



# Rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal au conseil municipal et au conseil d'agglomération

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014

# 4.8

## GESTION DES STOCKS



## Table des matières

1. Introduction .....	257
2. Objectif de l'audit et portée des travaux .....	258
3. Sommaire des constatations .....	260
4. Constatations détaillées et recommandations .....	263
4.1. Cadre de gestion des stocks.....	263
4.2. Application de l'actuel cadre de gestion des stocks .....	280
5. Conclusion générale .....	290

## Liste des sigles

SCARM	Service de concertation des arrondissements et ressources matérielles	SPO	Service de la performance organisationnelle
-------	---	-----	---

## 4.8. Gestion des stocks

### 1. Introduction

La Ville de Montréal (la Ville) acquiert annuellement des biens destinés à être consommés dans le cours normal de ses affaires. Ainsi, la grande majorité des unités d'affaires de la Ville détient des biens en stock qu'elles entreposent dans des magasins, des magasins satellites, des dépôts ou encore dans des unités mobiles<sup>1</sup>. Ces biens en stock, qui représentaient un actif d'environ 30 M\$ dans les états financiers des exercices 2012 et 2013, sont composés d'une multitude d'items de nature, de taille et de valeurs variées et ils doivent, en tant que propriétés de la Ville, être gérés de façon à en assurer leur exhaustivité, leur valeur et leur protection.

Au cours des dernières années, plusieurs documents internes ont été diffusés à la Ville afin d'apporter des précisions aux unités d'affaires, entre autres, en ce qui concerne la comptabilisation des biens à titre de stocks ainsi qu'aux méthodes à adopter en ce qui a trait à leur gestion et à leur évaluation. Ainsi :

- la *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Montréal<sup>2</sup> a été mise à jour en novembre 2011 par le Service de la concertation des arrondissements et des ressources matérielles (SCARM)<sup>3</sup>. Elle jette les bases relatives aux responsabilités du Service de l'approvisionnement<sup>4</sup>, des arrondissements et des services centraux en matière, entre autres, d'acquisition et de gestion de biens;
- le *Guide de référence en gestion des stocks*<sup>5</sup>, préparé par le Service de l'approvisionnement en août 2009, vise à aiguiller les utilisateurs vers des pratiques uniformes de gestion des stocks. Il traite, entre autres, de catégories de stocks, de décompte d'inventaire et de désuétude des stocks;
- la directive intitulée « Comptabilisation des inventaires<sup>6</sup> » a été publiée en février 2013 par le Service des finances. Elle présente aux unités d'affaires les notions relatives à l'évaluation et à la comptabilisation d'un inventaire aux livres;
- le *Guide des procédures de fin d'exercice financier*, transmis annuellement aux unités d'affaires en fin d'exercice par le Service des finances, se veut un outil de référence dans le cadre du processus de préparation des états financiers de la Ville.

<sup>1</sup> Termes utilisés dans la *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Montréal.

<sup>2</sup> *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Montréal, numéro C-RM-SCARM-PA-11-001, 24 novembre 2011.

<sup>3</sup> Maintenant désigné sous l'appellation « Service de la concertation des arrondissements ».

<sup>4</sup> Antérieurement connu sous le nom de « Direction de l'approvisionnement », du SCARM.

<sup>5</sup> *Guide de référence en gestion des stocks*, Service de l'approvisionnement, août 2009.

<sup>6</sup> « Comptabilisation des inventaires (Directive) », numéro C-RF-SFIN-D-13-001, 4 février 2013.

Au-delà de ces documents mis à la disposition des gestionnaires des unités d'affaires de la Ville, il convient de s'assurer d'une communication, d'une compréhension et d'une application adéquate et uniforme de la Politique, de la Directive et des guides publiés relativement à la gestion des stocks par les utilisateurs à qui ils s'adressent.

## 2. Objectif de l'audit et portée des travaux

L'audit effectué a d'abord et avant tout visé à conclure si les encadrements entourant la gestion des stocks sont adéquats et correctement appliqués afin de s'assurer que les stocks présentés aux états financiers sont bien évalués et contrôlés.

Nos travaux ont couvert deux principaux volets :

- Le premier visait à s'assurer que le cadre de gestion actuel, notamment en matière de gestion des stocks (Politique, Directive et guides), constituant une référence pertinente pour l'ensemble des unités d'affaires (arrondissements et services centraux), est complet et cohérent;
- Le deuxième visait à s'assurer de l'application adéquate et cohérente de ce cadre de gestion par les arrondissements afin de valider que :
  - les stocks sont contrôlés et évalués adéquatement,
  - les accès à ceux-ci sont restreints aux seules personnes autorisées.

Plus particulièrement pour ce deuxième volet, l'audit effectué avait pour objet de s'assurer que :

- la gestion des lieux d'entreposage garantit l'exhaustivité des stocks présentés à l'état de la situation financière en fin d'exercice;
- la documentation de l'évaluation des stocks en fin d'exercice permet d'appuyer la valeur de ceux-ci présentée aux livres à cette date;
- un processus de reddition de comptes des unités d'affaires de la Ville vers le Service des finances, du solde de leurs stocks en fin d'exercice, a été instauré et est suivi adéquatement;
- l'accès physique aux stocks est restreint aux seules personnes autorisées.

Nos travaux se sont limités aux stocks entreposés dans des dépôts et n'ont pas porté sur d'autres types de stocks également détenus par les unités d'affaires. À titre d'exemple, nous n'avons pas couvert la gestion des stocks d'essence servant à alimenter le matériel roulant appartenant à la Ville.

Nos travaux d'audit ont porté sur les exercices 2013 et 2014 et ont été réalisés au sein d'un échantillon de quatre arrondissements pour certaines de leurs divisions qui détiennent des stocks dans des dépôts.

Les arrondissements et les divisions visés par notre audit sont les suivants :

- Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve :
  - Direction des travaux publics :
    - Division des parcs et de l'horticulture,
    - Division de la voirie;
  
- Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie :
  - Direction des travaux publics :
    - Division de l'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage de la chaussée,
    - Division des parcs et des installations,
    - Division de la voirie;
  
- Arrondissement de Saint-Laurent :
  - Direction des travaux publics :
    - Division de la mécanique des bâtiments et de l'éclairage des rues,
    - Division des parcs et des espaces verts,
    - Division de la voirie;
  
- Arrondissement de Ville-Marie :
  - Direction des travaux publics :
    - Division des parcs et de l'horticulture,
    - Division de la voirie.

Nos travaux se sont déroulés entre le 15 mai et le 30 octobre 2014. Ils ont consisté, entre autres, en la lecture de documents de référence diffusés par la Ville en matière de gestion et de comptabilisation d'inventaire, en visites annoncées et guidées de lieux d'entreposage, en prise de renseignements au cours de rencontres avec des gestionnaires et en la réalisation de sondages jugés nécessaires dans les circonstances, en vue d'obtenir l'information probante, suffisante et nécessaire pour étayer notre rapport d'audit.

À la fin de nos travaux, un projet de rapport a été présenté à des fins de discussions aux gestionnaires concernés des quatre arrondissements audités (Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, Rosemont–La Petite-Patrie, Saint-Laurent et Ville-Marie), au directeur du Service de l'approvisionnement, au directeur de la Comptabilité et des informations

financières du Service des finances et au directeur général de la Ville. Par la suite, le rapport final a été transmis aux quatre arrondissements audités, au Service de l'approvisionnement, au Service des finances ainsi qu'à la Direction générale pour l'obtention de plans d'action et d'échéanciers quant à leur mise en œuvre.

### 3. Sommaire des constatations

Nos travaux d'audit ont permis de constater que des améliorations sont requises sur plusieurs plans, notamment au regard des éléments suivants :

- Cadre de gestion global des stocks (section 4.1.1) :
  - Les rôles et les responsabilités du Service des finances, responsable de la comptabilisation des inventaires, ne sont pas clairement définis dans la *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Montréal;
  - La reddition de comptes des divers intervenants, notamment celle des deux services jouant des rôles importants et différents, mais complémentaires en matière de gestion et de comptabilisation des inventaires, soit le Service de l'approvisionnement et le Service des finances, n'est pas clairement établie dans la Politique;
  - Faute de balises et d'orientations claires émanant d'une même politique phare, en l'absence d'arrimage et de concertation entre ces deux services, plusieurs documents préparés par ces derniers manquent de cohésion et ne fournissent pas toute l'information suffisante et nécessaire aux utilisateurs;
  - En l'absence d'exigences claires au regard de la reddition de comptes des principaux intervenants, il est difficile, pour la Direction générale, d'avoir un portrait d'ensemble de tous les lieux d'entreposage, d'évaluer le niveau d'application de sa *Politique d'approvisionnement* et d'apporter en temps opportun des modifications nécessaires.
  
- *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Montréal et *Guide de référence en gestion des stocks* (section 4.1.2.) :
  - La Politique, datée de novembre 2011, n'a pas été mise à jour pour refléter la nouvelle dénomination du Service de l'approvisionnement selon l'organigramme en vigueur à la Ville;
  - La Politique précise les responsabilités des arrondissements et des services centraux, mais n'indique pas de qui relève la responsabilité de l'organisation, de la gestion et du contrôle des unités mobiles;
  - Neuf des treize gestionnaires responsables des stocks rencontrés dans les quatre arrondissements visés connaissent l'existence de la Politique, un seul d'entre eux connaît le Guide;

- Le Service de l’approvisionnement n’assume pas les responsabilités qui lui sont attribuées dans la Politique au regard de l’organisation, de la gestion et du contrôle des stocks de tous les magasins et dépôts;
  - Le guide ne précise pas à qui il s’adresse et ne fournit pas d’orientations ou d’exemples clairs et concrets afin d’orienter le travail de dénombrement vers des items d’inventaires à être considérés. À titre d’exemple, la notion de « dépôt » à laquelle réfère le guide n’est pas la même que celle utilisée dans la Politique.
- *Directive sur la comptabilisation des inventaires et Guide des procédures de fin d’exercice financier* (section 4.1.3.) :
    - Plus de la moitié des 13 gestionnaires rencontrés dans les quatre arrondissements visés ignorent l’existence de la Directive, et seulement 31 % d’entre eux connaissent le Guide des procédures;
    - Les définitions dans la Directive ne sont pas claires pour les termes « dépôt », « inventaire » et « stock », ce qui crée de la confusion chez les gestionnaires;
    - Aucune mention n’est faite dans le Guide des procédures de 2013 quant à sa portée;
    - Le Guide des procédures de 2013 n’exige pas une reddition de comptes formelle sous forme de listes détaillées des inventaires en fin d’exercice permettant une évaluation adéquate des stocks.
  - *Système de gestion des stocks* (section 4.2.1.) :
    - Bien que ce soit requis par la Directive, aucune des divisions des quatre arrondissements visités ne possède de registre d’inventaire permanent manuel ou informatisé. Ainsi, les mouvements de stock ne sont pas suivis en cours d’exercice, ce qui n’assure pas la fiabilité de la situation des stocks en fin d’exercice, et cette situation augmente sensiblement le risque de perte ou de vol d’actif;
    - Il n’existe pas, dans les divisions visitées, de liste détaillée des items en stock en fin d’exercice 2013 avec la description de ces items, leur localisation et leur coût ainsi que la base d’évaluation de ce dernier;
    - Selon un sondage que nous avons réalisé auprès de 26 directeurs (19 d’arrondissement et 7 de service), deux ont été en mesure de fournir des listes complètes et détaillées de leurs items en main à cette date et trois avaient préparé une analyse et une évaluation de la désuétude des stocks sous leur responsabilité à la fin de l’exercice 2013.
  - *Fréquence des décomptes physiques d’inventaire* (section 4.2.2.) :
    - Aucun décompte d’inventaire des dépôts avec des listes détaillées n’a été effectué depuis la fin de l’exercice 2013 jusqu’à la fin de nos travaux en octobre 2014 par les gestionnaires des unités d’affaires visitées;

- Selon un sondage que nous avons mené auprès des directeurs des 19 arrondissements et des 7 services centraux<sup>7</sup> détenant des inventaires, seulement 15 d'entre eux sur 26 ont fait préparer un décompte d'inventaire en fin d'exercice 2013.
- Sécurisation et accès des lieux d'entreposage (section 4.2.3.) :
  - Des portes et des barrières devant bloquer l'accès à des lieux d'entreposage étaient ouvertes, sans surveillance, au moment de notre passage dans certains arrondissements;
  - Des gestionnaires, responsables de dépôts, ne savent pas avec exactitude qui a accès à leurs dépôts sécurisés à l'aide d'une carte magnétique. En effet, les listes des accès qui nous ont été remises par les gestionnaires des divisions ne correspondaient pas à celles des accès réels enregistrés par la Division de la sécurité, relevant du Service de la gestion et de la planification immobilière. Cette division gère les demandes d'octroi et d'annulation des accès;
  - Les accès aux locaux d'entreposage des stocks sécurisés à l'aide d'un système de cartes magnétiques étaient toujours actifs en date de nos travaux pour des employés ayant quitté leurs fonctions;
  - Dans le cas de dépôts munis d'une porte avec serrure, il n'existe aucun mécanisme de contrôle permettant de répertorier chacune des clés ni de connaître l'identité des personnes en possession de telles clés;
  - Certaines divisions utilisent des cadenas et des serrures dont les clés peuvent être facilement copiées sans autorisation;
  - Pour la plupart des unités d'affaires visitées, il n'y a aucun système de surveillance des dépôts en place;
  - Les mécanismes de surveillance comportent des faiblesses.

---

<sup>7</sup> Service de la gestion et de la planification immobilière – Direction des immeubles, Service de police de la Ville de Montréal, Service de sécurité incendie de Montréal, Service du matériel roulant et des ateliers, Service de l'approvisionnement, Service de l'Espace pour la vie et Service de l'eau.

## 4. Constatations détaillées et recommandations

### 4.1. Cadre de gestion des stocks

Nous avons ciblé certains éléments que nous considérons comme incontournables dans l'élaboration d'orientations écrites à être transmises aux gestionnaires des unités d'affaires. Parmi ceux-ci, notons :

- une définition claire des rôles et des responsabilités de tous les intervenants en matière de gestion et de comptabilisation d'inventaire;
- l'obligation de déterminer ce qui constitue un stock (actif) et ce qui constitue une charge;
- l'obligation d'effectuer des décomptes d'inventaire, et la fréquence requise;
- le processus d'évaluation des stocks;
- la marche à suivre pour établir la désuétude d'items en stock;
- le contrôle de l'accès et la sécurisation des lieux d'entreposage;
- la reddition de comptes de chacun des intervenants.

De bonnes pratiques de gestion passent inévitablement par le suivi de règles structurées et observables. Il en va de même du cadre de gestion des stocks. À la Ville, notre audit nous a permis de recenser quatre documents visant à assurer la gestion et la comptabilisation des inventaires :

- La *Politique d'approvisionnement de la Ville de Montréal*;
- Le *Guide de référence en gestion des stocks*, publiés par le Service de l'approvisionnement;
- La *Directive sur la comptabilisation des inventaires*;
- Le *Guide des procédures de fin d'exercice financier*, rédigé par le Service des finances, dresse la liste des règles à être appliquées par les unités d'affaires.

Ces documents ont été diffusés dans le but d'informer le lecteur des mesures corporatives à suivre quant à la gestion et à la comptabilisation des inventaires.

Nous avons évalué dans quelle mesure ces documents incluent les éléments que nous jugeons essentiels. Aussi, nous avons réalisé des travaux afin de nous assurer que certaines des composantes de ces documents, que nous avons ciblées, sont connues et appliquées par les intervenants concernés.

## 4.1.1. Documents soutenant le cadre de gestion des stocks

### 4.1.1.A. Contexte et constatations

Plusieurs documents complètent le cadre de gestion global des stocks :

- La *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Montréal, émise par le SCARM, dont la responsabilité de son élaboration et de sa révision incombe au Service de l'approvisionnement;
- Le *Guide de référence en gestion des stocks*, élaboré par le Service de l'approvisionnement;
- La *Directive sur la comptabilisation des inventaires*, préparée par le Service des finances;
- Le *Guide des procédures de fin d'exercice financier*, préparé par le Service des finances.

Au cours de nos travaux, à la lecture des divers documents constituant le cadre de gestion global en matière de gestion de l'approvisionnement et de comptabilisation des inventaires, nous avons constaté que les rôles de tous les intervenants concernés ne sont pas clairement définis dans la *Politique d'approvisionnement* de la Ville mise à jour en novembre 2011.

En effet, deux services jouent un rôle important et complémentaire dans l'encadrement des activités courantes de gestion des stocks et de reddition de comptes. Alors que le Service de l'approvisionnement est imputable de la gestion opérationnelle des stocks en assurant notamment leur disponibilité et la sécurité de leur accès selon la Politique, le Service des finances est responsable de leur évaluation, de leur comptabilisation et de leur présentation adéquate aux livres comptables. Ainsi, l'arrimage des responsabilités de ces deux services, dont les rôles se veulent complémentaires, est crucial pour garantir que l'acquisition des biens par les unités administratives, leur utilisation en cours d'exercice et la comptabilisation des stocks de biens restants en fin d'exercice sont bien reflétées dans les livres comptables de la Ville. De plus, afin d'assurer l'adéquation de cet arrimage, la reddition de comptes devant être exigée de la part de chacun des deux services auprès des unités administratives concernées doit permettre d'établir une ligne claire des limites de leurs responsabilités et ainsi assurer une meilleure imputabilité quant aux résultats escomptés qui en résultent.

Nous avons ainsi constaté que la Politique n'a pas intégré l'aspect comptabilisation des inventaires ni les responsabilités du Service des finances. Elle n'a pas non plus prévu d'éléments de reddition de comptes relatifs aux différents intervenants concernés par la Politique, notamment ceux attribués respectivement au Service de l'approvisionnement et au Service des finances.

Ainsi, faute de balises et d'orientations claires émanant d'une politique phare et en l'absence d'arrimage et de concertation entre les deux services qui jouent des rôles différents, mais

complémentaires et essentiels en matière de gestion et de comptabilisation des inventaires, nous avons constaté que les autres documents afférents préparés par ces deux services pour encadrer la gestion des stocks manquent de cohésion et ne fournissent pas toute l'information suffisante et nécessaire aux utilisateurs pour gérer adéquatement les inventaires dont ils sont responsables.

De plus, en l'absence d'exigences claires au regard de la reddition de comptes des principaux intervenants, il est difficile, pour la Direction générale, de dresser un portrait d'ensemble de tous les lieux d'entreposage des stocks appartenant à la Ville, ainsi que d'évaluer le niveau d'application de la *Politique d'approvisionnement* et d'apporter en temps opportun des modifications nécessaires.

Ainsi, le manque de concertation a entraîné l'élaboration de deux documents de référence, soit le *Guide de référence en gestion des stocks* et la *Directive sur la comptabilisation des inventaires*, qui traitent de sujets qui se recoupent. Par ailleurs, cette situation a entraîné le fait que certains éléments primordiaux pour assurer une saine gestion des stocks sont absents de ces deux documents. Nous traiterons, dans les sections 4.2.1. et 4.2.2., des principaux éléments incohérents ou manquants que nous avons relevés en examinant ces deux documents. Néanmoins, à titre d'exemple, nous remarquons que le *Guide de référence en gestion des stocks* traite de décompte d'inventaire, mais ne spécifie pas le niveau de détail prévu, alors que la *Directive sur la comptabilisation des inventaires* exige les détails permettant de déterminer et d'évaluer les items de stocks décomptés. En effet, la Directive stipule qu'un registre d'inventaire permanent doit être mis en place et devrait fournir les informations suivantes :

- La description de chacun des items;
- Leur localisation;
- Les quantités en main;
- Le coût unitaire;
- Le coût total des stocks.

Ainsi, nous croyons que la présence de plusieurs documents traitant des pratiques de gestion des stocks augmente le risque de confusion chez les utilisateurs concernés et, par conséquent, des erreurs ou des omissions pourraient survenir quant aux démarches à suivre pour gérer adéquatement les stocks.

#### 4.1.1.B. Recommandation

Nous recommandons que la Direction générale s'assure que le Service de l'approvisionnement, en collaboration avec le Service des finances, conçoit et met en place un cadre de référence unique, complet et utile afin d'encadrer les activités de gestion des stocks, entre autres l'acquisition des biens, leur utilisation en cours d'exercice et la comptabilisation des stocks de biens restants en fin d'exercice. De plus, nous recommandons que la Direction générale s'assure :

- que la *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Montréal intègre les rôles et les responsabilités de tous les intervenants, liés de près ou de loin à la gestion des stocks, notamment ceux du Service des finances;
- que la *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Montréal intègre les éléments de reddition de comptes, au regard de chacun des intervenants, pour assurer une meilleure imputabilité et un meilleur suivi quant au degré d'application de la *Politique*;
- qu'un portrait d'ensemble de tous les lieux d'entreposage des stocks appartenant à la Ville soit dressé et mis à jour.

#### Réponse de l'unité d'affaires :

*La Ville a créé en 2014 un Service de la performance organisationnelle (SPO), qui a amorcé de façon prioritaire 12 chantiers. Un de ces chantiers est relatif à l'approvisionnement et va se décliner en plusieurs sous-projets au cours des prochaines années. (Échéancier prévu : mise en œuvre progressive de 2015 à 2019)*

*À court terme, le SPO a déjà proposé une charte de projet sur la gestion des inventaires, charte qui a été adoptée par le comité d'amélioration de la performance.*

*La Direction générale va s'assurer que le chantier met en œuvre les recommandations du vérificateur général. (Échéancier prévu : décembre 2019)*

#### 4.1.1.C. Recommandation

Nous recommandons au Service de l'approvisionnement, en concertation avec le Service des finances :

- de s'assurer que le contenu des documents de référence (Politique, Directive et guides) qui émanent des deux services contient toute l'information suffisante et nécessaire pour permettre aux gestionnaires concernés d'assumer adéquatement leurs responsabilités en matière de gestion et d'évaluation des stocks qui leur sont confiées;
- d'effectuer une révision complète des documents suivants :
  - le *Guide de référence en gestion des stocks*;
  - la *Directive sur la comptabilisation des inventaires*;
  - le *Guide des procédures de fin d'exercice financier*;

et ce, afin de créer un cadre de référence unique et complet en matière d'acquisition, de réception, de manipulation physique, de comptabilisation et de protection des inventaires.

Réponses des unités d'affaires :

#### SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT ET SERVICE DES FINANCES

*Création d'un comité de coordination pour la révision complète et la mise à jour des documents suivants :*

- *Le Guide de référence en gestion des stocks;*
- *La Directive sur la comptabilisation des inventaires;*
- *Le Guide des procédures de fin d'exercice financier.*

*S'assurer que les documents soient complets et permettent aux gestionnaires des unités d'affaires de répondre adéquatement à leurs responsabilités en matière de gestion et d'évaluation des inventaires.*

*P.-S. La définition du nouveau modèle d'affaires est un préalable pour entamer cette action. (Échéancier prévu : décembre 2016)*

#### Commentaires du vérificateur général :

Nous considérons que l'échéance de décembre 2016 déterminée par le Service de l'approvisionnement et le Service des finances pour la mise à jour de ces documents est trop tardive. En effet, les gestionnaires des unités d'affaires qui détiennent des inventaires sont tributaires de ces documents pour assurer une gestion adéquate et efficace de ces inventaires. Nous invitons le Service des finances de prévoir, en collaboration avec le Service de l'approvisionnement, des mesures alternatives afin de mieux encadrer le décompte d'inventaire des unités d'affaires pour le 31 décembre 2015.

## 4.1.2. *Politique d'approvisionnement de la Ville de Montréal et Guide de référence en gestion des stocks*

### 4.1.2.A. Contexte et constatations

#### *Politique d'approvisionnement de la Ville de Montréal*

La *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Montréal définit, entre autres, les responsabilités du Service de l'approvisionnement, quant à l'élaboration d'un modèle d'affaires applicable à toutes les unités d'affaires, et ce, afin de favoriser une gestion optimale des stocks. Elle établit également les responsabilités des arrondissements et des services centraux à cet égard.

La Politique spécifie que le Service de l'approvisionnement a la responsabilité de l'élaborer et de la mettre à jour. Nous avons toutefois noté que le contenu de cette dernière ne représentait pas le nom exact du Service de l'approvisionnement, conformément à l'organigramme de la Ville mis à jour en janvier 2015. En effet, la Politique fait plutôt référence à la Direction de l'approvisionnement, alors que cette dernière a vu son statut et sa dénomination modifiés en « Service de l'approvisionnement » au moment de la réorganisation administrative de la Ville officialisée en mai 2014. Nous comprenons ainsi que la Politique ne semble pas avoir été révisée récemment.

Aussi, bien que la *Politique d'approvisionnement* s'adresse à toutes les unités d'affaires, seuls 9 des 13 gestionnaires rencontrés au sein des arrondissements audités en connaissaient l'existence. À notre avis, cette méconnaissance de la Politique entraîne le risque que les objectifs de celle-ci ne soient pas connus et respectés par les gestionnaires responsables de son application. Ainsi, les façons de faire retenues pour gérer les stocks pourraient être différentes de ce qui est prescrit par la Politique, brisant ainsi l'assurance de l'uniformité recherchée.

Par ailleurs, la Politique prévoit que la Ville doit disposer d'un magasin principal, de magasins satellites et de dépôts dont l'organisation, la gestion et le contrôle incombent au Service de l'approvisionnement. Dans les faits, seulement 1 des 30 dépôts que nous avons visités dans les quatre arrondissements audités est géré par le Service de l'approvisionnement. Selon les gestionnaires rencontrés, tous les autres dépôts visités sont gérés par le personnel de l'arrondissement. Ainsi, dans la majorité des cas, des employés cols bleus, sous la supervision de contremaîtres, s'occupent de gérer et de distribuer les biens en stock. À notre avis, cette attribution de tâches à du personnel qui n'est pas nécessairement formé en la

matière pourrait entraîner des manquements, involontaires ou non, dans l'application des pratiques prescrites par le Service de l'approvisionnement.

Nous avons constaté que la Politique ne précise pas de façon explicite de qui relève la responsabilité de l'organisation, de la gestion et du contrôle des stocks contenus dans les unités mobiles, qui sont constituées de véhicules où l'on retrouve des stocks dont certains employés de la Ville se servent pour accomplir plusieurs tâches quotidiennes.

### **Guide de référence en gestion des stocks**

Le *Guide de référence en gestion des stocks* constitue un document complémentaire à la *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Montréal qui a été élaboré par le Service de l'approvisionnement. Il établit le processus ainsi que les pratiques à suivre en matière de décompte physique et de gestion des stocks.

Le Guide, dans son préambule, ne mentionne pas à qui il s'adresse. Nous avons demandé aux gestionnaires rencontrés au sein des quatre arrondissements audités s'ils connaissaient le guide. Un seul des treize gestionnaires consultés en avait déjà entendu parler, et ce, parce qu'il a auparavant occupé un poste dans un service central. Le fait que ce guide ne soit pas connu et par le fait même consulté entraîne des risques majeurs dans le processus de décompte d'inventaires en fin d'exercice, car les pratiques prescrites à cette fin par la Ville pourraient ne pas être suivies. Nous avons noté, à titre d'illustration, que dans les unités d'affaires où un décompte d'inventaire a été effectué au 31 décembre 2013, la documentation afférente à ce décompte est déficiente, comportant peu ou pas assez de détails pour permettre une bonne appréciation des items listés. Par exemple, nous avons relevé plusieurs situations où des montants d'inventaire ont été transmis au Service des finances aux fins de la préparation des états financiers, sans qu'aucune liste des actifs en cause n'ait été produite. Cette situation est préoccupante, car des items pourraient ne pas être pris en compte dans l'inventaire, comptés deux fois ou être l'objet de vols, et ce, sans que les gestionnaires responsables en soient informés.

Le Guide de référence apporte la nuance suivante entre les articles en stock et ceux en dépôt : les articles en stock sont considérés comme un actif du point de vue de la comptabilité et sont ainsi enregistrés aux livres tant qu'ils ne sont pas consommés. Quant aux articles en dépôt, ils sont, dès leur acquisition, considérés comme une charge (donc déjà consommé), car leur utilisation est prévue dans un horizon à très court terme. Toutefois, nous avons constaté qu'il devient ainsi difficile pour l'utilisateur de tous ces documents de s'y retrouver.

Par ailleurs, le Guide ne comprend pas d'orientations ou d'exemples clairs et concrets afin d'orienter le travail de dénombrement pour les biens qui doivent être considérés comme étant des items de stocks. Ainsi, nous avons remarqué sur des listes d'inventaire qui nous ont été remises qu'une interprétation erronée de la notion d'inventaire (biens destinés à être utilisés à court terme) a amené les gestionnaires concernés à inclure dans leur inventaire des items ne correspondant pas à la notion comptable d'inventaire, comme des outils utilisés pour l'entretien des parcs ou encore des bancs de parcs et d'autres équipements municipaux usagés. Faute de règles claires, des biens considérés comme des immobilisations ou des charges (items usagés) peuvent être comptabilisés par erreur à titre d'inventaires.

Le guide aborde certains aspects du décompte d'inventaire, mais ne donne aucune ligne directrice quant aux façons de faire, que ce soit la fréquence, la façon de faire ou encore la documentation à consigner. Nos travaux nous ont permis de constater que la documentation afférente aux décomptes d'inventaire réalisés ne donne pas toujours le détail relatif aux items décomptés, entre autres le nom de l'item, la quantité, le coût unitaire et l'emplacement, ne spécifie pas non plus la méthode utilisée pour calculer le coût et n'indique pas de trace de révision par une personne responsable. Il est ainsi très difficile de s'assurer que la valeur des stocks est adéquate et respecte la méthode d'évaluation des stocks choisie par la Ville, soit le coût moyen.

De plus, nous avons noté que le Guide ne traite aucunement des procédures recommandées en ce qui a trait à la réception des biens, à leur entreposage, à leur distribution et à leur protection.

Cette absence de règles claires engendre un soutien inadéquat de ces pratiques auprès des personnes responsables de ces activités, pouvant potentiellement mener à la perte ou au vol de « stocks » mal entreposés ou non protégés.

#### 4.1.2.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de l'approvisionnement de :

- veiller à ce que la *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Montréal soit mise à jour pour refléter sa dénomination dans l'organigramme en vigueur à la Ville;
- prévoir le déploiement de ses ressources afin d'assumer adéquatement ses responsabilités au regard de l'organisation, de la gestion et du contrôle des stocks de tous les magasins et dépôts, comme stipulé dans la *Politique d'approvisionnement*;
- préciser dans la *Politique d'approvisionnement* ses responsabilités relativement aux unités mobiles;
- s'assurer que la *Politique d'approvisionnement* est connue et que ses objectifs sont appliqués par toutes les unités d'affaires.

Réponse de l'unité d'affaires :

*Révision de la Politique d'approvisionnement pour refléter sa dénomination dans l'organigramme en vigueur à la Ville : remplacer « Direction de l'approvisionnement » par « Service de l'approvisionnement ». (Échéancier prévu : juin 2015)*

*Les responsabilités du Service de l'approvisionnement et des unités d'affaires au niveau des unités mobiles seront définies au nouveau modèle d'affaires. (Échéancier prévu : décembre 2016)*

**Commentaires du vérificateur général :**

Nous considérons que l'échéance de décembre 2016 déterminée par le Service de l'approvisionnement pour la définition de ses responsabilités et de celles des unités d'affaires en lien avec les unités mobiles est trop tardive. Il n'existe à l'heure actuelle aucune directive permettant de responsabiliser les gestionnaires dont les unités d'affaires sont dotées d'unités mobiles. Nous invitons le Service de l'approvisionnement, en collaboration avec le Service des finances, à s'assurer qu'un décompte d'inventaire de ces unités mobiles ait lieu au 31 décembre 2015.

*Déploiement des ressources pour la gestion et le contrôle des inventaires de tous les magasins et les dépôts selon le nouveau modèle d'affaires. (Échéancier prévu : mise en œuvre progressive de 2015 à 2019)*

**Commentaires du vérificateur général :**

Nous considérons que l'échéance de 2015 à 2019 déterminée par le Service de l'approvisionnement pour le déploiement de ressources en vue de la gestion et du contrôle des inventaires de tous les magasins et dépôts est trop vague et lointaine. Il importe de mettre en place

rapidement ces contrôles dans le but de connaître la nature, la quantité et la valeur des stocks détenus dans ces dépôts afin d'éviter toute perte, vol ou tout gaspillage des actifs. Un plan de déploiement détaillé par étapes dès 2015 permettrait à la Ville un meilleur suivi et encadrement de l'avancement du projet.

*Mise à jour de la Politique d'approvisionnement pour préciser ses responsabilités au niveau des unités mobiles selon le nouveau modèle d'affaires.*

*Diffuser la Politique d'approvisionnement et veiller à ce que les objectifs énoncés soient appliqués par toutes les unités d'affaires. (Échéancier prévu : décembre 2019)*

**Commentaires du vérificateur général :**

Nous considérons que l'échéance de décembre 2019 déterminée par le Service de l'approvisionnement pour la mise à jour de la politique d'approvisionnement, sa diffusion et la validation de son application est trop tardive. Cette politique constitue le document phare sur lequel reposent toutes les autres directives et les guides touchant la gestion des inventaires. En effet, la politique se doit d'être mise à jour d'ici 2016, soit avant la mise à jour de tous les autres documents précisant les modalités de son application, et ce, afin d'apporter des changements nécessaires en lien avec cette amélioration prévue de la gestion des inventaires.

**4.1.2.C. Recommandation**

Nous recommandons au Service de l'approvisionnement, en collaboration avec le Service des finances, d'effectuer une révision complète des documents suivants :

- Le *Guide de référence en gestion des stocks*;
- La *Directive sur la comptabilisation des inventaires*;
- Le *Guide des procédures de fin d'exercice financier*;

et ce, afin de créer un cadre de référence unique et complet en matière d'acquisition, de réception, de manipulation physique, de comptabilisation et de protection des stocks.

**Réponses des unités d'affaires :**

**SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT ET SERVICE DES FINANCES**

*Création d'un comité de coordination pour la révision complète et la mise à jour des documents suivants :*

- Le Guide de référence en gestion des stocks;
- La Directive sur la comptabilisation des inventaires;
- Le Guide des procédures de fin d'exercice financier.

*S'assurer que les documents soient complets et permettent aux gestionnaires des unités d'affaires de répondre adéquatement à leurs responsabilités en matière de gestion et évaluation des inventaires.*

*P.-S. La définition du nouveau modèle d'affaires est un préalable pour entamer cette action. (Échéancier prévu : décembre 2016)*

#### **4.1.2.D. Recommandation**

**Nous recommandons au Service de l'approvisionnement, en collaboration avec le Service des finances, et ce, plus particulièrement en ce qui a trait aux constatations liées au *Guide de référence en gestion des stocks* :**

- **de préciser à quelles unités le nouveau document s'adresse;**
- **d'apporter des éclaircissements dans le guide concernant les notions de stocks (actif) et de dépôts (charge) avec des exemples concrets d'items à décompter adaptés aux différentes réalités des unités d'affaires;**
- **d'intégrer dans le Guide des procédures précises devant être suivies pour assurer le bon déroulement d'un décompte physique des biens et sa documentation, ainsi que des directives précises pour la mise en place de moyens de protection adéquats des biens en stock et pour le contrôle des entrées et des sorties des biens en stock;**
- **de préciser dans le guide des règles claires visant à encadrer les activités de réception, d'entreposage, de distribution et de protection des biens en stock.**

**Réponses des unités d'affaires :**

#### **SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT ET SERVICE DES FINANCES**

*Création d'un comité de coordination pour la révision et la mise à jour du guide de référence en gestion des stocks afin de :*

- *préciser à quelles unités il s'adresse;*
- *éclaircir les notions de stocks (actif) et de dépôts (charge) avec des exemples concrets d'items à décompter;*
- *intégrer ou faire référence dans le guide aux procédures précises pour le décompte physique des biens et sa documentation, pour la mise en place de moyens de protection adéquats des biens en inventaire, pour le contrôle des entrées et des sorties;*
- *préciser dans le guide des règles claires pour la réception, l'entreposage et la distribution. (Échéancier prévu : décembre 2016)*

### 4.1.3. Directive sur la comptabilisation des inventaires et Guide des procédures de fin d'exercice financier

#### 4.1.3.A. Contexte et constatations

##### *Directive sur la comptabilisation des inventaires*

La *Directive sur la comptabilisation des inventaires* s'adresse à toutes les unités d'affaires détenant un inventaire de biens. Elle définit ce qu'est un inventaire et stipule les méthodes de comptabilisation des stocks et des articles désuets.

Par ailleurs, le terme « inventaire » est une impropiété. En effet, un « inventaire » est l'activité qui permet le dénombrement des « stocks ». Le terme approprié serait « stock » au lieu du terme « inventaire ». Il serait ainsi souhaitable, dans la refonte des documents, tel que recommandé à plusieurs endroits dans le rapport, d'utiliser les termes « stock » et « inventaire » selon leur sens propre.

Nous avons constaté que cette directive n'a pas fait l'objet d'une communication adéquate auprès des personnes responsables quant à ses objectifs et à son utilité. En effet, seulement 6 des 13 gestionnaires rencontrés au sein des arrondissements audités ont indiqué qu'ils en avaient entendu parler, mais qu'ils ne l'appliquaient pas intégralement. Ainsi, les règles qui y sont édictées pourraient ne pas être suivies par les responsables de la gestion des stocks dans les différentes unités d'affaires, ce qui augmente le risque que la valeur des stocks comptabilisés en fin d'exercice soit inadéquate.

Par ailleurs, plusieurs des gestionnaires rencontrés nous ont indiqué que certains termes utilisés ou certaines notions présentées dans la Directive ne sont pas clairs pour eux, d'où une confusion de leur part dans l'interprétation et la compréhension de concepts tels que « dépôt », « inventaire » et « stocks ». Conséquemment, plusieurs gestionnaires nous ont mentionné qu'ils n'effectuent pas de décomptes d'inventaire des dépôts en fin d'exercice et ainsi n'attribuent pas de valeur à l'actif détenu. Cette situation entraîne une évaluation erronée des stocks comptabilisés aux registres de la Ville.

Nous avons comparé, pour quelques unités d'affaires réalisant des activités similaires qui effectuent un décompte d'inventaire, les listes d'inventaire produites. Nous avons constaté des disparités entre les unités d'affaires en ce qui concerne les items inclus dans ces listes. En effet, plusieurs catégories d'items retracées sur certaines listes ne se retrouvent pas sur d'autres, par exemple la papeterie et les petits outils. Nous pouvons en déduire que les définitions de ce qui constitue un item d'inventaire ne sont pas claires dans la Directive.

De plus, bien que la Directive mentionne que la base d'évaluation du coût des stocks retenue par la Ville est le coût moyen, elle n'oriente pas le lecteur dans des situations particulières où le coût peut être autre qu'un simple coût d'achat. Par exemple, des gestionnaires responsables d'établir les listes d'inventaire nous ont indiqué ne pas savoir comment établir le coût des items qui ont été soit récupérés sur le territoire de la Ville (p. ex. à la suite de remplacements), soit remis en état par des employés cols bleus. Les items inclus en stock peuvent être évalués de façon inappropriée, entraînant une comptabilisation erronée aux livres comptables.

### **Guide des procédures de fin d'exercice financier**

Le *Guide des procédures de fin d'exercice financier*, qui est produit annuellement par le Service des finances pour les utilisateurs des unités d'affaires concernées, traite de différents sujets relatifs à la confection des états financiers de la Ville.

Or, le Guide ne précise pas à qui il s'adresse ni quelles sont les personnes qui devraient l'appliquer. Ainsi, seuls 4 des 13 gestionnaires rencontrés au sein des arrondissements audités ont mentionné connaître l'existence de ce guide.

Dans la section précédente, nous avons observé que la notion de « dépôt » et son mode de comptabilisation demandé par le Service des finances étaient mal compris par plusieurs des gestionnaires rencontrés. En examinant le Guide des procédures, nous retrouvons peu d'informations à cet effet pour aider les gestionnaires à mieux la comprendre.

De plus, nous avons noté que le *Guide des procédures de fin d'exercice financier 2013* n'exige pas aux unités d'affaires une reddition de comptes formelle sous forme de listes détaillées, de la part des unités d'affaires, en ce qui a trait aux biens détenus par ces dernières en fin d'exercice. Ces informations sont pourtant essentielles pour assurer une évaluation et une comptabilisation adéquates des biens détenus par les différents arrondissements et services centraux en fin d'année. À cet effet, dans une lettre de recommandation datée du 29 octobre 2014 et adressée au directeur et trésorier du Service des finances, nous avons présenté des recommandations qui devaient être prises en compte rapidement en vue de la préparation des états financiers au 31 décembre 2014. Elles visaient, entre autres, les sujets suivants :

- La clarification de ce que constitue un stock par rapport à un dépôt;
- Une précision quant au mode d'établissement du coût de ces stocks;
- La réalisation de décomptes physiques et la préparation de listes d'inventaire par les unités d'affaires (listes autorisées par les gestionnaires).

La plupart de ces recommandations ont été considérées dans la version 2014 du Guide des procédures, lequel a été diffusé aux unités d'affaires. Toutefois, à notre avis, une autre révision du Guide s'avère nécessaire. En effet, des exemples de ce que constitue un inventaire à être comptabilisé en fin d'exercice ont été ajoutés. Cependant, certains de ces exemples ne sont pas adéquats. Ainsi, le Guide des procédures stipule qu'il convient d'inclure dans les inventaires de fin d'exercice des éléments tels des lampadaires et des bornes d'incendie. Or, par leur nature, ce type de biens doit être considéré comme des immobilisations corporelles qui doivent être amorties sur plusieurs années et être présentées comme actif à long terme. Ils constituent des stocks seulement lorsqu'ils sont commandés et stockés par l'arrondissement qui a l'exclusivité de leur fourniture et de leur installation dans toute la Ville (p. ex. les lampadaires), en attendant leur pose définitive sur les sites concernés.

Les constats relevés dans les sections précédentes révèlent un problème général que nous retrouvons dans les quatre documents que nous avons examinés, soit :

- la *Politique d'approvisionnement*;
- le *Guide de référence en gestion des stocks*;
- la Directive sur la comptabilisation des inventaires;
- le *Guide des procédures de fin d'exercice financier*.

Ce problème est décliné en deux principaux constats :

- Le manque de précision dans la définition de termes et leur mode de comptabilisation, ce qui entraîne de la confusion et de l'incompréhension de la part des gestionnaires;
- Des incohérences dans les façons de faire qui sont prescrites dans ces documents.

Plus précisément, nous avons relevé les faits suivants :

- Les termes « dépôt », « stock » et « inventaire » utilisés dans les documents portent à confusion.
  - La *Politique d'approvisionnement* traite du terme « stock » dans sa globalité et inclut dans ce terme les notions de « magasin principal » de « magasin satellite » et de « dépôt ». Or, la Directive sur la comptabilisation des inventaires fait une distinction entre la notion de « stock » et la notion de « dépôt ». Cependant, cette distinction, comme nous l'avons relevé dans la section précédente, n'est pas très bien comprise par les gestionnaires, entraînant des déficiences dans le décompte physique des dépôts en fin d'exercice.
  - La *Politique d'approvisionnement* ne précise pas le rôle du Service des finances dans le processus d'approvisionnement de la Ville qui comprend la « gestion des stocks ».

- Le *Guide de référence en gestion des stocks* fait référence à la *Politique d'approvisionnement*. Cependant, elle inclut une nouvelle notion, soit l'« inventaire ». Nous ne savons cependant pas si cette notion inclut explicitement l'élément « stock ». De plus, la définition fournie dans le Guide précise que l'inventaire est la « liste de l'ensemble des articles entreposés aux fins d'utilisation ultérieure à court, moyen et long terme. Les articles sont inventoriés dans des magasins et des dépôts ». Cette définition est d'ailleurs reprise dans la directive « Comptabilisation des inventaires », à la différence que le terme « magasins » est remplacé par « stocks ». Un lecteur averti pourrait déduire que la notion de « magasin » correspond à la notion de « stock ». Cependant, d'autres lecteurs pourraient avoir des interprétations différentes. Or, selon les principes comptables généralement reconnus que doit appliquer la Ville dans la confection de ses états financiers, des biens destinés à être utilisés à moyen ou à long terme devraient être normalement considérés comme des immobilisations. À cet effet, il existe une disparité, à titre d'exemple, dans la considération des lampadaires et des bornes d'incendie comme étant un « stock » pour un arrondissement et comme une immobilisation pour les autres arrondissements. Pourtant, dans les livres comptables de la Ville, des actifs tels que des lampadaires et des bornes d'incendie devraient être comptabilisés en tant qu'immobilisations et être amortis dès le début de leur utilisation afin d'assurer un traitement comptable uniforme d'items de même nature dans les états financiers consolidés de la Ville.

D'ailleurs, il n'est aucunement mentionné dans le document ce qui est entendu par les notions de « court terme, moyen terme et long terme », ce qui ajoute à la confusion que pourraient avoir les gestionnaires dans l'application des directives prescrites.

- Dans la *Directive sur la comptabilisation des inventaires*, la notion de « stocks » et de « dépôts » y est brièvement expliquée, mais cette explication est insuffisante et ne comporte pas d'exemples concrets. Ce même constat se répète dans le *Guide des procédures de fin d'exercice*.

En somme, nous avons voulu démontrer, par ces courtes illustrations, plusieurs incohérences et disparités entre les quatre documents consultés, l'absence d'exemples concrets ainsi qu'un manque de procédures claires devant être suivies par les gestionnaires et les utilisateurs tout au long du cycle d'approvisionnement qui comprend la gestion des stocks.

D'ailleurs, aucun des documents ne donne de définition claire de ce qu'est une immobilisation.

De surcroît, la version 2014 du Guide des procédures demande que l'information sur la base d'évaluation de la valeur des stocks soit inscrite sur la liste d'inventaire, et l'exemple donné dans ledit Guide réfère, entre autres, à la notion du coût établi sur la base du « premier entré, premier sorti », alors que le coût moyen est la méthode comptable retenue par la Ville pour la présentation de ses stocks aux états financiers.

Le Guide ne demande pas que les listes d'inventaire soient approuvées par des gestionnaires.

#### 4.1.3.B. Recommandation

- **Nous recommandons au Service de l'approvisionnement, en collaboration avec le Service des finances, d'effectuer une révision complète des documents suivants :**
  - **Le *Guide de référence en gestion des stocks*;**
  - **La *Directive sur la comptabilisation des inventaires*;**
  - **Le *Guide des procédures de fin d'exercice financier*;**
- et ce, afin de créer un cadre de référence unique et complet en matière d'acquisition, de réception, de manipulation physique, de comptabilisation et de protection des stocks.**

#### Réponses des unités d'affaires :

##### **SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT ET SERVICE DES FINANCES**

*Création d'un comité de coordination pour la révision complète et la mise à jour des documents suivants :*

- *Le Guide de référence en gestion des stocks;*
- *La Directive sur la comptabilisation des inventaires;*
- *Le Guide des procédures de fin d'exercice financier;*

*S'assurer que les documents soient complets et permettent aux gestionnaires des unités d'affaires de répondre adéquatement à leurs responsabilités en matière de gestion et évaluation des inventaires.*

*P.-S. La définition du nouveau modèle d'affaires est un préalable pour entamer cette action. (Échéancier prévu : décembre 2016)*

#### 4.1.3.C. Recommandation

Nous recommandons au Service des finances, en collaboration avec le Service de l'approvisionnement, de :

- clarifier, dans ce nouveau cadre de référence unique, les définitions des termes « dépôt », « inventaire », « stock » et « immobilisations », et de préciser les grandes lignes d'orientation permettant d'établir les catégories devant être constituées;
- préciser, à l'intérieur des modalités d'application, les intervenants visés;
- fournir des exemples d'items à décompter qui s'appliqueront de façon générale à l'ensemble des unités d'affaires et, au besoin, des exemples qui sont plus près de la réalité de certaines d'entre elles;
- veiller à ce que la reddition de comptes intégrée dans la version 2014 du Guide des procédures (dénombrement et listes détaillées) soit prévue dans les modalités d'application et de s'assurer qu'elle est respectée par toutes les unités d'affaires visées, afin que les stocks inscrits aux états financiers reflètent bien la réalité des stocks détenus en fin d'exercice;
- s'assurer que les modalités d'application sont connues de toutes les unités d'affaires, et de veiller à ce qu'elles soient appliquées.

Réponses des unités d'affaires :

##### **SERVICE DES FINANCES ET SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT**

*Le comité de coordination et les membres du chantier du SPO vont clarifier les définitions des termes « dépôt », « inventaire », « stocks » et « immobilisations », et préciser les grandes lignes d'orientation permettant d'établir les catégories devant être constituées. (Échéancier prévu : décembre 2015)*

*Révision préliminaire dans le cadre de la révision annuelle du guide de procédures de fin d'exercice financier. (Échéancier prévu : décembre 2015)*

*Révision de la directive et du guide des procédures mentionnés afin de :*

- *préciser les intervenants visés;*
- *veiller à ce que la reddition de comptes soit prévue dans les modalités d'application. (Échéancier prévu : décembre 2016)*

*Fournir des exemples d'items à décompter. (Échéancier prévu : décembre 2015)*

## 4.2. Application de l'actuel cadre de gestion des stocks

### 4.2.1. Système de gestion des stocks

#### 4.2.1.A. Contexte et constatations

La *Directive sur la comptabilisation des inventaires*, émise par le Service des finances, ainsi que le *Guide de référence en gestion des stocks*, produit par le Service de l'approvisionnement, indiquent qu'un système de gestion permanente des stocks est requis. La Directive stipule, entre autres, qu'un registre d'inventaire permanent doit être mis en place et que, lorsque le module « inventaire » de SIMON (système intégré de gestion de la Ville) n'est pas en mesure de répondre à leurs besoins, les unités d'affaires doivent faire autoriser, conjointement par le Service de l'approvisionnement et le Service des finances, l'utilisation d'un autre système. De plus, elle indique que le registre devrait notamment fournir les informations suivantes : la description de chacun des items, leur localisation, les quantités en main, le coût unitaire et le coût total de l'inventaire. Également, la Directive et le Guide de référence prévoient, aux fins de l'établissement du coût total de l'inventaire, que soit constatée toute désuétude des stocks en main.

Nous avons cherché à déterminer les outils utilisés par les gestionnaires des dépôts dans les divisions des quatre arrondissements visés par nos travaux, afin de leur permettre de se conformer aux exigences prévues<sup>8</sup>.

Nous avons constaté qu'il n'existe pas, dans les divisions visitées, de registre d'inventaire permanent, qu'il soit informatisé ou manuel. Ainsi, une fois la marchandise livrée dans les dépôts, il n'existe aucun contrôle documenté des entrées, des sorties et des quantités des stocks. Aussi, les gestionnaires rencontrés nous ont indiqué ne pas détenir de liste détaillée des items en stock en fin d'exercice 2013 avec leur localisation, leur coût, ainsi que la base d'évaluation utilisée pour la détermination de ce dernier. Ces gestionnaires n'ont pas non plus analysé ni évalué de quelque façon que ce soit la désuétude des stocks sous leur responsabilité. Nous avons mené un sondage auprès des 19 directeurs d'arrondissement et des 7 directeurs de service détenant des stocks afin de voir si ces derniers possédaient une liste détaillée des stocks qu'ils détenaient en fin d'exercice 2013, et s'ils en avaient analysé et évalué la désuétude. Seulement deux services centraux ont été en mesure de nous fournir une liste de leurs items en stock, indiquant tous les éléments requis en vertu de la Directive.

---

<sup>8</sup> Le contenu du magasin satellite de l'arrondissement de Saint-Laurent (situé dans les bâtiments abritant la Direction des travaux publics) n'appartient pas à l'arrondissement, mais plutôt au Service de l'approvisionnement. Son stock est géré par le Service de l'approvisionnement à l'aide du module « inventaire » du système intégré de la Ville et n'a pas fait l'objet de nos travaux.

De plus, trois unités d'affaires ont procédé à une analyse et à une évaluation de la désuétude de leurs stocks.

Notons que parmi les quatre arrondissements visités, il n'y a que la Division de la voirie de l'arrondissement de Ville-Marie qui note sur des bons de travail (à des fins autres que pour le suivi d'inventaire) certaines sorties d'inventaire de fournitures d'aqueduc. À notre avis, ces bons de travail, dans leur utilisation actuelle, ne constituent toutefois pas une base fiable pour soutenir les sorties de stocks liées à l'aqueduc, car, entre autres :

- ils ne sont pas préparés systématiquement à toutes les sorties d'inventaire;
- ils ne sont pas numérotés;
- ils sont remplis par les employés cols bleus affectés à la tâche, mais ne portent aucune trace d'approbation par un supérieur;
- ils sont bien souvent incomplets, n'incluant pas toujours les quantités utilisées et le nom exact des items (souvent des abréviations sont utilisées).

Ces situations sont problématiques, car des biens pourraient être perdus ou volés sans qu'ils soient correctement identifiés.

#### 4.2.1.B. Recommandation

**Nous recommandons au Service des finances, en concertation avec le Service de l'approvisionnement, de :**

- **s'assurer que toutes les unités d'affaires détenant un inventaire de biens, que ce soit sous forme de « stocks » ou de « dépôts », mettent en place un registre d'inventaire permanent lorsque requis et préciser les modalités d'utilisation d'un tel registre;**
- **diffuser des règles relatives à l'analyse et à l'évaluation de la désuétude des stocks et de veiller à ce que ces règles soient appliquées.**

**Réponses des unités d'affaires :**

#### **SERVICE DES FINANCES ET SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT**

*Mettre en place, aux dépôts, un registre d'inventaire permanent lorsque requis et préciser les modalités d'utilisation d'un tel registre. (Échéancier prévu : mise en œuvre progressive de 2015 à 2019)*

*P.-S. La définition du nouveau modèle d'affaires et le déploiement de la solution informatique sont des préalables pour entamer cette action. (Échéancier prévu : décembre 2019)*

*Création d'un encadrement administratif sur la base de la procédure du traitement de la désuétude de la division logistique.*

*Diffuser l'encadrement administratif aux dépôts, avec les règles relatives à l'analyse et à l'évaluation de la désuétude des inventaires.*

*Un préalable pour la diffusion est d'avoir un portrait global de tous les lieux d'entreposage des inventaires appartenant à la Ville. (**Échéancier prévu : décembre 2015**)*

#### 4.2.1.C. Recommandation

**Nous recommandons aux arrondissements de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, de Rosemont–La Petite-Patrie, de Saint-Laurent et de Ville-Marie de :**

- **mettre en place un registre d'inventaire permanent lorsque requis et de produire des listes d'inventaire comportant toutes les informations pertinentes requises;**
- **analyser et évaluer la désuétude des stocks qu'ils détiennent.**

**Réponses des unités d'affaires :**

#### **ARRONDISSEMENT DE MERCIER–HOCHELAGA-MAISONNEUVE**

*Étant donné qu'il s'agit de dépôts, un inventaire permanent n'est pas requis.*

*Toutefois, nous comptons procéder à la mise en place d'un registre d'inventaire afin d'être en mesure de produire un inventaire annuel en fin d'année budgétaire.*

*Grâce au registre du matériel et des produits en inventaire, nous serons en mesure d'analyser et de déterminer leur désuétude. (**Échéanciers prévus : décembre 2015 pour la Voirie et décembre 2016 pour les Parcs**)*

**Commentaires du vérificateur général :**

**Nous considérons que l'échéance de décembre 2016 déterminée par l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve pour la mise en place d'un registre en vue d'une prise d'inventaire annuelle des dépôts de la division des parcs et de l'horticulture est trop tardive. La mise en place du registre d'inventaire est nécessaire pour décembre 2015, car il importe de mettre en place rapidement ce contrôle dans le but de connaître la nature, la quantité et la valeur des stocks détenus dans ces dépôts afin d'éviter toute perte, gaspillage ou vol des actifs détenus et de permettre une évaluation adéquate de la désuétude des stocks détenus par l'arrondissement.**

**ARRONDISSEMENT DE ROSEMONT–LA PETITE-PATRIE****Liste d'inventaire et désuétude de marchandises**

La division des ressources financières contactera le Service de l'approvisionnement afin que ces derniers supportent nos gestionnaires dans l'identification des marchandises devant être considérées lors de la prise d'inventaire et les critères relatifs à la désuétude. De plus, une personne ressource devra être identifiée par le Service de l'approvisionnement afin de répondre à des questionnements spécifiques pouvant survenir. **(Échéancier prévu : juillet 2015)**

La Division des ressources financières bonifiera le formulaire standard afin :

- de le rendre conforme au niveau du détail exigé par la directive relative à la comptabilisation des inventaires / Guide des procédures de fin d'année;
- d'inclure un onglet afin que les marchandises désuètes soient inscrites. **(Échéancier prévu : juillet 2015)**

La prise d'inventaire sera inscrite au formulaire standard.

Les chefs de division s'assureront :

- de maintenir à jour la liste des dépôts contenant le matériel et les noms des personnes responsables de ces dépôts et de leur inventaire;
- d'identifier le personnel affecté à la prise d'inventaire;
- de présenter et d'expliquer au personnel affecté à la prise d'inventaire la nécessité de remplir le document de décompte correctement. **(Échéancier prévu : novembre 2015)**

**ARRONDISSEMENT DE SAINT-LAURENT**

Trimestriellement, mettre à jour le registre d'inventaire constitué au 31 décembre 2015.

Premier décompte trimestriel au 31 mars 2015. **(Échéancier prévu : avril 2015)**

Au 31 décembre de chaque année, analyser et évaluer la désuétude des inventaires. **(Échéancier prévu : janvier 2016)**

**ARRONDISSEMENT DE VILLE-MARIE**

Dans le contexte où certaines recommandations concernent la révision des documents relatifs au cadre de gestion des inventaires à être réalisée par le Service de l'approvisionnement conjointement avec celui des finances, l'arrondissement ajustera ses pratiques en fonction des nouvelles orientations en particulier dans le cas de la mise en place d'un registre permanent pour les dépôts. **(Échéancier prévu : En fonction de la réception des outils et directives en provenance des services corporatifs impliqués)**

Considérant que les opérations de la Direction des travaux publics (et en particulier le Service de l'aqueduc) nécessitent de maintenir un niveau minimum de certains articles, il est prévu, lors du décompte des dépôts de fin d'année de procéder à une

*analyse comparative avec le décompte de l'année 2014. Ceci permettra de cibler les biens en quantité excédentaire et donc d'ajuster le réapprovisionnement. (Échéancier prévu : décembre 2015)*

## 4.2.2. Fréquence des décomptes physiques des stocks

### 4.2.2.A. Contexte et constatations

La *Directive sur la comptabilisation des inventaires*, émise par le Service des finances, et le *Guide de référence en gestion des stocks*, produit par le Service de l'approvisionnement, précisent qu'un décompte physique des articles en stock doit être effectué au moins une fois l'an. Cependant, nous avons constaté qu'il n'y a pas de période prescrite. Idéalement, pour obtenir une image juste de la valeur des stocks devant être reflétée aux livres comptables, le décompte devait être effectué près du 31 décembre de chaque année, date de la fin de l'exercice financier de la Ville. Nous avons donc cherché à savoir si un tel décompte avait été effectué dans les quatre arrondissements visités et, de façon plus globale, dans les 19 arrondissements et les sept services centraux détenant des stocks<sup>9</sup>.

### Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve

Nous avons effectué une demande de confirmation auprès de la direction de l'arrondissement afin de savoir si des gestionnaires avaient procédé à un décompte physique et si des listes d'inventaire détaillées étaient accessibles. Selon les renseignements obtenus, aucun inventaire n'a été effectué ni en 2013 ni au cours de 2014, et ce, jusqu'à la date de fin de nos travaux, en octobre 2014.

### Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie

Nous avons constaté que les façons de faire diffèrent d'une division à l'autre dans le même arrondissement.

En effet, le gestionnaire responsable de la Division de l'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage de la chaussée a demandé que des dénombrements soient effectués, en fin d'exercice, dans les dépôts détenus par sa division. Nous avons obtenu les résultats de cet inventaire. Les biens en stock n'étaient pas listés de façon détaillée. Une « valeur globale » avait plutôt été estimée par catégories d'actifs.

---

<sup>9</sup> La version 2014 du *Guide des procédures de fin d'exercice financier* du Service des finances prévoit la réalisation de décomptes physiques d'inventaire en fin d'exercice financier pour les unités d'affaires détenant des dépôts. Au moment de la production de notre rapport d'audit, il était trop tôt pour que nous puissions juger si les travaux relatifs à cette requête avaient été réalisés par les unités d'affaires.

Pour sa part, la gestionnaire rencontrée à la Division de la voirie nous a expliqué avoir demandé aux contremaîtres d'évaluer, sur la base d'une revue visuelle, la valeur des biens en stock en fin d'exercice, pour en rendre compte au Service des finances.

Par ailleurs, les gestionnaires de la Division des parcs et des installations ont indiqué n'avoir effectué aucun décompte d'inventaire, estimant que la valeur des biens détenus dans chaque dépôt était, à leur avis, inférieure à 75 000 \$, soit le seuil à partir duquel le Service des finances, dans un courriel transmis en novembre 2013 aux unités d'affaires détenant des stocks, demande qu'un décompte physique soit fait en fin d'année. Pour donner suite à notre prise de connaissance de ce courriel, nous avons recommandé au directeur et trésorier du Service des finances, dans la lettre que nous lui avons transmise le 29 octobre 2014, de ne pas utiliser de notion de seuil de signification dans ses requêtes d'informations auprès des unités d'affaires aux fins de la préparation des états financiers, car tout stock doit être enregistré en tant qu'actif aux livres, et ce, peu importe sa valeur ou sa quantité. Le Service des finances a donné suite à notre recommandation dans un courriel adressé aux arrondissements et aux services centraux relativement à la reddition de comptes demandée au sujet des inventaires en fin d'exercice pour la préparation des états financiers 2014.

### **Arrondissement de Saint-Laurent**

Au cours de nos visites dans les divisions concernées, les gestionnaires rencontrés ont tous indiqué ne pas avoir demandé de décompte physique d'inventaire ni en 2013 ni au cours de 2014, et ce, jusqu'à la date de fin de nos travaux, en octobre 2014.

### **Arrondissement de Ville-Marie**

Le gestionnaire de la Division des parcs et de l'horticulture nous a mentionné avoir demandé à des étudiants, embauchés à l'été 2013, d'effectuer un décompte des items détenus en stock par sa division. Cet inventaire n'a consisté qu'en un dénombrement, sans toutefois qu'aucune valeur financière ne soit inscrite sur la liste pour ces produits. Il nous a indiqué également qu'il n'y a pas eu d'autre dénombrement depuis cette date.

D'autre part, les gestionnaires de la Division de la voirie nous ont expliqué avoir fait un décompte sommaire en décembre 2012, mais seulement pour les items relatifs à l'aqueduc, aux égouts et aux matériaux en vrac. Les employés ont évalué les quantités en stock sans toutefois les dénombrer. Les gestionnaires nous ont mentionné s'être basés sur le décompte de 2012 pour estimer la valeur des stocks en main au 31 décembre 2013, valeur qui n'a d'ailleurs pas bougé aux livres, car ils ont déterminé que le niveau des stocks était somme

toute équivalent à l'exercice précédent. Cependant, aucune documentation n'appuie cette décision.

Afin de voir dans quelle mesure la règle portant sur le décompte physique d'inventaire une fois l'an est respectée à l'échelle de la Ville, nous avons réalisé un sondage auprès des directeurs des 19 arrondissements et des sept services centraux détenant des stocks. Selon les résultats obtenus, seulement 11 arrondissements et quatre services centraux ont indiqué avoir procédé au dénombrement total ou partiel des biens sous leur responsabilité en fin d'exercice 2013 ou au cours de 2014 (jusqu'à la fin de nos travaux portant sur le sondage, en août 2014), alors que selon notre connaissance des activités des unités d'affaires ou la similitude des opérations qu'elles réalisent, des décomptes auraient dû être effectués dans tous les cas.

#### 4.2.2.B. Recommandation

**Nous recommandons au Service des finances, en concertation avec le Service de l'approvisionnement, de veiller à ce que toutes les unités d'affaires détenant un inventaire de biens procèdent à un décompte physique d'inventaire, minimalement une fois l'an. Il est important, au moment de l'inventaire, de s'assurer de la séparation adéquate des fonctions. Ainsi, la personne qui manipule les biens d'inventaire ne devrait pas être la même que celle qui procède à l'enregistrement dans le registre d'inventaire. Dans la mesure où un registre d'inventaire permanent requis n'est pas encore en vigueur, il serait pertinent que le décompte soit effectué à la date de fin d'exercice ou à une date qui en est près.**

#### Réponses des unités d'affaires :

##### **SERVICE DES FINANCES ET SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT**

*S'assurer que les unités d'affaires détenant un inventaire de biens procèdent à un décompte physique d'inventaire adéquat, minimalement une fois l'an.*

*Au préalable, détenir un portrait global de tous les lieux d'entreposage des inventaires appartenant à la Ville. (Échéancier prévu : décembre 2015)*

#### 4.2.2.C. Recommandation

**Nous recommandons aux arrondissements de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, de Rosemont-La Petite-Patrie, de Saint-Laurent et de Ville-Marie d'effectuer, au moins une fois l'an, un dénombrement de leurs items en stock. Dans la mesure où un registre d'inventaire permanent n'est pas requis, il serait nécessaire que le décompte soit effectué à la date de fin d'exercice ou à une date qui en est près.**

**Réponses des unités d'affaires :****ARRONDISSEMENT DE MERCIER–HOCHELAGA-MAISONNEUVE**

*Le décompte physique des articles en inventaire sera fait le plus près possible du 31 décembre de chaque année.*

*Le décompte sera enregistré dans le registre des inventaires. (Échéanciers prévus : décembre 2015 pour la Voirie et décembre 2016 pour les Parcs)*

**Commentaires du vérificateur général :**

**Nous considérons que l'échéance de décembre 2016 déterminée par l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve pour la mise en place d'un registre en vue d'une prise d'inventaire annuelle des dépôts de la division des parcs et de l'horticulture est trop tardive. La mise en place du registre d'inventaire est nécessaire pour décembre 2015, car il importe de mettre en place rapidement ce contrôle dans le but de connaître la nature, la quantité et la valeur des stocks détenus dans ces dépôts afin d'éviter toute perte, gaspillage ou vol des actifs détenus et de permettre une évaluation adéquate de la désuétude des stocks détenus par l'arrondissement.**

**ARRONDISSEMENT DE ROSEMONT–LA PETITE-PATRIE**

*Pour toutes les divisions, des démarches seront effectuées pour que les décomptes physiques d'inventaire soient réalisés avant la fin d'année, soit au mois de novembre.*

*À la Division des parcs, la prise d'inventaire sera réalisée puisque l'ensemble des marchandises doit être considéré et que le seuil de 75 000 \$ n'existe plus. (Échéancier prévu : novembre 2015)*

**ARRONDISSEMENT DE SAINT-LAURENT**

*Au 31 décembre de chaque année, effectuer un dénombrement des items en inventaire. (Échéancier prévu : décembre 2016)*

**ARRONDISSEMENT DE VILLE-MARIE****Division des ressources financières et matérielles**

*Une présentation générale a été faite au comité de direction et une seconde adaptée a été faite aux gestionnaires de la Direction des travaux publics afin de leur présenter les constats et les axes de progrès concernant la gestion des inventaires.*

*L'outil de décompte disponible au Service de l'approvisionnement a été bonifié et adapté par la Division des ressources financières. Il a été présenté aux gestionnaires de la Direction des travaux publics. Ceux-ci ont aussi été accompagnés dans leur*

démarche par un employé professionnel de la Division des ressources financières. **(Complété)**

Direction des travaux publics

En ce qui concerne les biens reliés à l'activité aqueduc et égout, un fichier spécifique a été développé de façon à faciliter la prise d'inventaire et l'évaluation des montants qui s'y rattachent. Ce document dans lequel on retrouve des photographies des différentes pièces facilite le dénombrement. **(Complété)**

Les gestionnaires responsables des autres activités de la Direction des travaux publics ont procédé aux décomptes des biens sous leur responsabilité. **(Complété)**

### 4.2.3. Sécurisation et accès des lieux d'entreposage

#### 4.2.3.A. Contexte et constatations

La *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Montréal indique qu'une des responsabilités du Service de l'approvisionnement est de gérer les stocks de produits du magasin principal, des magasins satellites et des dépôts, conformément au *Guide de référence en gestion des stocks*. Cependant, des directives claires et précises concernant la sécurisation et la gestion des accès sont absentes autant pour les « stocks » que les « dépôts ». Certains principes généraux de protection des biens détenus en stock sont évoqués dans le Guide de référence.

Nos visites des différents lieux avaient pour but, notamment, de déterminer dans quelle mesure des mesures de sécurité existent et sont bien appliquées de façon continue. De façon générale, les dépôts visités sont munis de barrières et de portes bloquant l'accès à ces lieux d'entreposage. Les portes s'ouvrent à l'aide de cartes magnétiques ou de clés. Nous avons cependant constaté que des contrôles prévus ne sont pas toujours bien appliqués et que des défaillances existent autant pour la protection et la surveillance des biens qu'en ce qui a trait à la gestion des accès aux différents locaux.

#### 4.2.3.B. Recommandation

**Nous recommandons au Service de l'approvisionnement de veiller à :**

- établir et communiquer aux gestionnaires des unités d'affaires détenant des stocks, des règles claires, uniformes et complètes en ce qui concerne la sécurisation des lieux d'entreposage, conformément à la *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Montréal;
- s'assurer de l'application de ces règles établies.

**Réponse de l'unité d'affaires :**

*Établir les moyens et les règles plus appropriés pour la sécurisation et les accès des lieux d'entreposage.*

*Envoyer une note d'information aux unités d'affaires pour faire un rappel sur la sécurité des édifices municipaux, selon les encadrements administratifs :*

- *Sécurité dans les édifices municipaux (POLITIQUE) - C-OG-SCARM-PA-14-001;*
- *Rôles, responsabilités et reddition de comptes en matière de sécurité dans les édifices municipaux (DIRECTIVE) - C-OG-SCARM-D-14-001;*

*Bonifier les encadrements administratifs mentionnés pour y inclure le volet de sécurisation des biens des immeubles.*

*S'assurer de l'application des règles établies. (Échéancier prévu : décembre 2016)*

**4.2.3.C. Recommandation**

**Nous recommandons aux arrondissements de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, de Rosemont–La Petite-Patrie, de Saint-Laurent et de Ville-Marie, dans l'attente des règles à être établies par le Service de l'approvisionnement, de s'assurer que les accès aux stocks sous leur responsabilité sont protégés et qu'ils sont limités aux seules personnes autorisées.**

**Réponses des unités d'affaires :****ARRONDISSEMENT DE MERCIER–HOCHELAGA-MAISONNEUVE**

*Un plan d'action visant à corriger les lacunes identifiées a été produit. (Échéancier prévu : décembre 2017)*

**Commentaires du vérificateur général :**

**Nous considérons que l'échéance de décembre 2017 déterminée par l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve pour la mise en place de toutes les procédures permettant une sécurisation adéquate des accès à ses dépôts est trop tardive. Certaines mesures pourraient être implantées dans l'immédiat pour que les accès aux inventaires soient limités aux seules personnes autorisées en tout temps, et ce, afin de mitiger les risques de vol, vandalisme ou intrusion non autorisée.**

**ARRONDISSEMENT DE ROSEMONT–LA PETITE-PATRIE**

*Un plan d'action visant à corriger les lacunes identifiées a été produit. (Échéancier prévu : novembre 2015)*

**ARRONDISSEMENT DE SAINT-LAURENT**

*Un plan d'action visant à corriger les lacunes identifiées a été produit. (Échéancier prévu : juin à septembre 2015)*

**ARRONDISSEMENT DE VILLE-MARIE**

*Un plan d'action visant à corriger les lacunes identifiées a été produit. (Complété)*

## 5. Conclusion générale

Nos travaux ont permis de mettre en évidence une situation préoccupante à la Ville. Le manque de concertation entre les deux services qui jouent un rôle important dans la gestion de l'approvisionnement et du suivi de l'utilisation des stocks, soit le Service de l'approvisionnement et le Service des finances, prive la Ville, plus particulièrement les unités d'affaires concernées, d'un cadre de référence unique, complet et utile.

Nous avons constaté que les documents élaborés par le Service de l'approvisionnement ainsi que ceux du Service des finances manquent de cohésion, sont souvent incomplets et ne constituent pas des outils de référence efficaces permettant aux gestionnaires des unités d'affaires de :

- bien contrôler les stocks qui leur sont confiés;
- effectuer une reddition de comptes adéquate quant à l'utilisation, à l'évaluation et à la présentation appropriée du solde de leurs stocks en fin d'exercice, aux fins de la préparation des états financiers exempts d'inexactitudes;
- assurer que l'accès à ces stocks est restreint uniquement aux personnes autorisées conformément à leur fonction.

En effet, le cadre de gestion actuel prévoit trois documents qui traitent des modalités d'application de la *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Montréal et des sujets y afférents. Ainsi, la *Directive sur la comptabilisation des inventaires*, le *Guide de référence en gestion des stocks* et le *Guide des procédures de fin d'exercice financier* fournissent aux gestionnaires concernés les exigences et les informations relatives à la gestion et à la comptabilisation des inventaires.

Les gestionnaires de chacune des unités d'affaires doivent donc bien connaître et surtout comprendre les objectifs de chacun de ces trois documents pour remplir adéquatement leurs responsabilités en matière de gestion des stocks, ce qui, en soi, n'est pas simple, car les trois documents ne contiennent pas toute l'information suffisante et nécessaire et parfois amènent une confusion au regard de certains termes utilisés. Ainsi, le risque d'erreur s'en

trouve accru. Devant cette situation, à notre avis, une révision de ces documents s'impose pour fournir aux gestionnaires un cadre de référence unique et complet.

Quant aux lacunes qui en résultent, en plus de l'effet sur la comptabilisation du poste de « stocks » dans les états financiers de la Ville, figurent les risques liés au vol et au vandalisme auxquels ces stocks peuvent être exposés, faute de mesures efficaces au regard de la sécurité et de la surveillance de leurs lieux d'entreposage.

Ainsi, il est de la responsabilité des gestionnaires de chacune des unités d'affaires de faire un suivi adéquat des stocks mis à leur disposition et une surveillance efficace des lieux d'entreposage afin de s'assurer que ces stocks sont utilisés uniquement à des fins qui leur sont destinées, et que les accès à ces biens sont restreints aux seules personnes autorisées. Au cours de nos travaux, nous avons constaté plusieurs lacunes : le mouvement des stocks n'est pas suivi et la surveillance n'est pas toujours bien contrôlée pour restreindre les accès non autorisés aux inventaires entreposés.