

# Audit de la gestion des stocks

## Rapport final

Direction du dirigeant principal de la planification  
et de l'audit

Division de l'audit interne

Novembre 2023



[elections.ca](https://elections.ca)



# Table des matières

---

<b>Sommaire</b> .....	<b>3</b>
Ce que nous avons examiné .....	3
Ce que nous avons trouvé.....	3
Réponse de la direction.....	4
<b>Déclaration d'assurance</b> .....	<b>5</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
Pouvoirs d'audit.....	6
Contexte.....	6
Loi et politique applicables.....	7
Portée.....	7
Processus et méthode.....	7
<b>Analyse des résultats et recommandations</b> .....	<b>9</b>
Objectif n° 1 : S'assurer que des mécanismes efficaces de gouvernance sont en place pour la gestion des stocks .....	9
Recommandation n° 1.....	10
Objectif n° 2 : S'assurer que les contrôles internes relatifs au dénombrement des articles en stock sont efficaces, permettent l'atteinte de résultats opérationnels et favorisent une bonne intendance et l'optimisation des ressources.....	11
Recommandation n° 2.....	13
Objectif n° 3 : S'assurer que les décisions en matière de gestion du matériel sont fondées sur les pratiques de gestion du risque, telles que celles touchant l'approvisionnement, les coûts du cycle de vie et le dessaisissement.....	14
Recommandation n° 3.....	17
Objectif n° 4 : S'assurer que des mécanismes efficaces de surveillance sont en place pour la gestion des stocks .....	17
Recommandation n° 4.....	18
<b>Remerciements et personnes-ressources</b> .....	<b>19</b>
<b>Annexe A : Objectifs et critères de l'audit</b> .....	<b>20</b>
<b>Annexe B : Écarts d'inventaire</b> .....	<b>21</b>
<b>Annexe C : Recommandations et plans d'action de la direction</b> .....	<b>22</b>

# Sommaire

---

Élections Canada (EC) 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.

Pour être en mesure de mener un scrutin en tout temps, EC doit maintenir un certain niveau de préparation. Il s'agit notamment d'être prêt à fournir le matériel nécessaire à la conduite d'une élection générale ou partielle.

Le Centre de distribution et l'équipe de gestion du matériel électoral assument des rôles et des responsabilités distincts en ce qui touche la gestion et le contrôle administratif du matériel électoral, depuis la planification des besoins, l'approvisionnement et la production jusqu'à la réception, l'assemblage, la distribution, la récupération du matériel et son élimination à la suite d'une élection générale ou partielle. Tous utilisent le Système de gestion des fournitures (SGF) d'EC, mis en place il y a plus de 20 ans.

Nous avons mené un audit interne de juin à novembre 2022 afin d'évaluer la façon dont EC s'acquitte de ses obligations en matière de gestion des stocks.

## Ce que nous avons examiné

Les objectifs de cet audit étaient les suivants :

- s'assurer que des mécanismes efficaces de gouvernance sont en place pour la gestion des stocks;
- s'assurer que les contrôles internes relatifs au dénombrement des articles en stock sont efficaces, permettent l'atteinte de résultats opérationnels et favorisent une bonne intendance et l'optimisation des ressources;
- s'assurer que les décisions en matière de gestion du matériel sont fondées sur les pratiques de gestion du risque, telles que celles touchant l'approvisionnement, les coûts du cycle de vie et le dessaisissement;
- s'assurer que des mécanismes efficaces de surveillance sont en place pour la gestion des stocks.

## Ce que nous avons trouvé

Au terme de cet audit, nous ne sommes pas en mesure de déclarer que les stocks sont gérés d'une façon durable et rentable tout au long de leur cycle de vie.

En général, il n'existe pas de structure de gouvernance en matière de gestion des stocks à EC. Par conséquent, l'organisme devra se doter d'un cadre de gestion des stocks qui comprend une politique, des procédures ou des directives couvrant tous les volets d'une gestion efficace et efficiente des stocks.

EC devra aussi évaluer les descriptions de travail du personnel chargé de la gestion des stocks, y compris les responsables fonctionnels, en plus d'intégrer des objectifs précis dans le processus d'évaluation du rendement.

L'audit révèle également qu'EC devra revoir ses contrôles internes relatifs au dénombrement des articles en stock afin d'atteindre les résultats opérationnels, de favoriser une bonne intendance et d'optimiser les ressources. Par ailleurs, les décisions de l'organisme en matière de gestion du matériel devront se fonder sur les pratiques de gestion du risque, telles que celles touchant l'approvisionnement, les coûts du cycle de vie et le dessaisissement.

En outre, il a été établi qu'un mécanisme de surveillance formel, applicable à tous les secteurs d'activité, est nécessaire pour veiller à ce que la gestion des stocks repose sur de saines pratiques de gestion à l'égard du contrôle et de la protection des actifs.

Finalement, il serait possible de renforcer les rôles et les responsabilités associés à la gestion des stocks et du matériel électoral, y compris ceux des responsables fonctionnels. La haute direction d'EC devra notamment faire preuve de leadership et s'engager à mettre en œuvre une structure de gouvernance de la gestion des stocks pour corriger sans tarder les faiblesses observées et récurrentes.

À la lumière de ces faits, nous avons formulé quatre recommandations sur la façon d'améliorer la gestion des stocks d'EC.

## **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 un plan d'action pour donner suite aux recommandations. Nous saluons l'engagement de la direction qui a déjà pris des mesures en vue de mettre en œuvre la recommandation n° 1. Le plan d'action de la direction se trouve à l'annexe C de ce 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.

# Introduction

---

## Pouvoirs d'audit

La fonction d'audit interne de la Direction 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 (EC) et améliorer ces dernières. L'audit interne aide EC à accomplir ses objectifs par la mise en œuvre d'une approche systématique et rigoureuse en vue d'évaluer et d'améliorer l'efficacité de la gestion des risques, les contrôles et la gouvernance.

L'audit de la gestion des stocks d'EC s'inscrit dans le plan d'audit axé sur les risques 2021-2023. En février 2021, le Comité d'audit a recommandé au directeur général des élections d'approuver le présent audit.

Cet audit interne donne suite aux vérifications annuelles du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) ainsi qu'à un engagement du directeur général des élections pris en juin 2022.

## Contexte

EC a comme principale responsabilité de préparer et de conduire les élections générales, les élections partielles et les référendums fédéraux ainsi que d'en faire rapport conformément au cadre législatif, tout en assurant l'intégrité du processus électoral et en favorisant le respect de la réglementation.

Pour être en mesure de mener un scrutin en tout temps, EC doit maintenir un certain niveau de préparation. Il s'agit notamment d'être prêt à fournir le matériel nécessaire à la conduite d'une élection générale ou partielle.

Le Centre de distribution et l'équipe de gestion du matériel électoral sont chargés de la gestion et du contrôle administratif du matériel électoral, depuis la planification, l'approvisionnement et la production jusqu'à la réception, l'assemblage, la distribution, la récupération et l'aliénation du matériel. Ces équipes offrent un service essentiel aux 338 circonscriptions du Canada et gèrent des stocks constitués de quelque 345 articles, dont le volume moyen est d'environ 12 000 m<sup>3</sup> au cours du cycle d'une élection générale.

En octobre 2022, le Centre de distribution comptait quatre employés nommés pour une période indéterminée et une vingtaine d'employés nommés pour une période déterminée. De plus, près de 20 responsables fonctionnels, de diverses divisions et directions générales du Secteur des scrutins et de l'innovation, s'occupent de la gestion du matériel électoral, ce qui comprend l'acquisition, la révision et la gestion du cycle de vie du matériel.

Notons que la situation de gouvernement minoritaire au Canada, qui perdure depuis 2019, pose des défis considérables en matière de gestion du matériel électoral, tout comme le font les perturbations et les pénuries touchant actuellement les chaînes d'approvisionnement mondiales.

## Loi et politique applicables

EC est régi par la *Loi électorale du Canada*. Cet audit porte essentiellement sur les articles 113, 114 et 115 de la Loi, qui traite de la transmission du matériel électoral aux directeurs du scrutin, et sur l'article 119, qui décrit le matériel électoral à fournir aux fonctionnaires électoraux.

De plus, EC doit suivre les politiques du Conseil du Trésor. La politique applicable à cet audit est la *Politique sur la planification et la gestion des investissements*, dont les résultats attendus sont les suivants :

- les actifs et les services sont bien gérés;
- les décisions sont fondées sur une évaluation des coûts du cycle de vie complet et démontrent l'optimisation des ressources et une saine intendance;
- la gouvernance et la surveillance sont efficaces;
- des pratiques intégrées et collaboratives sont en place;
- l'effectif possède les connaissances, l'expérience et les compétences nécessaires.

À titre d'agent du Parlement, EC a la responsabilité de surveiller et d'assurer la conformité aux exigences de la politique ainsi que d'intervenir en cas de non-conformité.

## Portée

La portée de cet audit comprenait l'examen des mécanismes de gouvernance en place, des contrôles internes relatifs au dénombrement des articles en stock, des décisions en matière de gestion du matériel (notamment en ce qui touche l'approvisionnement, le cycle de vie et le dessaisissement) ainsi que des mécanismes de surveillance de la gestion des stocks. L'audit portait uniquement sur la gestion des stocks, du matériel électoral et des autres articles inscrits au SGF, et ne visait pas les états financiers ni les contrats conclus avec les fournisseurs.

## Processus et méthode

La méthode utilisée pour l'audit repose sur la *Politique sur l'audit interne* et les politiques connexes du gouvernement du Canada, qui s'appuient sur les Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne établies par l'Institut des auditeurs internes.

L'audit a été mené entre juin et novembre 2022. Des visites planifiées ont été effectuées à l'entrepôt du 440, chemin Coventry, à Ottawa, les 5, 6, 7 et 12 octobre 2022, où nous avons procédé à une inspection du lieu et au dénombrement physique de 30 articles. Une version électronique et une version imprimée (tirées du SGF) de l'inventaire comptable de cet entrepôt ainsi qu'une version imprimée de l'inventaire comptable des articles entreposés dans les installations de l'entreprise Royal Moving and Storage (compagnie d'entreposage Royal), situées à Ottawa, ont été examinées.

L'auditeur a vérifié un échantillon de 30 articles variés, choisis de manière aléatoire, qui comprenait de la papeterie (enveloppes et papier à en-tête), des formulaires, des bulletins de vote, des dépliants, des affiches, des vidéos, des clés USB, des cahiers de formation, des sacs en plastique et en papier, des manuels et livrets, des isoloirs, des objets promotionnels et des trousseaux de premiers soins.

L'auditeur a également réalisé 16 entrevues, entre le 5 octobre et le 16 novembre 2022, avec des cadres supérieurs, des gestionnaires, des chefs d'équipe, des responsables fonctionnels (directeurs adjoints et directeurs associés) et des magasiniers, tous ayant des responsabilités liées au dénombrement physique (prise d'inventaire) et au matériel électoral.

À l'issue des travaux d'audit et de l'analyse, des recommandations ont été formulées pour proposer à la direction des améliorations à apporter aux activités de contrôle.

La liste détaillée des objectifs et des critères de l'audit se trouve à l'annexe A de ce rapport. L'annexe B présente l'échantillon sélectionné et les résultats du dénombrement ainsi que les écarts observés entre le dénombrement physique et les données inscrites au SGF. Cette annexe présente aussi les écarts financiers.

# Analyse des résultats et recommandations

---

## **Objectif n° 1 : S'assurer que des mécanismes efficaces de gouvernance sont en place pour la gestion des stocks**

La gouvernance est une combinaison de processus et de structures qui sont mis en œuvre par la direction pour orienter, gérer et surveiller les activités de l'organisation en vue d'atteindre ses objectifs. Elle peut comprendre des cadres, des politiques, des lignes directrices, des directives, un plan d'action, des descriptions de travail, des évaluations du rendement, de la formation ainsi qu'un mécanisme de surveillance.

De façon générale, l'audit révèle qu'il n'existe pas de mécanismes de gouvernance en matière de gestion des stocks à EC.

### **1.1. Vérifier s'il existe un cadre de gestion du matériel à EC, composé de processus, de systèmes et de contrôles qui comprennent des mécanismes de surveillance, de planification et d'établissement de rapports**

L'audit révèle qu'EC ne dispose pas de cadre ni d'autres mécanismes tels que des politiques, des lignes directrices ou des plans d'action pour la gestion des stocks.

L'audit visait également à vérifier si, à défaut d'un cadre de gestion, il existait un plan d'action prévoyant des mesures pour assurer une gestion efficace des stocks. Or, il n'existe aucun plan et il semble que les pratiques de gestion des stocks ne sont pas documentées. L'audit a également permis de constater l'absence de comité ou de groupe de travail réunissant les principales parties prenantes (notamment les responsables fonctionnels) pour résoudre les problèmes, améliorer l'échange d'information et optimiser la gestion des stocks. De même, aucune norme de service n'est appliquée pour la gestion des stocks, bien que de telles normes existent pour les heures d'ouverture, les livraisons quotidiennes et l'expédition.

Finalement, les entrevues ont révélé qu'EC ne tient pas compte de la *Politique sur la planification et la gestion des investissements* pour sa gestion des stocks. Les principaux responsables semblaient ignorer leurs obligations aux termes de cette politique.

### **1.2. Vérifier si une stratégie touchant la gestion du cycle de vie du matériel est en place à EC**

La gestion du cycle de vie du matériel est un élément important d'un cadre de gouvernance, car elle favorise une gestion efficace des actifs. Les exigences liées à la gestion du cycle de vie sont énoncées dans la *Politique sur la planification et la gestion des investissements*. Aussi EC doit-il s'assurer que les processus, les systèmes et les contrôles aux fins de la planification et de la gestion des investissements permettent une gestion efficace du cycle de vie.

L'audit révèle qu'il n'existe pas de stratégies ni de contrôles officiels à EC pour assurer une gestion efficace du cycle de vie. Les pratiques en place ne sont pas documentées et sont peu uniformes. Il

convient de souligner que les responsables fonctionnels des différentes directions n'assurent pas une gestion assidue du cycle de vie du matériel dont ils sont responsables. Chacun gère à sa façon le cycle de vie du matériel. Cette irrégularité a une incidence négative sur l'usage des espaces d'entreposage.

### **1.3. Vérifier si les modules de formation et les descriptions de travail des employés visés traitent de leurs obligations en matière de gestion des stocks, et si des objectifs à cet égard font partie des évaluations de rendement**

EC n'a pas de module de formation officiel sur les activités de gestion des stocks et du matériel électoral. Les formations offertes visent précisément la santé et la sécurité au travail, comme l'utilisation des chariots élévateurs dans l'entrepôt. Des faits montrent que les membres de l'équipe de gestion du matériel électoral sont encouragés, pendant les périodes moins occupées, à suivre une formation sur les principes de base de l'approvisionnement offerte par l'École de la fonction publique du Canada.

L'audit comprenait une analyse des descriptions de travail d'un directeur, de quatre directeurs adjoints ou associés et de deux gestionnaires. Aucune activité sur la gestion des stocks et du matériel électoral n'y figurait. Toutefois, les exigences génériques suivantes s'y trouvaient :

- gérer les ressources financières, humaines et matérielles de la division;
- coordonner la préparation, la production et la distribution du matériel électoral;
- définir les exigences et les besoins nouveaux du cadre de politiques et de procédures régissant la gestion du matériel, l'entreposage, le contrôle des stocks, la distribution et la livraison dans l'ensemble des bureaux d'EC.

Si la plupart des descriptions de travail examinées faisaient mention de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques opérationnelles, de procédures et de mesures de sensibilisation, les faits démontrent que rien de tel n'existe.

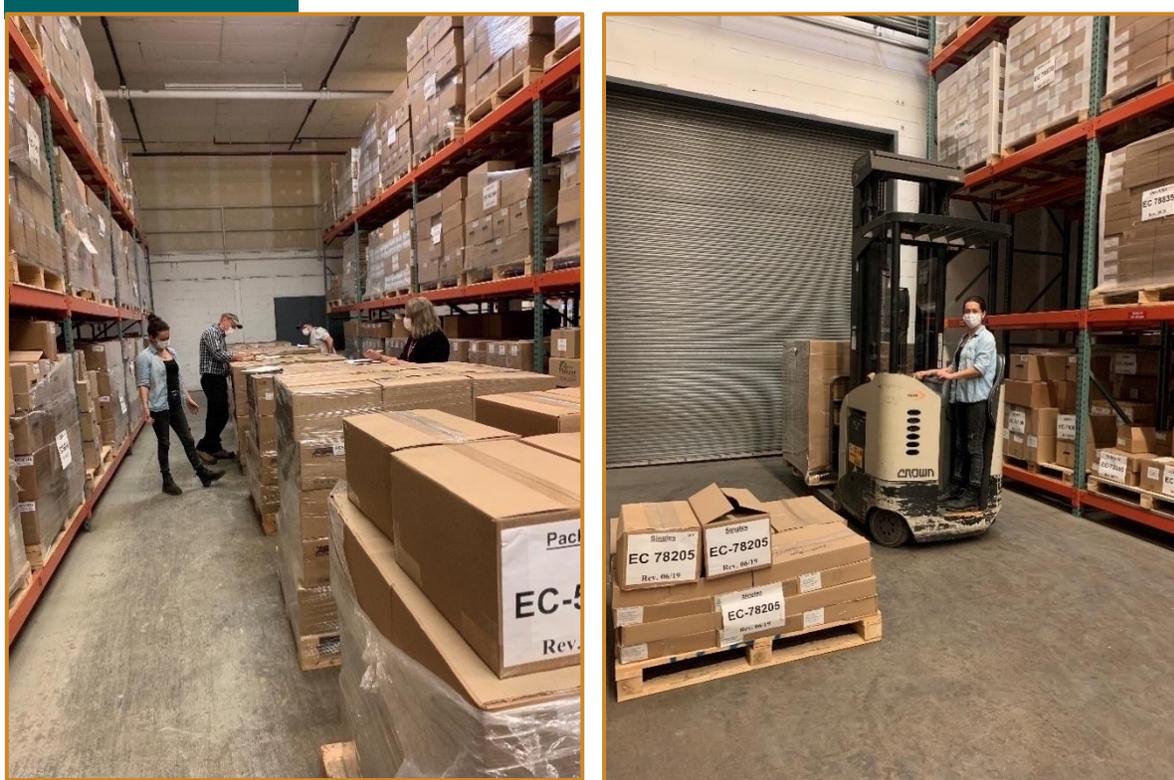
En ce qui concerne les évaluations de rendement annuelles des employés, l'audit a permis de constater l'absence d'objectifs de rendement sur la gestion des stocks.

#### **Recommandation n° 1**

Pour s'assurer que des mécanismes efficaces de gouvernance sont en place pour la gestion des stocks, il est recommandé qu'EC prenne les mesures suivantes :

- a) établir et mettre en œuvre une structure de gouvernance, notamment un cadre de gestion et des documents connexes, pour la gestion des stocks au Centre de distribution et la gestion du matériel électoral; ces documents devront couvrir tous les volets de la gestion du matériel, y compris la gestion du cycle de vie;
- b) évaluer et réviser les descriptions de travail pour le personnel ayant des responsabilités en matière de dénombrement des stocks (prise d'inventaire) et du matériel électoral, en plus d'inclure l'atteinte d'objectifs précis en matière de gestion du matériel dans le processus d'évaluation du rendement des cadres supérieurs et des gestionnaires, en particulier les responsables fonctionnels; ces objectifs devront tenir compte de l'ensemble des activités associées, depuis l'élaboration et l'acquisition du matériel électoral jusqu'à son aliénation.

## Objectif n° 2 : S'assurer que les contrôles internes relatifs au dénombrement des articles en stock sont efficaces, permettent l'atteinte de résultats opérationnels et favorisent une bonne intendance et l'optimisation des ressources



Un dénombrement précis des stocks, qu'il soit complet ou partiel, est essentiel à la réussite d'une organisation, en particulier à EC, où près de 90 % des stocks sont constitués de matériel électoral. Considérant qu'une élection générale ou partielle pourrait être déclenchée à tout moment, EC doit disposer d'un inventaire représentatif et à jour, reposant sur un ensemble de mesures officielles de gestion et de contrôle des stocks.

Un écart des stocks se produit lorsque la quantité déclarée dans le SGF d'EC pour un article donné diffère de la quantité réelle en entrepôt. Un écart entre l'inventaire comptable et l'inventaire physique n'est pas rare et est le plus souvent dû à une erreur humaine. Parmi les causes courantes, mentionnons des données inexactes, des erreurs commises par les fournisseurs, des problèmes d'organisation et le vol.

De faibles écarts entre la quantité réelle d'articles en stock et les données inscrites au système sont normaux. On considère qu'un écart d'un à deux pour cent est acceptable. Par contre, tout écart supérieur à 10 % devrait sonner l'alarme.

## **2.1 Vérifier si les résultats de l'inventaire physique sont représentatifs des quantités inscrites au SGF**

Les tests ont révélé des écarts pour 80 % des articles sélectionnés, c'est-à-dire que dans 80 % des cas, la quantité d'articles en stock ne correspondait pas à celle inscrite au SGF. De plus, cinq des articles sélectionnés affichaient un écart de plus de 10 %, notamment un écart de 119 %, de 96 % et de 61 % (voir le tableau à l'annexe B). Les écarts découverts font douter de la qualité des données quantitatives et de la valeur des stocks.

De plus, les entrevues ont révélé des enjeux importants en ce qui concerne l'entreposage. Entre autres, les emballages et les quantités d'articles semblables devraient être identiques afin d'éviter la confusion lors du dénombrement des articles en stock et de la tenue des stocks. Les responsables fonctionnels jouent un rôle crucial à cet égard. Ils doivent notamment fournir de meilleures spécifications aux fournisseurs. À ce chapitre, il y a un besoin urgent de réviser les façons de gérer le matériel (emballage, impression bilingue d'articles et uniformité dans la préparation des trousse de vote) en vue d'augmenter l'efficacité du système d'inventaire.

Il a été démontré que différentes unités peuvent acquérir un même article, ce qui peut également constituer un problème. Les responsables fonctionnels et l'équipe de gestion du matériel électoral qui établissent les spécifications destinées aux fournisseurs doivent être vigilants à cet égard. Ces spécifications devraient être examinées et uniformisées. Une meilleure collaboration entre les responsables fonctionnels, les fournisseurs et les équipes de préparation des trousse de vote serait souhaitable.

## **2.2 Vérifier si le système d'inventaire est mis à jour en temps opportun en fonction des processus en place**

L'audit a confirmé que le SGF n'est pas mis à jour en temps opportun et que l'organisme n'a pas mis en place de processus officiel à cette fin. Aucun dénombrement physique n'a été effectué à l'entrepôt principal (chemin Coventry) ni à l'entrepôt secondaire (chemin Walkley) depuis 2018. De fait, le BVG a exprimé des préoccupations quant à l'inexactitude des données du SGF.

## **2.3 Vérifier l'exactitude du classement des articles et la fréquence des inventaires physiques**

EC a conçu son propre système de codage pour l'entreposage et l'a intégré au SGF. La visite sur place a permis de constater que la qualité du codage varie de bonne à médiocre. Le SGF n'indique pas toujours de façon précise les quantités d'articles en stock ni l'endroit où ils se trouvent, comme la rangée et la hauteur. À titre d'exemple, un bon nombre d'articles étaient placés sur des palettes au sol, et des boîtes à l'unité étaient placées au mauvais endroit, de sorte que le personnel devait chercher le matériel sur une grande superficie de l'entrepôt. En outre, certains articles identiques se trouvaient dans différentes allées, voire dans l'autre entrepôt. Tout cela rend le dénombrement plus difficile.

Toutes les allées des principales aires d'entreposage sont normalement laissées libres afin de faciliter l'accès aux palettes et aux cages d'entreposage, et de favoriser la sécurité du personnel. Toutefois, il peut arriver que des articles soient placés à ces endroits, ce qui suggère que des articles identiques se trouvent ailleurs dans l'entrepôt. De plus, différents articles peuvent être empilés au même endroit, ce qui empêche l'accès aux articles situés en dessous ou à l'arrière de la pile. L'efficacité des fonctions d'entreposage s'en trouve ainsi réduite, puisqu'il faut plus de temps pour chercher des articles situés à divers endroits, et les risques d'erreurs d'expédition

augmentent. Il est à noter que l'entrepôt principal était propre et bien organisé, hormis les lacunes mentionnées.

À plusieurs reprises durant cet audit, le personnel a indiqué qu'il n'avait pas le temps de procéder à un dénombrement physique à cause de la situation de gouvernement minoritaire et de la charge de travail trop élevée. Pour régler ce problème, EC doit élaborer une stratégie, comme la réaffectation de ressources internes ou le recours à une entreprise pour la réalisation d'un dénombrement physique, qui ne devrait durer que quelques jours.

Selon les normes de gestion des stocks, un dénombrement physique de tous les articles doit être effectué au moins une fois par année. Afin d'exercer un contrôle plus serré de ses stocks, l'organisme devrait procéder à un dénombrement du matériel électoral à plusieurs reprises au cours de l'année. Il est essentiel de réduire le plus rapidement possible ces écarts d'inventaire avant qu'ils n'occasionnent des charges financières.

## 2.4 Vérifier les lieux d'entreposage des stocks

Les deux entrepôts visés par cet audit sont situés dans des immeubles privés, à une certaine distance de l'administration centrale d'EC. Dans l'ensemble, les lieux d'entreposage des stocks sont appropriés.

Les personnes rencontrées ont signalé des problèmes liés au manque d'espace dans l'entrepôt et estiment que d'autres locaux d'entreposage sont nécessaires. Un bon exemple de ce qui aggrave les problèmes d'exiguïté des locaux est l'achat d'une grande quantité d'équipement de protection individuelle à utiliser en temps de pandémie durant les scrutins. L'une des autres raisons principales de l'accroissement des stocks – et du manque d'espace – est attribuable au fait que les responsables fonctionnels retardent l'élimination (aliénation) du matériel désuet.

Les stocks débordent à l'extérieur de l'entrepôt principal (chemin Coventry), ce qui entraîne des coûts pour la location d'espace supplémentaire.

### Recommandation n° 2

Pour s'assurer que les contrôles internes relatifs au dénombrement des articles en stock sont efficaces, permettent l'atteinte de résultats opérationnels et favorisent une bonne intendance et l'optimisation des ressources, il est recommandé qu'EC prenne les mesures suivantes :

- a) procéder à un dénombrement physique du contenu de ses entrepôts, ce qui permettra des ajustements en temps opportun en fonction des nouveaux processus et d'élaborer un plan d'action pour les prochains dénombrements;
- b) prendre toutes les mesures nécessaires pour éliminer les multiples écarts qui existent entre les résultats du dénombrement physique et les données inscrites dans le SGF, en vue d'améliorer l'information présentée dans les états financiers et de favoriser l'optimisation des ressources et une saine intendance;
- c) envisager l'acquisition d'une solution moderne de gestion des stocks afin d'éviter les inexactitudes récurrentes.

### **Objectif n° 3 : S'assurer que les décisions en matière de gestion du matériel sont fondées sur les pratiques de gestion du risque, telles que celles touchant l'approvisionnement, les coûts du cycle de vie et le dessaisissement**

**Selon la *Politique sur la planification et la gestion des investissements*, les organisations doivent :**

- assurer la disposition ou le dessaisissement des biens immobiliers et du matériel qui ne servent plus à appuyer les exigences du programme;
- veiller à ce que les coûts et les risques soient réduits au minimum pour les biens immobiliers et le matériel qui sont excédentaires et sous-utilisés, ainsi que lorsque la disposition ou le dessaisissement n'est pas possible;
- s'assurer que la diligence raisonnable est exercée dans l'acquisition et la disposition ou le dessaisissement des biens immobiliers et du matériel.

Par ailleurs, la politique indique que l'acquisition du matériel doit être planifiée et que celui-ci doit être exploité, entretenu et dessaisi de façon à faciliter l'exécution des programmes et la prestation de services à la population canadienne, tout en assurant l'optimisation des ressources pour l'État.

#### **3.1 Vérifier que les décisions en matière d'acquisition de matériel électoral sont prises de manière intégrée, en tenant compte des exigences opérationnelles, de l'utilisation, des risques, des investissements et du dessaisissement**

À EC, les responsables fonctionnels ont l'entière responsabilité de gérer le matériel électoral de manière durable et appropriée sur le plan financier. Ils sont aussi tenus d'assurer l'exactitude des renseignements utilisés pour la prise de décision, de déclarer le matériel électoral en surplus et de veiller à ce qu'EC rentabilise de façon optimale l'utilisation du matériel dont ils sont responsables. Le Centre de distribution, quant à lui, veille à la réception, au suivi, à la protection, à l'entretien et à la préparation du matériel en vue de son dessaisissement. Il est aussi responsable de la préparation de multiples trousse de vote.

La quasi-totalité des stocks constitue du matériel électoral. Les responsables fonctionnels s'occupent de l'acquisition du matériel pour assurer le bon déroulement des scrutins. La rétroaction reçue des gestionnaires durant nos entrevues montre clairement qu'il existe toujours une crainte de manquer de matériel, ce qui incite les gestionnaires à commander de trop grandes quantités d'articles. Cela étant dit, il est difficile pour les responsables fonctionnels de gérer le risque associé à l'acquisition du matériel.

De même, l'analyse porte à croire que les décisions ne sont pas toujours prises en tenant compte des investissements. Par exemple, lors des visites à l'entrepôt, nous avons compté 87 734 exemplaires d'un formulaire en version anglaise. L'hypothèse selon laquelle ce formulaire était rarement utilisé a été confirmée par les magasiniers, qui observent que la plupart de ces formulaires sont retournés, inutilisés, par les directeurs du scrutin. Malgré cette situation, des exemplaires supplémentaires du même formulaire ont été commandés à nouveau en 2019. En outre, l'équipe d'audit a appris sur place que le nombre d'exemplaires de la version française du même formulaire est encore plus élevé.

Un suivi adéquat de l'ensemble du matériel électoral est nécessaire afin de résoudre ces problèmes. Un dénombrement rigoureux et régulier pourrait aider les équipes à garantir des niveaux de stocks appropriés, à repérer les inefficacités et à établir un budget plus précis.

La valeur estimée des stocks d'EC dépasse 10 millions de dollars, alors que le budget pour le matériel électoral nécessaire à un scrutin est de 6,5 millions de dollars.

### **3.2 Vérifier qu'EC attribue une durée de vie à tout le matériel électoral et qu'il en évalue l'ensemble des coûts du cycle de vie**

L'élimination est l'étape finale du cycle de vie des stocks. Les responsables fonctionnels, notamment les directeurs adjoints et les directeurs associés, sont responsables du cycle de vie du matériel, de son acquisition à son élimination, en passant par les mises à jour des stocks.

Normalement, le processus d'élimination se déroule en trois grandes phases : l'amorce, la planification et l'exécution.

À la lumière des informations recueillies durant nos entrevues, les responsables fonctionnels ne s'acquittent pas de leurs responsabilités liées à l'amorce de l'élimination des stocks excédentaires; l'approche suivie est plutôt informelle et consiste à fournir, au besoin, de l'information au responsable de la gestion du matériel électoral. Les visites effectuées au Centre de distribution l'ont confirmé. Les responsables fonctionnels devraient se rendre aux entrepôts pour mieux constater les conséquences de l'élimination inadéquate des articles.

Bien que les responsables fonctionnels interrogés ne se disent pas préoccupés par le manque de structure dans le suivi du cycle de vie du matériel et des coûts connexes, la réduction des coûts associés à l'entreposage des articles excédentaires ou désuets devrait être une considération importante pour EC.

L'audit visait à examiner les objectifs fixés dans les évaluations de rendement de certains responsables fonctionnels afin de vérifier leurs responsabilités quant aux différentes étapes de gestion du matériel électoral, y compris les activités touchant l'élimination et le cycle de vie. Aucun document n'a été reçu à cet égard.

L'audit révèle qu'EC ignore la quantité de matériel électoral excédentaire qui reste inactif dans ses entrepôts, bien que ce matériel excédentaire soit inscrit dans le SGF. Il est évidemment possible que certains articles non utilisés au cours des dernières années redeviennent utiles à l'occasion d'un scrutin. Cependant, il est fort probable que la plus grande partie de ce matériel reste inutilisé. Le livret « Indicateurs de rues 2014 » (EC 06511) en est un bon exemple.

EC devra prendre des mesures pour attribuer une durée de vie à tout le matériel électoral et en évaluer l'ensemble des coûts du cycle de vie. Dans le but de réduire l'espace d'entreposage occupé par les articles obsolètes et excédentaires, EC devra affecter des fonds et des ressources à un exercice de rationalisation des stocks, qui obligera les responsables fonctionnels à amorcer l'élimination du matériel excédentaire. L'organisme devra veiller à ne plus accumuler des articles en surplus et à éviter le débordement de ses entrepôts. L'absence de démarches régulières et efficaces pour éliminer les articles excédentaires fait en sorte que les stocks s'accumulent à un rythme dépassant la capacité existante. Cela nuit à l'efficacité de l'entrepôt et fait augmenter les coûts d'entreposage. Cependant, l'équipe d'audit reconnaît que l'achat d'équipement de protection en cas de pandémie lors des élections fait exception.

De plus, il n'y a aucune directive sur la nécessité d'évaluer périodiquement le matériel attribué, ce qui entraîne une gestion inefficace, inégale et non conforme du matériel électoral. Ces lacunes sont sans doute attribuables à l'absence de cadre de gouvernance. Il est crucial que les responsables fonctionnels comprennent leurs rôles et leurs responsabilités. Une formation pourrait leur être offerte pour les aider à exercer leurs attributions, en plus d'une formation complémentaire lorsque de nouvelles politiques ou directives sont mises en place.

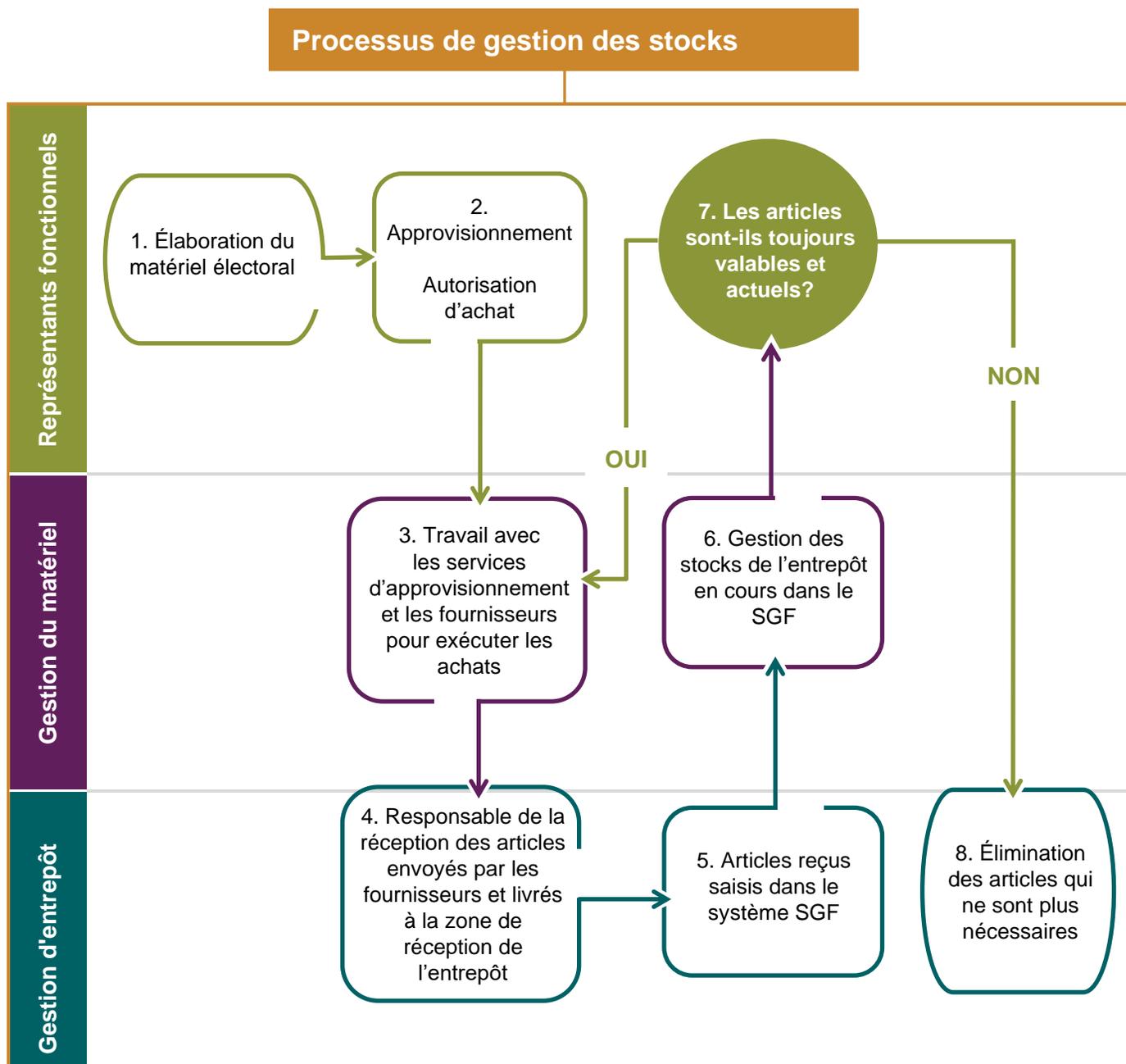


Tableau 1 : Le tableau 1 donne un aperçu des principales activités du processus de gestion des stocks à EC.

### Recommandation n° 3

Pour s'assurer que les décisions en matière de gestion du matériel sont fondées sur les pratiques de gestion du risque, telles que celles touchant l'approvisionnement, les coûts du cycle de vie et le dessaisissement, il est recommandé qu'EC prenne les mesures suivantes :

- a) procéder à un exercice de rationalisation des stocks afin d'éliminer les surplus;
- b) s'assurer que le cadre de gestion et les documents relatifs à la gestion du matériel électoral (recommandation n° 1) définissent les procédures et les obligations d'EC en matière de gestion du cycle de vie; EC devra préciser à quelle fréquence des examens doivent avoir lieu et établir un processus de suivi de ces examens; les responsables fonctionnels devront fournir des instructions de façon organisée et structurée au personnel de l'entrepôt et à l'équipe de gestion du matériel en vue de l'élimination des articles excédentaires;
- c) offrir des formations aux responsables fonctionnels de toutes les directions afin de leur rappeler leurs obligations.

## **Objectif n° 4 : S'assurer que des mécanismes efficaces de surveillance sont en place pour la gestion des stocks**

### **4.1 Vérifier si le Centre de distribution et l'équipe de gestion du matériel électoral disposent de mécanismes efficaces de contrôle des stocks afin d'assurer de saines pratiques de gestion pour le contrôle et la protection des actifs**

Les informations recueillies durant l'audit indiquent qu'il n'existe pas de mécanismes de surveillance officiels à EC pour s'assurer que les décisions en matière de gestion du matériel sont fondées sur les pratiques de gestion du risque, telles que celles touchant l'approvisionnement, les coûts du cycle de vie et le dessaisissement. Ainsi, EC n'exerce pas de contrôle officiel, de façon précise et à intervalles réguliers, de toutes les activités liées à la gestion des stocks, y compris la gestion du matériel électoral. Les résultats présentés dans ce rapport en font foi.

L'audit de la gestion des stocks dont traite le présent rapport constitue en soi un mécanisme de contrôle qu'EC devrait considérer comme une première étape pour améliorer la situation actuelle et répondre aux préoccupations exprimées par le BVG.

#### Recommandation n° 4

S'assurer que la structure de gouvernance (recommandation n° 1) prévoit un mécanisme de surveillance pour assurer une gestion efficace des stocks. L'organisme devra prendre les mesures nécessaires pour corriger toute lacune constatée dans le cadre des activités de surveillance et rendre compte périodiquement des résultats à la haute direction afin que les corrections appropriées soient apportées en temps opportun.

# Remerciements et personnes-ressources

---

Nous tenons à souligner la bonne collaboration des représentants d'EC avec qui nous avons discuté à toutes les étapes de cet audit.

## **Responsables de l'audit**

Directrice adjointe, Audit interne

Auditrice principale, Audit interne

## **Collaborateurs au sein de la direction**

Directeur principal, Gouvernance en région et préparation opérationnelle

Dirigeant principal des finances

# Annexe A : Objectifs et critères de l'audit

<b>Objectif n° 1</b> S'assurer que des mécanismes efficaces de gouvernance sont en place pour la gestion des stocks	<b>Critères</b> 1.1 Vérifier s'il existe un cadre de gestion du matériel à EC, composé de processus, de systèmes et de contrôles qui comprennent des mécanismes de surveillance, de planification et d'établissement de rapports 1.2 Vérifier si une stratégie touchant la gestion du cycle de vie du matériel est en place à EC 1.3 Vérifier si les modules de formation et les descriptions de travail des employés visés traitent de leurs obligations en matière de gestion des stocks, et si des objectifs à cet égard font partie des évaluations de rendement
<b>Objectif n° 2</b> S'assurer que les contrôles internes relatifs au dénombrement des articles en stock sont efficaces, permettent l'atteinte de résultats opérationnels et favorisent une bonne intendance et l'optimisation des ressources	<b>Critères</b> 2.1 Vérifier si les résultats du dénombrement physique sont représentatifs des quantités inscrites au SGF 2.2 Vérifier si le système de gestion des stocks est mis à jour en temps opportun en fonction des processus en place 2.3 Vérifier l'exactitude du classement des articles et la fréquence des dénombrements physiques 2.4 Vérifier les lieux d'entreposage des stocks
<b>Objectif n° 3</b> S'assurer que les décisions en matière de gestion du matériel sont fondées sur les pratiques de gestion du risque, telles que celles touchant l'approvisionnement, les coûts du cycle de vie et le dessaisissement	<b>Critères</b> 3.1 Vérifier que les décisions en matière d'acquisition de matériel électoral sont prises de manière intégrée, en tenant compte des exigences opérationnelles, de l'utilisation du matériel, des risques, des investissements et du dessaisissement 3.2 Vérifier qu'EC attribue une durée de vie à tout le matériel électoral et qu'il en évalue l'ensemble des coûts de cycle de vie
<b>Objectif n° 4</b> S'assurer que des mécanismes efficaces de surveillance sont en place pour la gestion des stocks	<b>Critères</b> 4.1 Vérifier si le Centre de distribution et l'équipe de gestion du matériel électoral disposent de mécanismes efficaces de contrôle des stocks afin d'assurer de saines pratiques de gestion pour le contrôle et la protection des actifs

# Annexe B : Écarts d'inventaire

Échantillon d'articles soumis à l'audit et écarts de quantité

INVENTAIRE	DATE DE RÉVISION	DESCRIPTION	EMPLACEMENT	UNITÉ DE DISTRIBUTION	QUANTITÉ SUR LES DOCUMENTS D'INVENTAIRE	QUANTITÉ - SGF	ÉCART	%
00022/B	2022/09	Isoloirs - élection partielle		1 unité	25	1	-24	-96.0%
EC10395	2005/11	Papier autocopiant (en 3 parties - blanc/jaune/rose) 8,5 x 11	M17acd	Paquet de 167	587	612	25	4.3%
EC10900-BL	2021/09	Sac en vinyle pour urnes - bleu (sans logo)	F30b	1 unité	43	43	0	0.0%
EC40112	2020/09	Livrets Malheureusement, vous n'étiez pas là	S4-6bd,7,8d, S2cC19cd,E4d,S6a,C17c,A2a, P6,S10b,S-17d	Paquet de 50	8044	8136	92	1.1%
EC50119	2019/03	Formulaire Commentaires sur l'accessibilité et l'expérience de vote	E22ac,23,28,F12bcd,F17b,d A11c,F3b,C18b,L8b,A18aF22b, BB cage	Paquet de 25	87734	86364	-1370	-1.6%
EC50215	2020/08	Sacs de transport pour bulletins	A26acd,E-19a,B3a,F23a	1 unité	38501	39278	777	2.0%
EC50256	2018/08	Sac pour la cueillette des CIE	B7d,12-15,B3c	1 unité	68850	135047	66197	96.1%
EC77160-1	2020/07	Enveloppe extérieure - Électeurs incarcérés	R-12a	Paquet de 50	67	63	-4	-6.0%
EC78680	2020/09	Instructions de vote à l'intention des Canadiens absents de leur circonscription	C-10a	Paquet de 50	184	186	2	1.1%
EC78792	2020/09	Sac d'envoi - Règles électorales spéciales	A22b, C-4,5ac, C36a,L16d,19,20,21,A22b	1 unité	50587	50477	-110	-0.2%
EC78836-1	2020/09	Enveloppe de retour (NAT, INT, FC) - États-Unis et international SEULEMENT	R6b	Paquet de 100	33	29	-4	-12.1%
EC78840	2020/06	Enveloppe intérieure	C32d,D-11,12,13a,15b	Boîte de 500	2203	2095	-108	-4.9%
EC90205	2020/09	Dépliant Préparez-vous à voter	I-2c, BB A,3b,L16b	1 unité	109718	176367	66649	60.7%
EC06511	2014/08	Indicateurs des rues 2014 - Ensemble de 7 livrets	A2bd,5bcd,7-10,14,A12	1 unité	1150	2518	1368	119.0%
EC10860-R	2014/06	Trousse de premiers soins retournée (à réapprovisionner)	J-15abcd, N16d	1 unité	744	743	-1	-0.1%
EC11540	2014/07	Enveloppe blanche avec logo d'EC	L11bd,12,15a,M10ac,11ac	Boîte de 500	1227	1208	-19	-1.5%
EC12028	2019/08	Bureau du DS - Cartouche de poudre d'encre - imprimante Lexmark multifonctions - magenta	J-6b	1 unité	8	8	0	0.0%
EC50140	2020/04	Bienvenue dans votre lieu de vote	F20d,E12b	Bloc de 10	77080	76475	-605	-0.8%
EC50305-1	2021/03	Guide du scrutateur - Compter les bulletins de vote et retourner le matériel (version française)	T-2d,12c	1 unité	13700	14021	321	2.3%
EC50500	2018/05	Sac du bureau de scrutin ordinaire (jaune)	2 <sup>e</sup> étage, énumération 13-14	1 unité	99127	94132	-4995	-5.0%
EC62370	2014/02	Atlas - Décret de représentation de 2013- Québec	N-12a	1 unité	828	825	-3	-0.4%
EC78205	2019/06	Enveloppe de plastique pour fermeture du bureau de vote militaire - FAC	C5a, à fusionner avec C42b	1 unité	2511	2310	-201	-8.0%
EC90149	2005/05	Sac de sport de luxe	Cage BB (A-3c)	1 unité	16	16	0	0.0%
EC90189-C	2021/02	Préparez vos pièces d'identité (version anglaise, en gros caractères)	L-3a	1 unité	2297	2286	-11	-0.5%
EC90334-A	2021/02	Guide pour l'élection fédérale (non daté) (version anglaise, CD audio)	MR	1 unité	35	33	-2	-5.7%
EC99034	2016/08	Sac fourre-tout promotionnel	Cage BB (A-6a)	1 unité	214	214	0	0.0%
EC50347	2021/03	Cahier d'autoformation : Préposé à l'information (version anglaise)	T-9c, Q-12c, T-6a, B-5d, T-13c, A-14b	1 unité	36009	36009	0	0.0%
K.00040	2021/09	Matériel pour les dépouillements judiciaires - 44* EG	Cage BB	1 unité	3	3	0	0.0%
EC10781	2019/12	Feuilles de papier à bulletin de vote - 30 % contenu recyclé postconsommation (17,75 po x 22 po)	Cage BB	Boîte de 500	4956	4787	-169	-3.4%
EC82708-V		En-têtes de lettres - Financement politique			19999	19990	-9	0.0%

# Annexe C : Recommandations et plans d'action de la direction

Recommandation	Plan d'action de la direction
<p><b>1. Afin de s'assurer que des mécanismes efficaces de gouvernance sont en place pour la gestion des stocks, il est recommandé qu'EC applique les mesures suivantes :</b></p>	
<p>a) établir et mettre en place une structure de gouvernance, notamment un cadre de gestion et des documents connexes, pour la gestion des stocks au Centre de distribution et la gestion du matériel électoral; ces documents devront couvrir tous les volets de la gestion du matériel, y compris la gestion du cycle de vie;</p> <p>b) examiner et réviser les descriptions de travail pour le personnel ayant des responsabilités en matière de gestion des stocks et du matériel électoral; inclure l'atteinte d'objectifs précis en matière de gestion du matériel dans le processus d'évaluation du rendement des cadres supérieurs et des gestionnaires, en particulier les responsables fonctionnels; ces objectifs devront tenir compte de l'ensemble des activités associées, depuis l'élaboration et l'acquisition du matériel électoral jusqu'à son aliénation.</p>	<p>La direction appuie cette recommandation. Le Centre de distribution et l'équipe de gestion du matériel électoral assument des rôles de premier plan afin d'être en mesure de mener un scrutin en tout temps. La direction se dotera d'un cadre de gestion et des documents connexes pour la gestion des stocks au Centre de distribution et la gestion du matériel électoral; ces documents couvriront tous les volets de la gestion du matériel, y compris la gestion du cycle de vie. Ce cadre établira les rôles et les responsabilités des cadres supérieurs, des gestionnaires, des chefs d'équipe et des employés et il sera révisé au besoin. Ces documents seront approuvés par la haute direction avant leur mise en place. Par la suite, leur contenu sera communiqué à tout le personnel visé.</p> <p>La direction procédera à l'examen des descriptions de travail des employés ayant des responsabilités au Centre de distribution ainsi que des employés responsables de la gestion du matériel électoral afin que ces descriptions reflètent la réalité des tâches.</p> <p>Par la suite, la direction intégrera des objectifs liés aux responsabilités en matière de gestion du Centre de distribution et de la gestion du matériel électoral (responsables fonctionnels) dans son processus d'évaluation de rendement des cadres supérieurs, des gestionnaires, des chefs d'équipe et des employés. Ces objectifs seront conformes au cadre de gestion qui sera élaboré.</p> <p>Toutes les mesures du plan d'action seront en place d'ici le 31 mars 2025.</p>

Recommandation	Plan d'action de la direction
<p><b>2. Afin de s'assurer que les contrôles internes relatifs au dénombrement des articles en stock sont efficaces, qu'ils permettent l'atteinte de résultats opérationnels et favorisent une bonne intendance et l'optimisation des ressources, il est recommandé qu'EC applique les mesures suivantes :</b></p>	
<p>a) procéder à un dénombrement physique du contenu de ses entrepôts, ce qui permettra d'ajuster les stocks en temps opportun en fonction des nouveaux processus et d'élaborer un plan d'action pour les prochains dénombrements;</p> <p>b) prendre toutes les mesures nécessaires pour éliminer les nombreux écarts qui existent entre les résultats du dénombrement physique et les données inscrites dans le SGF, en vue d'améliorer l'information présentée dans les états financiers et de favoriser l'optimisation des ressources et une saine intendance;</p> <p>c) envisager l'acquisition d'une solution moderne de gestion des stocks afin d'éviter les inexactitudes récurrentes.</p>	<p>La direction appuie cette recommandation. Après avoir procédé à un dénombrement des stocks en avril 2023, elle effectuera des dénombrements de façon périodique pour surveiller ses activités et éliminer les écarts.</p> <p>Par ailleurs, la direction s'engage à élaborer et à mettre en œuvre un plan d'action (biennal ou triennal) qui tient compte des recommandations contenues dans le rapport d'audit en vue de répondre aux principaux enjeux. Le plan comprendra des objectifs précis, mesurables, atteignables, réalistes et réalisables en temps opportun. Il établira également des échéanciers et des indicateurs de rendement ainsi qu'un mécanisme de responsabilisation. Le plan sera révisé annuellement.</p> <p>La direction procédera à l'examen d'une solution moderne de gestion des stocks.</p> <p>Toutes les mesures du plan d'action seront en place d'ici le 31 mars 2025.</p>

Recommandation	Plan d'action de la direction
<p><b>3. Afin de s'assurer que les décisions en matière de gestion du matériel sont fondées sur les pratiques de gestion du risque, comme celles touchant l'approvisionnement, les coûts du cycle de vie et le dessaisissement, il est recommandé qu'EC applique les mesures suivantes :</b></p>	
<p>a) procéder à un exercice de rationalisation des stocks afin d'éliminer les surplus;</p> <p>b) s'assurer que le cadre de gestion et les documents relatifs à la gestion du matériel électoral (recommandation n° 1) définissent les procédures et les obligations d'EC en matière de gestion du cycle de vie; EC devra préciser à quelle fréquence des examens doivent avoir lieu et établir un processus de suivi de ces examens; les responsables fonctionnels devront fournir des instructions de façon organisée et structurée au personnel de l'entrepôt et à l'équipe de gestion du matériel en vue de l'élimination des articles excédentaires;</p> <p>c) offrir de la formation aux responsables fonctionnels de toutes les directions afin de leur rappeler leurs obligations.</p>	<p>La direction appuie cette recommandation. En lien avec son nouveau cadre de gestion, elle s'engage à procéder à un exercice de rationalisation des stocks, en collaboration avec les représentants fonctionnels, afin d'éliminer les surplus.</p> <p>Des formations obligatoires en matière de gestion des stocks seront offertes au personnel visé par le nouveau cadre de gestion.</p> <p>Toutes les mesures du plan d'action seront en place d'ici le 31 mars 2025.</p>

Recommandation	Plan d'action de la direction
<p><b>4. Intégrer un mécanisme efficace de surveillance à la structure de gouvernance (recommandation n° 1) afin d'assurer une gestion efficace des stocks.</b></p>	
<p>EC devra prendre les mesures nécessaires pour corriger toute lacune constatée dans le cadre des activités de surveillance et rendre compte périodiquement des résultats à la haute direction afin que les corrections appropriées soient apportées en temps opportun.</p>	<p>La direction reconnaît la nécessité de la mise en place d'un mécanisme de surveillance. Elle adhère à un système de gestion des stocks efficace, fondé sur des procédures bien documentées, en vue de rendre compte à la haute direction et d'apporter les corrections nécessaires en temps opportun. Le plan d'action en matière de gestion des stocks précisera les modalités du mécanisme de surveillance.</p> <p>Toutes les mesures du plan d'action seront en place d'ici le 31 mars 2025.</p>