

Audit de la gestion financière des directeurs du scrutin

Rapport final

Direction générale du dirigeant principal
de la planification et de l'audit
Division de l'audit interne
Octobre 2022



elections.ca



Table des matières

Sommaire	4
L'objet de l'audit	4
Raisons de son importance	4
Conclusions	4
Réponse de la direction	5
Déclaration d'assurance	6
1. Introduction	7
1.1. Pouvoirs d'audit	7
1.2. Contexte	7
1.3. Objectifs	8
1.4. Portée	8
1.5. Processus et méthode	8
2. Constatations et recommandations	10
Objectif 1 : Évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de la gestion financière des activités des directeurs du scrutin	10
2.1.1. Gouvernance	10
Recommandation 1	11
2.1.2. Contrôles de la gestion financière	11
Recommandation 2	12
2.1.3. Gestion du rendement	12
Recommandation 3	13
Objectif 2 : Déterminer si les activités financières des directeurs du scrutin sont menées conformément aux politiques, aux procédures, aux lois et aux règlements applicables	14
2.2.1. Opérations financières	14
2.2.2. Agents financiers	15
Recommandation 4	16
2.2.3. Analyse de la paie	16
Recommandation 5	17
2.2.4. Heures supplémentaires	17
Recommandation 6	19

Objectif 3 : Déterminer si la formation et les outils fournis aux directeurs du scrutin leur permettent d'exercer efficacement leurs pouvoirs	20
2.3.1. Formation	20
2.3.2. Systèmes d'information	21
Recommandation 7	21
2.3.3. Aide	22
3. Remerciements et personnes-ressources	23
Annexe A : Critères d'audit	24
Annexe B : Recommandations et plan d'action de la direction	25

Sommaire

L'audit de la gestion financière des directeurs du scrutin (DS) a été désigné comme une priorité du plan de vérification axé sur les risques d'Élections Canada pour 2021-2023.

L'objet de l'audit

Les directeurs du scrutin (DS) sont nommés par le directeur général des élections du Canada pour assurer la conduite des élections, des élections partielles et des référendums fédéraux dans chacune des 338 circonscriptions fédérales du Canada. Les directeurs du scrutin sont chargés de gérer et de superviser les scrutins dans leur circonscription de manière équitable et impartiale, y compris en ce qui concerne la gestion financière de leur bureau lors d'un scrutin.

Le présent audit avait pour objectifs :

1. d'évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de la gestion financière des activités des directeurs du scrutin;
2. de déterminer si les activités financières des directeurs du scrutin sont menées conformément aux politiques, aux procédures, aux lois et aux règlements applicables;
3. de déterminer si la formation et les outils fournis aux directeurs du scrutin leur permettent d'exercer efficacement leurs pouvoirs.

L'audit portait sur les activités de gestion financière dans les bureaux des DS au cours de la 44^e élection générale, qui a eu lieu en septembre 2021.

Raisons de son importance

La principale responsabilité d'Élections Canada est d'assurer la conduite des élections. Les DS, pour leur part, exercent les activités électorales au niveau de la circonscription et offrent la possibilité de voter directement aux Canadiens. En période d'élection générale, les DS dépensent plus de 200 millions de dollars et peuvent embaucher jusqu'à 250 000 fonctionnaires électoraux pour conduire l'élection. Toutes ces opérations financières se déroulent dans un court laps de temps et en des lieux très dispersés partout au pays.

Conclusions

Au regard du premier objectif, nous avons constaté l'existence d'un cadre de gouvernance et de contrôle solide. Cependant, la double structure de surveillance des opérations de l'administration centrale et des fonctions financières pour certaines activités a créé de la confusion et parfois donné lieu à l'application d'un niveau de contrôle inapproprié. Nous estimons aussi que le processus de gestion du rendement des DS pourrait être amélioré afin de favoriser un meilleur rendement financier.

Le deuxième objectif de l'audit portait sur l'observation de la *Loi électorale du Canada* (LEC) et de divers instruments de politique. Dans l'ensemble, cette conformité ainsi que l'application de contrôles particuliers par les DS ont été jugées satisfaisantes. Il a été noté que le rôle et la formation des agents financiers, qui aident les DS, devraient être repensés pour tirer parti de l'expertise de ce groupe. De plus, des modalités de surveillance additionnelles s'imposent pour les opérations de paie au niveau de l'administration centrale afin de compenser le mode de saisie manuelle de la paie. Enfin, il a été observé que l'instauration du paiement des heures supplémentaires pour de nombreux préposés au scrutin et préposés au bureau du DS pendant la 44^e élection générale a généré de la confusion et qu'en conséquence, les processus devraient être révisés et clarifiés avant la tenue de futurs scrutins.

En ce qui concerne le troisième objectif, nous avons conclu que les DS recevaient une formation appropriée et disposaient de ressources utiles pour les appuyer dans l'exercice de leurs pouvoirs. Toutefois, il s'est avéré que les systèmes d'information d'Élections Canada manquaient d'intégration, nuisaient à l'efficacité et nécessitaient la gestion manuelle de plusieurs processus, contribuant à des erreurs et entraînant de la frustration.

Sept recommandations ont été formulées à l'intention de la direction pour que celle-ci étudie les possibilités d'amélioration constatées dans le cadre de l'audit.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec les constatations de l'audit, a accepté les recommandations formulées dans le rapport et a élaboré des plans d'action pour donner suite aux recommandations. Dans certains cas, la direction a proposé des mesures de rechange aux recommandations afin de gérer le risque cerné. Le [plan d'action de la direction](#) a été intégré au présent rapport.

Déclaration d'assurance

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de la vérification, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été suivies, et des éléments de preuve ont été recueillis pour confirmer la justesse des conclusions de l'audit. Les constatations et conclusions de l'audit s'appuient sur une comparaison des conditions qui prévalaient à l'époque, telles qu'elles sont décrites dans la portée de l'audit, par rapport à des critères de vérification préétablis, approuvés par la direction. Les constatations et les conclusions de l'audit s'appliquent uniquement à l'activité examinée.

La planification et la conduite du présent mandat d'audit sont inspirées de la Politique sur l'audit interne du gouvernement du Canada et d'instruments connexes.

1. Introduction

1.1. Pouvoirs d'audit

La fonction d'audit interne de la Direction générale du dirigeant principal de la planification et de l'audit vise à fournir des services d'assurance indépendants et objectifs. Ces services sont conçus pour apporter une valeur ajoutée aux activités d'Élections Canada et les améliorer. L'audit interne aide Élections Canada à atteindre ses objectifs en mettant en œuvre une approche systématique et rigoureuse en vue d'évaluer et d'améliorer l'efficacité de la gestion des risques, des contrôles et de la gouvernance.

L'audit de la gestion financière des directeurs du scrutin faisait partie du plan d'audit axé sur les risques 2021-2023. Le Comité d'audit a recommandé l'approbation du plan d'audit au directeur général des élections (DGE) en février 2021.

1.2. Contexte

Élections Canada a comme principale responsabilité de préparer et de conduire les élections générales, les élections partielles et les référendums fédéraux et d'en faire rapport conformément au cadre législatif, tout en assurant l'intégrité du processus électoral et en favorisant le respect de la réglementation. Les directeurs de scrutin (DS), qui sont nommés par le directeur général des élections (DGE), sont chargés de conduire les scrutins dans chacune des 338 circonscriptions fédérales du Canada.

Sous la direction du DGE, les DS doivent gérer et superviser les scrutins dans leur circonscription de manière équitable et impartiale, y compris les finances de leur bureau lors d'un scrutin.

Les DS doivent entre autres gérer une multitude de processus financiers complexes avec l'aide du personnel de l'administration centrale d'Élections Canada. Ils ont les fonctions suivantes :

- enregistrer et soumettre les demandes de paiement pour l'ensemble du personnel de bureau et des fonctionnaires électoraux;
- payer toutes les dépenses de leur bureau et du bureau du directeur adjoint du scrutin supplémentaire, comme les achats de fournitures, les dépenses engagées pour équiper les salles de réunion et les dépenses d'impression, et en effectuer le rapprochement;
- louer des locaux pour leur bureau et les lieux de scrutin;
- s'assurer que toutes les dépenses sont nécessaires, et conformes aux dispositions contractuelles, et que l'information fournie est complète et exacte;
- gérer les fonds publics avec prudence et discernement conformément au Code de déontologie des administrateurs électoraux, aux lois applicables, aux

politiques et aux règlements gouvernementaux ainsi qu'aux instructions de l'administration centrale d'Élections Canada.

En période d'élection générale, les DS dépensent plus de 200 millions de dollars et peuvent embaucher jusqu'à 250 000 fonctionnaires électoraux pour conduire l'élection.

En raison de l'importance des dépenses, du court délai dans lequel elles sont engagées et payées, du fait que les bureaux de DS sont très dispersés et d'autres risques cernés par la Division de l'audit interne, un audit des activités de gestion financière des DS lors de la dernière élection générale a eu lieu.

1.3. Objectifs

L'audit interne de la gestion financière des directeurs du scrutin a permis d'évaluer si ces derniers exerçaient leurs pouvoirs conformément à la LEC et dans l'esprit des principes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

Plus précisément, les objectifs de l'audit étaient les suivants :

1. évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de la gestion financière des activités des directeurs du scrutin;
2. déterminer si les activités financières des directeurs du scrutin sont menées conformément aux politiques, aux procédures, aux lois et aux règlements applicables;
3. déterminer si la formation et les outils fournis aux directeurs du scrutin leur permettent d'exercer efficacement leurs pouvoirs.

1.4. Portée

L'audit portait sur la gestion financière des activités dans les circonscriptions menées lors d'une élection générale. L'audit visait principalement la 44^e élection générale.

En règle générale, l'audit n'a pas tenu compte des activités courantes menées par des équipes de l'administration centrale d'Élections Canada, comme les Services de soutien opérationnel et Opérations comptables – Services en région, sauf si leurs activités ou approbations étaient pertinentes pour l'analyse des contrôles dans les circonscriptions.

1.5. Processus et méthode

La méthode d'audit suivait la Politique sur l'audit interne et les politiques connexes du gouvernement du Canada. Il faut notamment que les audits soient menés conformément aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne établies par l'Institut des auditeurs internes.

Les travaux de planification comprenaient les activités suivantes :

- organiser des entrevues et des rencontres avec le personnel de l'administration centrale de la division Gouvernance en région et préparation opérationnelle et de la division Opérations comptables – Services en région;

- effectuer un sondage auprès de tous les agents financiers et réaliser un suivi de ce sondage; procéder à des entrevues avec des agents financiers sélectionnés;
- passer en revue les processus avec deux DS sélectionnés;
- examiner les lois, les directives et la réglementation pertinentes, les manuels et le matériel de formation des DS, ainsi que d'autres données d'information pertinentes (p. ex. les contrôles internes de la documentation en gestion financière);
- obtenir les données sur les opérations des DS relatives aux dépenses d'exploitation et à la paie pour la 44^e élection générale;
- évaluer les risques pour établir les objectifs et la portée de l'audit;
- établir [les critères d'audit](#);
- valider le plan auprès de la direction;
- élaborer les procédures d'analyse et une stratégie connexe.

L'audit a eu lieu de décembre 2021 à mars 2022. L'étape d'examen comprenait :

- un sondage auprès de tous les DS et une entrevue détaillée avec 35 DS de toutes les régions du Canada;
- l'analyse et la validation de données ainsi que l'analyse d'un échantillon d'opérations financières de circonscriptions sélectionnées;
- une revue, étape par étape, de diverses procédures financières avec des employés de l'administration centrale et des DS;
- une analyse des résultats de l'audit par rapport aux critères d'audit;
- la consignation des observations et des constatations.

Après l'étape d'examen, des recommandations à l'intention de la direction ont été formulées au sujet des secteurs où une amélioration des contrôles est possible.

2. Constatations et recommandations

Objectif 1 : Évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de la gestion financière des activités des directeurs du scrutin

2.1.1. Gouvernance

Au Canada, 338 directeurs du scrutin (DS) sont chargés de mettre en œuvre l'ensemble des aspects d'une élection générale dans leur circonscription. De nombreuses directions, divisions et unités au sein du Secteur des scrutins et de l'innovation d'Élections Canada appuient les DS par l'élaboration de politiques, de procédures, de formation, de manuels et d'autres directives portant sur les diverses tâches à effectuer pendant une période électorale. Le nom du groupe opérationnel qui communique directement avec les DS est Gouvernance en région et préparation opérationnelle (GRPO).

Les directives et la formation en matière de gestion financière sont élaborées au sein de la division Finances en région des Opérations comptables. Finances en région fournit à GRPO de l'information qui est ensuite intégrée à d'autres directives fournies aux DS et aux agents financiers. Bien que les DS communiquent principalement avec l'administration centrale par l'intermédiaire de la structure de gouvernance de GRPO, ils peuvent communiquer directement avec Finances en région, comme le font les agents financiers, au sujet de questions financières telles que le paiement des dépenses et la paie.

Une des grandes constatations de cet audit est que la présence de voies de communication et de sources d'information multiples n'aide pas les DS à savoir s'ils sont sur la bonne voie.

Ce manque de clarté est bien démontré par l'instauration du paiement des heures supplémentaires à la suite de l'introduction de la nouvelle disposition dans le *Tarif des honoraires d'élections fédérales*. En mars 2021, Finances et GRPO ont publié conjointement une communication promettant l'ajout d'informations au *Manuel du directeur du scrutin*. Des renseignements détaillés sur les heures supplémentaires ont ensuite été communiqués dans le plan publié en mars 2021 sur le site intranet des DS. Le *Manuel du directeur du scrutin* fait mention des heures supplémentaires, tout comme le *Manuel de l'agent financier*, lequel contient également des consignes sur la façon de saisir les heures. Malgré ces ressources, les DS passés en entrevue ont mentionné différentes façons dont ils pensaient que les heures supplémentaires avaient été mises

en œuvre. Ils ont fait part de leur confusion relativement aux nombreuses sources de directives, lesquelles leur semblaient souvent contradictoires.

Recommandation 1

À des fins de cohérence, il est recommandé que toutes les consignes liées aux opérations financières soient communiquées par une seule source faisant autorité, qu'elle soit d'origine opérationnelle ou financière.

2.1.2. Contrôles de la gestion financière

Conformément aux politiques financières, les DS effectuent la plupart des achats au moyen d'une carte d'achat. Une avance comptable (également appelée petite caisse) peut être utilisée pour les petits achats. Pour les gros achats ou lorsque le fournisseur n'accepte pas la carte d'achat, une demande de paiement doit être présentée par les DS à l'aide d'un formulaire de compte spécial. GRPO et Finances en région ont un système de contrôles en place pour toutes ces opérations financières, système qui repose grandement sur des processus manuels, tant en région qu'à l'administration centrale. Les DS accordent leur autorisation à GRPO de procéder au traitement et au paiement de tous les types de dépenses encourues en apposant leur signature sur les rapports imprimés. Cette mesure est semblable à l'exécution des articles 32 et 34 de la LGFP. Les rapports sont numérisés puis envoyés à l'administration centrale par courriel ou téléversés dans l'Outil de gestion des activités en région. La plupart des documents sont finalement sauvegardés dans des dossiers partagés sur le réseau et peuvent être consultés par GRPO et Finances en région.

À l'administration centrale, GRPO vérifie si les demandes de paiement reçues contiennent tous les renseignements exigés et demande au besoin de l'information supplémentaire aux DS. Ensuite, chaque dépense est vérifiée par GRPO et par Finances en région avant d'être saisie et traitée dans le système financier.

Les contrôles sont conçus de telle sorte qu'une partie du processus d'examen est exécutée par chaque groupe, en vue de faire un examen approfondi et complet des opérations. Toutefois, en pratique, en raison de son effectif important, Finances en région prend de l'avance sur GRPO et fait donc souvent un préexamen des opérations, ce qui ajoute des étapes à un processus d'examen déjà long.

L'exemple suivant (figure 1) illustre le calendrier suivi et le nombre d'examens effectués pour une seule dépense électorale (choisie au hasard) soumise à l'aide d'un formulaire de compte spécial. La dépense en question, de 386,40 \$, a été engagée pour des services de sécurité.

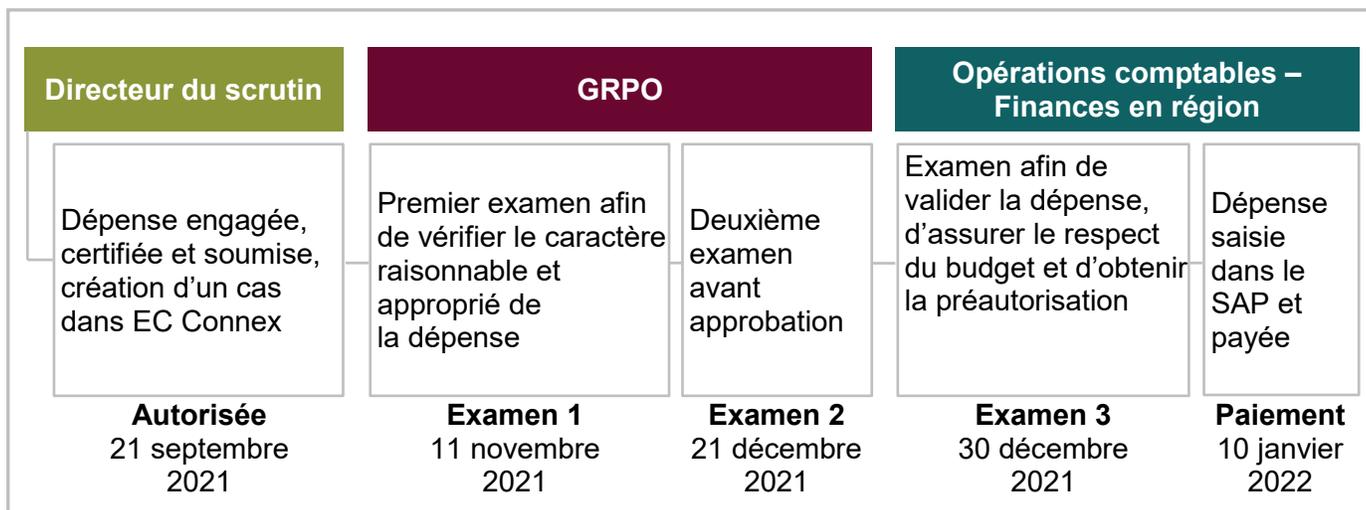


Figure 1 : Exemple de processus d'examen pour une dépense électorale soumise à l'aide d'un formulaire de compte spécial

Dans ce cas, le montant a été autorisé, examiné et approuvé au moins quatre fois avant d'être payé au fournisseur environ trois mois et demi après l'élection. La direction a précisé que 67 % de tous les formulaires de compte spécial sont payés dans le respect des normes de service documentées, soit trois semaines. Toutefois, l'exemple témoigne d'un nombre disproportionné de contrôles en place pour un petit paiement.

À l'inverse, le processus d'examen et d'approbation des opérations de paie est moins détaillé. L'examen et l'analyse des opérations de paie à l'administration centrale sont effectués de façon globale. Les experts en la matière de l'administration centrale peuvent également réaliser une analyse complémentaire pour surveiller le nombre d'heures travaillées dans les différents secteurs fonctionnels. Toutefois, les heures soumises pour des circonscriptions données ou pour des fonctionnaires électoraux donnés ne sont examinées que ponctuellement, par exemple en cas de demande de renseignements ou de plainte d'un travailleur.

Recommandation 2

Aux fins de l'efficacité de l'examen des opérations financières, il est recommandé que les activités de contrôle soient proportionnelles aux risques associés aux conséquences d'une défaillance des contrôles, c'est-à-dire en réduisant ou en simplifiant la vérification des petits achats et en approfondissant l'examen des opérations de paie.

2.1.3. Gestion du rendement

À la fin du cycle de gouvernance, GRPO prévoit un processus d'examen de la gestion du rendement des DS. Le processus est l'occasion pour les DS d'obtenir des commentaires au sujet de certains objectifs ciblés et de faire part de leurs commentaires à Élections Canada au sujet des ressources et des outils fournis. Dans la

mesure où les objectifs de gestion financière ne sont pas atteints (en raison, par exemple, de la soumission de dépenses non admissibles ou du défaut de soumettre des reçus ou des rapprochements), il peut y avoir retenue de la paie ou création d'un compte créditeur en faveur d'Élections Canada afin de rembourser les paiements non admissibles. Toutefois, étant donné le temps de traitement des opérations de dépenses, comme il est mentionné plus haut, Finances en région ne peut formuler des commentaires précis sur le rendement de la gestion financière que plusieurs mois après les évaluations des DS.

Cinq mois après la 44^e élection générale, et malgré les conséquences associées au fait de ne pas avoir atteint les objectifs de rendement en matière de gestion financière, des DS n'avaient toujours pas fait le rapprochement de près de 1 million de dollars (environ 6 %) en dépenses effectuées par carte d'achat – des dépenses déjà payées par l'administration centrale – et n'avaient toujours pas soumis les pièces justificatives appropriées. De plus, on a remarqué que, dans le sous-échantillon analysé dans le cadre de l'audit, un registre de petite caisse et un bail signé n'avaient pas été soumis non plus. Par conséquent, Finances en région a dû d'abord obtenir ces documents auprès des DS ou des fournisseurs, puis traiter les dépenses pour le compte des DS, pour s'assurer que les contrôles appropriés étaient en place.

Recommandation 3

Aux fins de l'efficience et de l'efficacité du processus de gestion du rendement des DS, il est recommandé :

- a) de revoir le moment de l'évaluation de la gestion du rendement des DS de manière à ce que les commentaires formulés par Finances en région puissent être adéquatement intégrés;
- b) de clarifier le cadre de gestion du rendement des DS pour y inclure des conséquences concrètes à une mauvaise gestion financière pendant et après une élection.

Objectif 2 : Déterminer si les activités financières des directeurs du scrutin sont menées conformément aux politiques, aux procédures, aux lois et aux règlements applicables

2.2.1. Opérations financières

La principale responsabilité des DS est de conduire une élection dans leur circonscription, ce qui implique d'engager de nombreuses dépenses dans un court laps de temps. Pour ce faire, la LEC donne aux DS le rôle de directeurs financiers ayant le pouvoir d'encourir les dépenses de leur propre budget. La location de locaux pour les bureaux et les lieux de scrutin, la location de mobilier, l'achat de fournitures, les frais de déplacement et la paie sont autant de dépenses classiques à être gérées pendant une élection.

Bien qu'ils ne soient pas assujettis à la LGFP comme les fonctionnaires du gouvernement du Canada, les DS doivent respecter des processus et des objectifs instaurés par Élections Canada qui sont semblables à ce qui est prévu par la LGFP. Par exemple, les DS ont le pouvoir d'engager une dépense et de certifier l'achat à des fins de paiement (comme le prévoient les articles 32 et 34 de la LGFP), mais le paiement de l'achat doit être autorisé par le service des finances de l'administration centrale (comme le prévoit l'article 33 de la LGFP). À ce titre, l'audit visait à déterminer si les DS avaient fait preuve de diligence au moment d'engager des dépenses, si les dépenses étaient admissibles en vertu de la LEC et d'autres lois et directives faisant autorité, et si un processus d'examen était en place pour vérifier la conformité globale.

Pendant les entrevues, les DS ont démontré qu'ils comprenaient l'importance de mener des examens et des contrôles diligents des finances.

Les opérations effectuées par les 35 DS sélectionnés ont fait l'objet d'un échantillonnage, tant de façon aléatoire que selon le jugement de l'auditeur. Pour les opérations autres que celles relatives à la paie, on a conclu que les achats analysés étaient autorisés, admissibles et conformes aux lois et aux directives applicables, à quelques exceptions près. Toutefois, on a remarqué que GRPO, l'unité chargée de vérifier les dépenses des DS, devait souvent faire plus d'une demande pour obtenir les explications et les documents manquants.

2.2.2. Agents financiers

Le document servant de guide aux agents financiers, soit le *Manuel de l'agent financier*, mentionne que les agents financiers jouent un rôle clé pour aider les DS à gérer tous les aspects des opérations financières, comme les locations, les achats, les budgets et la paie. Le manuel précise que les agents financiers exercent une fonction de contrôle qui en principe garantit que les documents présentés à l'administration centrale contiennent le moins d'erreurs possible.

L'audit a conclu que les agents financiers ont la possibilité d'apporter une plus grande contribution encore à l'efficacité de la gestion financière dans les circonscriptions.

Bien que les DS aient confirmé que les agents financiers étaient au cœur de leur équipe pour la conduite d'une élection, il était évident, d'après l'information recueillie, que la principale fonction des agents financiers était de saisir de grandes quantités de données dans le Système de paiement au bureau du directeur du scrutin (SPBDS) et d'autres systèmes, ce qui leur laissait peu de temps pour vérifier la qualité des opérations soumises.

Le manque de formation propre au poste d'agent financier ne vient qu'aggraver les choses. Les agents financiers avaient accès aux modules de formation en ligne et pouvaient lire le *Manuel de l'agent financier* dès le premier jour de la période électorale. Toutefois, on a constaté que la plupart des agents financiers n'avaient commencé leur formation qu'une fois l'équipement informatique installé dans leur bureau, soit plusieurs jours plus tard, voire plus d'une semaine dans certains cas. Après tout ce temps, il a été difficile pour certains agents financiers de trouver le temps de terminer la formation.

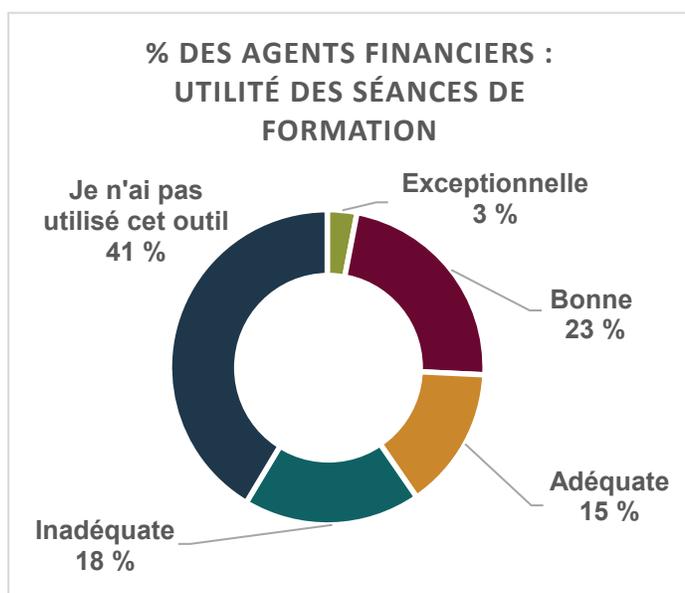


Figure 2 : Résultats du sondage auprès des agents financiers

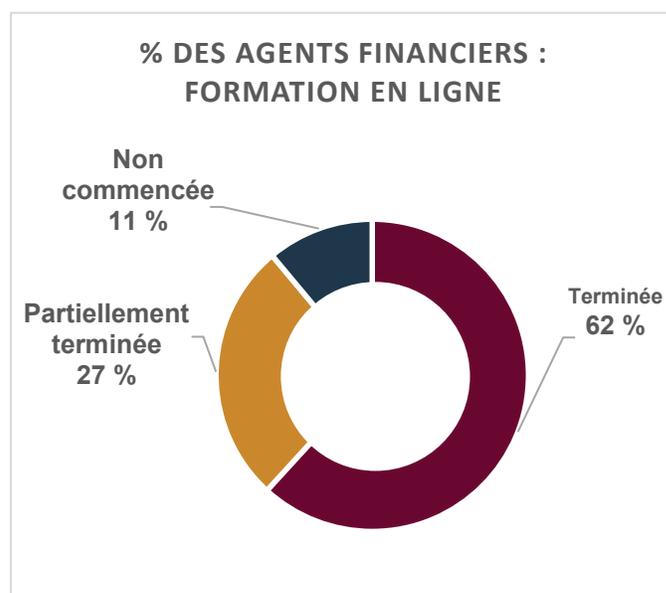


Figure 3 : Formation en ligne

Selon le sondage effectué auprès des agents financiers, seulement 41 % d'entre eux ont trouvé la formation à tout le moins adéquate, et 41 % ont mentionné ne pas avoir utilisé les ressources de formation (figure 2). L'unité de formation de GRPO a confirmé que seulement 62 % des agents financiers avaient terminé le module de formation offert en ligne (figure 3).

De plus, les agents financiers n'ont été maintenus en poste que pendant une courte période après l'élection. Ce sont plutôt les DS qui ont été chargés de s'occuper des dépenses de carte d'achat ou de petite caisse ainsi que des demandes de renseignements relatives à la paie. Finances en région, qui prévoit le budget pour les heures des agents financiers, a expliqué qu'en théorie il n'est pas obligatoire de mettre fin à l'emploi des agents financiers à un moment précis si les DS peuvent montrer que des heures additionnelles sont nécessaires pour terminer des tâches liées aux opérations financières. Par contre, cette théorie n'a pas été mise en pratique par les DS.

Recommandation 4

Aux fins d'optimisation du rôle de l'agent financier, il est recommandé :

- a) de réorganiser les fonctions exercées par les agents financiers, notamment en envisageant l'ajout ou la réaffectation d'un commis ayant la cote de sécurité requise pour effectuer des tâches de saisie des données jusqu'à ce que les systèmes puissent être mis à jour pour simplifier ces tâches;
- b) de renforcer le rôle des agents financiers afin qu'ils puissent exercer une fonction liée au contrôle et à la conformité conformément au Manuel de l'agent financier;
- c) de rendre la formation des agents financiers obligatoire et trouver des moyens de favoriser la conformité en commençant la formation avant la délivrance du bref.

2.2.3. Analyse de la paie

La paie est la plus importante dépense à être engagée par les DS durant l'élection. En 2020, Élections Canada a entamé une révision du *Tarif des honoraires d'élections fédérales*, lequel prévoit le mode de calcul des honoraires, des frais et des indemnités à verser aux DS et aux autres personnes employées pour les élections en vertu de la *Loi électorale du Canada* (LEC). L'une des recommandations clés ressorties de cet examen a été le passage d'une rémunération à honoraires forfaitaires à une rémunération au taux horaire pour certains postes de travailleurs électoraux.

Les opérations de paie pour le personnel rémunéré à l'heure, à savoir la plupart des travailleurs de bureau et l'ensemble des travailleurs du jour du scrutin, sont le type de dépenses qui a causé le plus de problèmes.

Différentes techniques d'analyse de données ont été utilisées pour repérer les opérations de paie potentiellement inhabituelles. De plus, des travailleurs ont été choisis au hasard parmi la population des 35 circonscriptions désignées. Comme les DS ne sont tenus de présenter qu'une seule demande d'intervention de paie résumée pour chaque période de paie, on leur a demandé de fournir les copies des feuilles de temps originales pour les opérations qui faisaient partie de l'échantillon. La figure 4 présente les résultats de l'analyse.



Figure 4 : Résultats de l'analyse de la paie

Bien que seulement la moitié des feuilles de temps demandées aux fins de l'analyse aient été obtenues, plusieurs entrées de paie inhabituelles ont été repérées et demandaient un suivi et la prise de mesures supplémentaires par Finances en région. Par exemple, 20% des feuilles de temps comportaient des erreurs mineures attribuables aux calculs à la main. On peut s'attendre à des erreurs mineures étant donné le grand nombre de travailleurs employés pendant une très courte période. Cependant, une analyse de données effectuée pendant et après la période électorale permettrait de repérer tant les erreurs courantes que les erreurs inhabituelles. Autrement, la direction ne dispose pas des renseignements nécessaires pour comprendre et éliminer les sources d'erreurs courantes.

Recommandation 5

Aux fins de repérage des opérations inhabituelles et des erreurs courantes en vue de leur examen et de l'amélioration des processus, il est recommandé à la direction d'effectuer l'analyse des données ou la surveillance continue des opérations de paie.

2.2.4. Heures supplémentaires

La mise en place d'une rémunération à taux horaire dans le *Tarif des honoraires d'élections fédérales* a permis de fixer pour la première fois un taux pour les heures supplémentaires (voir la figure 5).

Des communications et des consignes concernant les heures supplémentaires ont été publiées à plusieurs endroits, mais aucune formation n'a été donnée. Malgré la disponibilité de l'information, il y avait de la confusion sur l'admissibilité aux heures supplémentaires, sur la manière de les consigner et sur le rajustement éventuel du budget pour en tenir compte.

Soulignons que les DS se posaient des questions sur l'application de la politique des heures supplémentaires aux travailleurs du jour du scrutin. Selon les documents d'Élections Canada, ces travailleurs électoraux sont admissibles au paiement des heures supplémentaires après avoir travaillé pendant huit heures à « un seul poste ». Cependant, il est possible que les travailleurs changent de poste pendant un jour du scrutin en fonction des besoins du bureau de vote. Le taux de rémunération pour ces postes est parfois le même, parfois non. En raison de la mention « un seul poste », les travailleurs qui occupaient un même poste étaient rémunérés au taux des heures supplémentaires pour chaque heure travaillée excédant huit heures dans une journée, alors que ceux qui occupaient plusieurs postes ne l'étaient pas.

Cette mention, attribuable à une limite du système qui ne permettait pas le calcul des heures supplémentaires lorsqu'il y avait un changement de poste, n'est pas conforme au libellé du *Tarif des honoraires d'élections fédérales* (voir la figure 5).

Des DS ont admis que le système empêchait certains travailleurs de bénéficier du paiement des heures supplémentaires lorsqu'ils travaillaient plus de huit heures dans plusieurs positions. Par conséquent, on a constaté qu'au moins une entrée de temps avait été modifiée dans le système de paie par un DS pour compenser les heures supplémentaires perdues. On ne sait pas si cette pratique était fréquente.

Dans un autre cas, un travailleur a appelé l'administration centrale après l'élection pour se plaindre qu'il n'avait pas bénéficié du paiement des heures supplémentaires auquel il estimait avoir droit. Le travailleur avait occupé plus d'un poste le jour de l'élection. Un membre de l'équipe du

Paiement des heures supplémentaires

32 (1) Le travailleur électoral – autre qu'une personne nommée par un directeur du scrutin en vertu de l'article 61 de la Loi – qui est tenu de travailler pendant plus de huit heures dans une journée a le droit de recevoir une rémunération correspondant à une fois et demie son taux horaire normal, pour chaque heure travaillée excédant huit heures dans une journée.

Paiement des heures supplémentaires — membre du personnel

32 (2) La personne nommée par un directeur du scrutin en vertu de l'article 61 de la Loi qui est tenue de travailler pendant plus de quarante heures au cours d'une semaine dans le cadre d'un seul poste a le droit de recevoir une rémunération correspondant à une fois et demie son taux horaire normal, pour chaque heure travaillée excédant quarante heures au cours d'une semaine dans le cadre de ce poste.

[Tarif des honoraires — élections fédérales \(justice.gc.ca\)](http://justice.gc.ca)

Figure 5 : Dispositions relatives au paiement des heures supplémentaires dans le *Tarif des honoraires d'élections fédérales*

centre d'appels des finances a ensuite communiqué avec le DS pour lui demander de créer, de signer et de produire une autre feuille de temps afin de pouvoir compenser les heures supplémentaires n'ayant pas été payées au travailleur, ce qui a posé un dilemme éthique au DS. La direction de Finances en région a confirmé plus tard, au cours de l'audit, que cette intervention n'était pas adéquate et a communiqué avec le DS pour en discuter davantage. Encore une fois, on ne sait pas si cette pratique était fréquente ou s'il s'agit d'un cas isolé.

Recommandation 6

Aux fins de l'application adéquate et cohérente des dispositions sur les heures supplémentaires dans toutes les circonscriptions fédérales, il est recommandé :

- a) de revoir la politique sur les heures supplémentaires d'Élections Canada pour assurer sa conformité avec le *Tarif des honoraires d'élections fédérales*;
- b) de fournir de la formation et des directives aux fonctionnaires électoraux et au personnel de soutien pendant le prochain scrutin, de préciser qui est admissible au paiement des heures supplémentaires et dans quel contexte, et d'expliquer comment les heures supplémentaires doivent être saisies, particulièrement lorsqu'un travailleur occupe deux postes le même jour.

Objectif 3 : Déterminer si la formation et les outils fournis aux directeurs du scrutin leur permettent d'exercer efficacement leurs pouvoirs

2.3.1. Formation

Les DS doivent avoir facilement accès à la formation et aux outils leur permettant de mener à bien l'élection générale, y compris de s'acquitter de leurs responsabilités financières. Comme les DS demeurent au sein d'Élections Canada à temps partiel en dehors des périodes électorales, ils sont en mesure de prendre part à des activités de formation et à d'autres activités préparatoires avant une élection générale.

De l'avis de 54 % des DS, leur formation de directeur financier était opportune et utile, et 68 % des DS sélectionnés ont affirmé avoir été adéquatement formés et préparés dès le début de la période électorale. Les nouveaux DS étaient moins susceptibles d'affirmer s'être sentis préparés.

Divers outils et ressources aident les DS à exercer leurs pouvoirs financiers (figure 6). Selon les DS, les outils en ligne ECDocs et Scrutin+ étaient les plus utiles pour les aider à gérer leurs tâches. Ils consultaient le *Manuel du directeur du scrutin* (88 %), leur agent financier (72 %) et le bureau d'aide, appelé le Réseau de soutien aux régions (RSR) (64 %) lorsqu'ils avaient des questions sur la gestion financière.

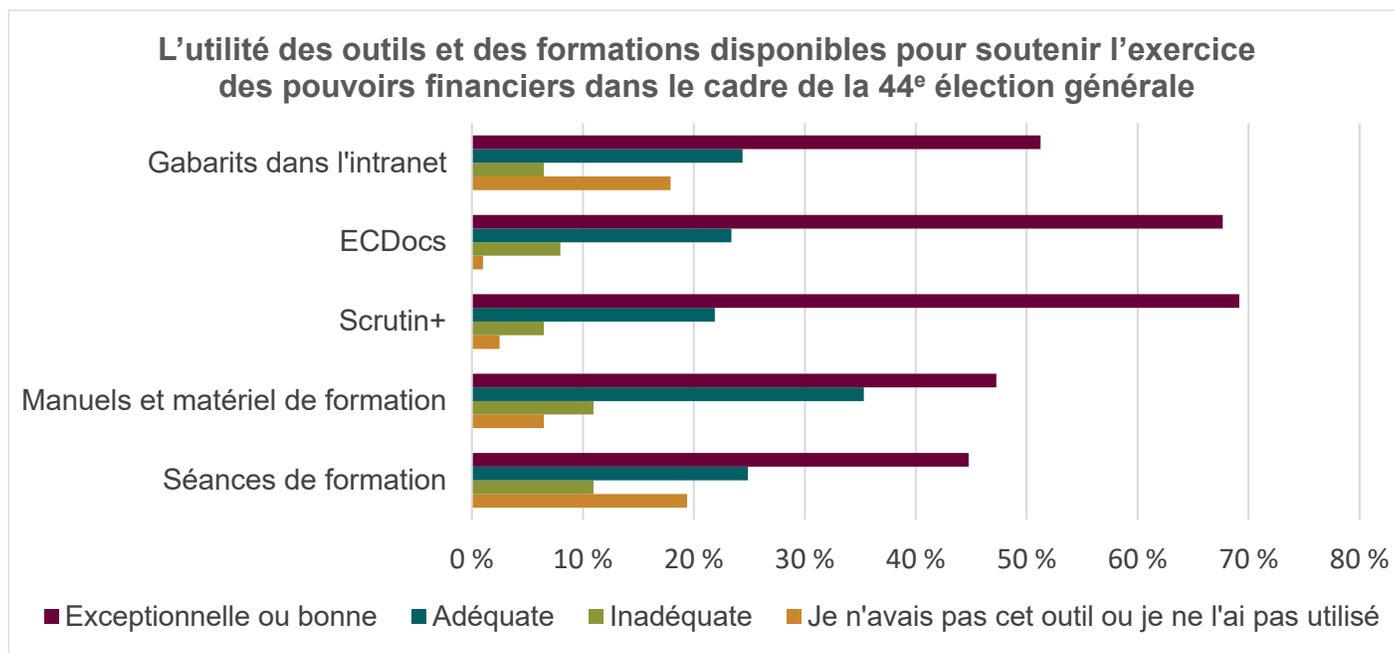


Figure 6 : Résultats du sondage

2.3.2. Systèmes d'information

Le sondage a révélé que 43 % des DS étaient d'avis que l'ensemble de la technologie de l'information et des systèmes connexes était plutôt efficace pour faciliter la gestion des activités financières, et que 29 % croyaient qu'il était plutôt inefficace. Par exemple, 43 % des commentaires sur l'efficacité des systèmes recueillis dans les sondages auprès des DS et 49 % de ceux recueillis dans les sondages auprès des agents financiers faisaient mention de problèmes avec le SPBDS. Afin de pallier les lacunes des systèmes, environ la moitié des DS ont eux-mêmes créé un ou plusieurs rapports supplémentaires, par exemple à l'aide d'Excel, pour s'y retrouver.

Les sondages et les commentaires recueillis pendant les entrevues ont révélé une insatisfaction à l'égard de certains systèmes, particulièrement ceux qui fonctionnent trop lentement ou qui obligent une saisie des données répétitive et dont les fonctions de production de rapports

Ce ne sont pas tous les systèmes qui posaient problème, mais le grand nombre de systèmes indépendants contribue en lui-même à l'inefficacité générale des processus. Comme il est mentionné dans l'objectif 1, certains processus manuels nécessitent la saisie d'information (p. ex. transactions par cartes d'achat, feuilles de temps), l'impression, la signature, la numérisation et le téléversement ou l'envoi par courriel de documents à l'administration centrale. Ces documents sont ensuite téléchargés à l'administration centrale et stockés dans un lecteur réseau partagé ou un autre répertoire partagé. Le fait que la main-d'œuvre en région d'Élections Canada est composée presque entièrement de travailleurs à très court terme qui sont employés seulement une fois tous les deux à quatre ans et qui doivent apprendre à utiliser plusieurs systèmes et effectuer des tâches à la main peut causer de la frustration et des erreurs.

Recommandation 7

Pour simplifier les processus financiers en région, il est recommandé à la direction d'accorder la priorité au renouvellement du système de paiement. Idéalement, le nouveau système serait doté d'une interface utilisateur unique et intégrerait différentes fonctions (comme le recrutement, la paie et la comptabilisation automatisée des heures, les opérations financières et le logiciel SAP) avec pour objectifs :

- l'accroissement de l'efficacité;
- l'amélioration de la production de rapports;
- l'élimination de la possibilité de « contourner » le système;
- la réduction du nombre de processus manuels pour le personnel en région et les travailleurs du jour du scrutin et donc des erreurs qui en découlent.

2.3.3. Aide

En cas d'incertitude concernant les systèmes ou les processus, de l'aide doit être disponible pour combler les lacunes en ce qui a trait aux connaissances. Le bureau d'aide général est le RSR de GRPO, auquel les DS ou les agents financiers peuvent accéder par courriel, par téléphone ou en libre-service en ligne. Durant la période électorale, les questions d'ordre financier sont acheminées directement à un centre d'appels distinct au sein de Finances en région appelé Finances du RSR.

Les DS et les agents financiers ont fait part de leur insatisfaction à l'égard du RSR, car, selon eux, leur interlocuteur répondait à leurs questions complexes en citant uniquement le manuel. Cependant, lorsqu'ils parlaient avec un membre spécialisé de l'Équipe des paiements en région, ils étaient satisfaits de la qualité des réponses reçues. Il a été établi que d'autres problèmes quant à la rapidité et à l'intégralité des communications étaient attribuables en partie à la conception des systèmes, et qu'ils échappaient donc à la portée de l'audit. La direction a reçu, de la part des DS et des agents financiers, des commentaires portant précisément sur leur expérience avec le RSR.

3. Remerciements et personnes-ressources

Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance au personnel et à la direction de Gouvernance en région et préparation opérationnelle, au Bureau du dirigeant principal des finances et à tous les directeurs du scrutin et agents financiers qui ont participé à cet audit.

Personne-ressource – Audit :

Directrice adjointe, Audit interne

Personnes-ressources – Direction :

Directeur principal, Gouvernance en région et préparation opérationnelle

Dirigeante adjointe des finances

Annexe A : Critères d'audit

Objectifs	Critères
Objectif 1 : Évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de la gestion financière des activités des DS	1.1. Une structure de gouvernance des activités des DS est en place.
	1.2. Il y a un cadre de contrôle, et celui-ci est appliqué efficacement.
	1.3. Les politiques et les procédures financières sont appliquées uniformément dans toutes les circonscriptions.
	1.4. Les DS comprennent bien les rôles, les responsabilités et les pouvoirs financiers.
Objectif 2 : Déterminer si les activités financières des DS sont menées conformément aux politiques, aux procédures, aux lois et aux règlements applicables	2.1. Les opérations financières, y compris les contrats, sont autorisées adéquatement.
	2.2. Un processus d'examen est en place pour toutes les dépenses : loyers, rémunération (feuilles de temps pour la formation et les heures de travail ordinaires), frais de déplacement, achats de fournitures.
	2.3. L'attribution des pouvoirs financiers se fait selon les méthodes prescrites.
	2.4. Les rapports financiers sont suffisants (présentés en temps utile, exacts et complets) pour permettre aux DS de surveiller leurs opérations financières.
	2.5. Les dépenses engagées sont admissibles conformément au <i>Tarif des honoraires d'élections fédérales</i> , à la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> , à la <i>Loi électorale du Canada</i> , aux politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et aux politiques et procédures d'Élections Canada.
	2.6. Les dépenses inadmissibles sont détectées et font l'objet de mesures par le personnel de l'administration centrale d'Élections Canada.
Objectif 3 : Déterminer si la formation et les outils fournis aux DS leur permettent d'exercer efficacement leurs pouvoirs	3.1. Les DS reçoivent en temps opportun une formation adéquate sur les processus et les procédures.
	3.2. La formation est régulièrement mise à jour, et la participation à celle-ci est surveillée.
	3.3. Des systèmes informatiques sont à la disposition du personnel, et celui-ci a reçu la formation nécessaire pour s'en servir.
	3.4. Les outils fournis aux DS sont conçus pour gérer une élection.
	3.5. Les outils fournis par Élections Canada sont utilisés comme prévu.
	3.6. Une aide additionnelle (p. ex. le Réseau de soutien aux régions) est offerte et permet de trouver des solutions en temps utile.

Annexe B : Recommandations et plan d'action de la direction

Recommandations	Plan d'action de la direction
<p>1. À des fins de cohérence, il est recommandé que toutes les consignes liées aux opérations financières soient communiquées par une seule source faisant autorité, qu'elle soit d'origine opérationnelle ou financière.</p>	<p>La direction appuie cette recommandation.</p> <p>Les rôles de l'autorité fonctionnelle (Finances) et de l'autorité opérationnelle (GRPO) seront précisés, tout comme la délégation financière à tous les niveaux, en tenant compte de la délégation des pouvoirs de GRPO pour ce qui est de communiquer avec le personnel en région et de lui donner des instructions. La formation, la documentation connexe, les outils de délégation et de communication ainsi que les manuels financiers appropriés seront mis à jour en conséquence.</p> <p>Par ailleurs, en 2023, la haute direction de GRPO renouvellera le modèle des opérations du réseau de soutien en région. Ainsi, les administrateurs et le personnel auront accès à un guichet d'information unique s'ils ont besoin de clarifications sur les autorités fonctionnelle ou opérationnelle.</p> <p>Toutes les mesures nécessaires doivent être achevées d'ici avril 2024.</p>
<p>2. Aux fins de l'efficacité de l'examen des opérations financières, il est recommandé que les activités de contrôle soient proportionnelles aux risques associés aux conséquences d'une défaillance des contrôles, c'est-à-dire en réduisant ou en simplifiant la vérification des petits achats et en approfondissant l'examen des opérations de paie.</p>	<p>La direction appuie cette recommandation.</p> <p>Un groupe de travail sera mis sur pied pour cerner les processus de paiement qui peuvent être simplifiés ou automatisés. L'examen des processus de paiement s'inscrira dans le cadre de l'initiative de la signature électronique et, parmi les processus ciblés, notons ceux qui concernent les baux, les cartes de crédit, les formulaires de compte spécial et la petite caisse. Un plan d'action sera mis en place pour établir des liens entre l'amélioration des processus opérationnels ainsi que l'adoption d'outils numériques, dont la signature électronique. Les livrables numériques seront</p>

Recommandations	Plan d'action de la direction
	<p>choisis et mis à l'essai en fonction des priorités de la préparation électorale, de la capacité de la transformation numérique et des outils déjà offerts sur le marché.</p> <p>Activités de contrôle proportionnelles aux risques : aux fins de cette recommandation, il faut mettre en place un processus d'échantillonnage des paiements fondé sur le risque. Un groupe de travail sera donc chargé de concevoir un cadre de gestion du risque pour que les transactions plus risquées fassent l'objet de contrôles plus serrés. La normalisation et l'automatisation de plusieurs processus financiers s'imposent, y compris l'évaluation approfondie des contrôles internes et des risques financiers. Afin d'atteindre cet objectif, EC compte utiliser les différentes fonctionnalités du SAP et entreprendre les travaux à l'automne 2024.</p> <p>Toutes les mesures doivent être achevées d'ici avril 2024.</p>
<p>3. Aux fins de l'efficience et de l'efficacité du processus de gestion du rendement des DS, il est recommandé :</p> <p>a) de revoir le moment de l'évaluation de la gestion du rendement des DS de manière à ce que les commentaires formulés par Finances en région puissent être adéquatement intégrés;</p> <p>b) de clarifier le cadre de gestion du rendement des DS pour y inclure des conséquences concrètes à une mauvaise gestion financière pendant et après une élection.</p>	<p>a) La direction soutient l'esprit de la recommandation, mais suggère des mesures de rechange afin de ne pas retarder la communication aux DS de leur évaluation. Les évaluations de rendement devraient être faites et communiquées aux intervenants dès que possible après l'élection générale afin d'offrir aux administrateurs qui en ont besoin des plans de gestion du rendement. Comme mesure de rechange, la direction propose un complément à l'évaluation de rendement à remettre aux DS et portant sur les critères de gestion financière (comme dans le cas des critères de gestion du matériel électoral, également évalués plusieurs mois après l'élection générale).</p> <p>b) La direction appuie cette recommandation. Le cadre de la gestion du rendement sera présenté aux agents de liaison locaux et aux DS afin de favoriser une meilleure</p>

Recommandations	Plan d'action de la direction
	<p>compréhension et un plus grand respect des responsabilités, des attentes et des conséquences en matière de gestion financière. Les précisions à cet égard seront notamment communiquées par l'entremise de formations et par les notes d'information transmises aux DS durant la préparation électorale et au début de l'élection générale.</p> <p>Pour soutenir cette démarche, la formation sur la gestion financière offerte aux DS sera renouvelée afin que ceux-ci saisissent mieux leur rôle, leurs obligations et leurs responsabilités pour la gestion des dépenses, le contrôle et le suivi budgétaires ainsi que la supervision de leur personnel, dont l'agent financier.</p> <p>Toutes les mesures doivent être achevées d'ici janvier 2024.</p>
<p>4. Aux fins d'optimisation de la valeur du rôle de l'agent financier, il est recommandé :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) de réorganiser les fonctions exercées par les agents financiers, notamment en envisageant l'ajout ou la réaffectation d'un commis ayant la cote de sécurité requise pour effectuer des tâches de saisie des données jusqu'à ce que les systèmes puissent être mis à jour pour simplifier ces tâches; b) de renforcer le rôle des agents financiers afin qu'ils puissent exercer une fonction liée au contrôle et à la conformité conformément au <i>Manuel de l'agent financier</i>; c) de rendre la formation des agents financiers obligatoire et trouver des moyens de favoriser la conformité en commençant la formation avant la délivrance du bref. 	<p>La direction appuie ces trois recommandations.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Les fonctions exercées par les agents financiers seront réorganisées et ce faisant nous envisagerons l'ajout ou la réaffectation d'un commis à l'effectif du bureau du DS chargé d'effectuer l'entrée de données dans le système de paie. b) La formation et les directives destinées aux agents financiers, ainsi que leur rôle de soutien au DS, seront examinés, redéfinis et renforcés. L'accent sera mis sur l'expérience et les compétences requises. Puisque les DS demeurent financièrement responsables, leur formation en matière de gestion financière sera renouvelée afin qu'ils saisissent bien leur rôle, leurs obligations et leurs responsabilités pour la gestion des dépenses, le contrôle et le suivi budgétaires ainsi que la supervision de leur personnel, dont l'agent financier. c) La formation des agents financiers sera rendue obligatoire. Nous envisagerons

Recommandations	Plan d'action de la direction
	<p>également que la formation préscrutin s'adressant aux agents financiers soit intégrée à la formation préscrutin du personnel clé des DS. Cette formation mettra l'accent sur le rôle, les responsabilités et les attentes de l'agent financier en vue d'une meilleure conformité.</p> <p>Toutes les mesures doivent être achevées d'ici avril 2024.</p>
<p>5. Aux fins de repérage des opérations inhabituelles et des erreurs courantes en vue de leur examen et de l'amélioration des processus, il est recommandé à la direction d'effectuer l'analyse des données ou la surveillance continue des opérations de paie.</p>	<p>La direction accepte l'esprit de la recommandation, mais estime que les risques seront gérés autrement.</p> <p>Le système de paie actuel est désuet et ne permet pas l'analyse de données. Le processus actuel exige donc une vérification postélectorale des feuilles de temps. Étant donné la brièveté de la période électorale, le nombre important de feuilles de temps traitées et le délai prescrit pour rémunérer tous les travailleurs électoraux, il serait impossible d'effectuer une surveillance continue en période électorale. Le DS est indépendant et responsable de la validation et de l'approbation des feuilles de temps. Lors des vérifications postélectorales des Finances, tout écart doit être remboursé.</p> <p>Pour répondre à la recommandation, nous examinons le processus d'avant la 45^e élection générale afin d'établir des critères de vérification précis et d'accroître le nombre d'échantillonnages statistiques à vérifier.</p> <p>Le projet de renouvellement du système de paie, qui vise une solution moderne et automatisée, permettra de résoudre ce problème en temps opportun. Le nouveau système de paie doit être doté d'une capacité de surveillance continue. La mise en œuvre de contrôles appropriés nous permettra d'effectuer des examens de données analytiques/statistiques efficaces et de cerner</p>

Recommandations	Plan d'action de la direction
	<p>rapidement les erreurs ou les opérations inhabituelles.</p> <p>Pour appuyer cette démarche, la formation des DS en matière de gestion financière sera renouvelée afin qu'ils saisissent bien leur rôle, leurs obligations et leurs responsabilités pour la gestion des dépenses, le contrôle et le suivi budgétaires ainsi que la supervision de leur personnel, dont l'agent financier.</p> <p>Toutes les mesures doivent être achevées d'ici la 45^e élection générale.</p>
<p>6. Aux fins de l'application adéquate et cohérente des dispositions sur les heures supplémentaires dans toutes les circonscriptions fédérales, il est recommandé :</p> <p>a) de réviser la politique sur les heures supplémentaires d'Élections Canada pour assurer sa conformité avec le <i>Tarif des honoraires d'élections fédérales</i>;</p> <p>b) de fournir de la formation et des directives aux fonctionnaires électoraux et au personnel de soutien pendant le prochain scrutin, de préciser qui est admissible au paiement des heures supplémentaires et dans quel contexte, et d'expliquer comment les heures supplémentaires doivent être saisies, particulièrement lorsqu'un travailleur occupe deux postes le même jour.</p>	<p>La direction appuie ces recommandations.</p> <p>a) Un groupe de travail composé des Services juridiques, de Technologie de l'information, de Scrutins et innovation ainsi que de Finances sera mis en place afin d'analyser cette demande et de mettre en œuvre un plan d'action.</p> <p>b) Pour appuyer cette démarche, la formation des DS en matière de gestion financière sera renouvelée afin qu'ils saisissent bien leur rôle, leurs obligations et leurs responsabilités pour la gestion des dépenses, le contrôle et le suivi budgétaires ainsi que la supervision de leur personnel, dont l'agent financier.</p> <p>Toutes les actions doivent être achevées d'ici avril 2024.</p>

Recommandations	Plan d'action de la direction
<p>7. Pour simplifier les processus financiers en région, il est recommandé à la direction d'accorder la priorité au renouvellement du système de paiement. Idéalement, le nouveau système serait doté d'une interface utilisateur unique et intégrerait différentes fonctions (comme le recrutement, la paie et la comptabilisation automatisée des heures, les opérations financières et le logiciel SAP) avec pour objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'accroissement de l'efficacité; • l'amélioration de la production de rapports; • l'élimination de la possibilité de « contourner » le système; • la réduction du nombre de processus manuels pour le personnel en région et les travailleurs du jour du scrutin et donc des erreurs qui en découlent. 	<p>La direction appuie cette recommandation.</p> <p>En avril 2022, le DGE a confirmé l'importance du projet qui vise à remplacer le système de paie. Ce projet, en attente d'approbation officielle, s'inscrit dans l'initiative de la Transformation numérique. La mise en œuvre s'effectuera en fonction des priorités, de la capacité de la transformation numérique et des outils déjà offerts sur le marché. Un plan d'action sera mis en place.</p> <p>Entre la 45^e élection générale et 2028, le nouveau système sera doté d'une interface à utilisateur unique et pourra intégrer différentes fonctions ou différents modules pouvant répondre à d'autres besoins opérationnels, comme le recrutement et la formation.</p> <p>D'autres fonctions de paie seront simplifiées grâce à l'initiative de signature électronique décrite dans le plan d'action, à la recommandation n° 2.</p> <p>Le plan d'action sera achevé d'ici septembre 2023.</p>