la gouvernance;
- la mise en place du cadre de rémunération;
- la sécurité de l'information et l'intégrité des données.

L'évaluation des éléments suivants n'entraîne pas dans le périmètre de l'audit : i) les autres aspects du programme d'avantages globaux (rémunération au rendement, programme d'avantages sociaux, perfectionnement professionnel et environnement de travail); ii) la rémunération des cadres supérieurs (premiers vice-présidents et chef de la direction).

## Opinion de la Vérification interne

---

Nous sommes d'avis que le processus relatif au cadre de rémunération est bien contrôlé<sup>1</sup>. Des contrôles efficaces sont en place relativement à la gouvernance et à la supervision du cadre ainsi qu'à sa conception et à sa mise en place. Certains problèmes modérés touchant la sécurité de l'information et l'intégrité des données ont été relevés et sont décrits ci-après. La direction s'est engagée à prendre les mesures correctives au plus tard au quatrième trimestre de 2016.

---

<sup>1</sup> Nos opinions d'audit standards sont les suivantes :

- Contrôles rigoureux : Les contrôles clés ont été bien 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.

## Constatations de l'audit et plans d'action

---

### 1. Processus de gestion du changement de HRIS et Opérations

Les changements apportés au système de RH par l'Équipe HRIS touchent notamment les tableaux des codes de poste, les échelles salariales et les grilles de salaire des employés. La première étape du processus de gestion du changement de HRIS et Opérations est la réception d'une demande de la part de l'Équipe de la rémunération. Ensuite, HRIS et Opérations modifie le système en conséquence, puis un rapprochement est effectué pour vérifier le changement. Nous avons noté que HRIS et Opérations rapproche les données téléversées dans le système de RH et les demandes de l'Équipe de la rémunération; cependant, le processus de gestion du changement ne l'oblige pas à consigner cette étape. De plus, les changements apportés aux tableaux de rémunération du système de RH ne sont pas signalés à l'Équipe de la rémunération ni validés par cette dernière après coup. La direction s'est engagée à actualiser le processus de gestion du changement afin d'y inclure la consignation des rapprochements et la notification des changements apportés à l'Équipe de la rémunération.

Constatation de l'audit – Problème modéré<sup>2</sup>

Responsable de l'intervention – Directeur, HRIS

Date d'échéance – Quatrième trimestre de 2016

### 2. Examen des accès privilégiés au système de RH

Le système de RH comprend différents niveaux d'accès pour l'ensemble des employés. La plupart d'entre eux ont un accès libre-service pour consulter leur propre profil. Les employés des RH qui doivent effectuer d'autres tâches, comme la production de rapports, obtiennent un accès privilégié. Nous avons constaté au cours de l'audit qu'il existe un processus qui requiert qu'HRIS et Opérations examine annuellement la pertinence des accès privilégiés au système de RH, mais que les résultats de cet examen n'ont pas été consignés, ce qui fait que nous n'avons pas été en mesure de confirmer qu'il a été effectué. Toutefois, nous avons pu vérifier que les accès accordés étaient appropriés.

---

<sup>2</sup> 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.

La direction s'est engagée à regrouper en lieu sûr les pièces de vérification de tous les examens des accès au système de RH.

Constatation de l'audit – Problème modéré

Responsable de l'intervention – Directeur, HRIS

Date d'échéance – Quatrième 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.