



7

SITUATION DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

7.1 RÉSULTATS FINANCIERS

**7.2 NOMBRE DE RAPPORTS D'AUDIT
PRODUITS**

7.3 RESSOURCES HUMAINES

7. Situation du Bureau du vérificateur général

Ce chapitre présente les faits saillants des résultats obtenus pour l'année 2016 quant à l'accomplissement du mandat du vérificateur général et de l'utilisation des ressources à cette fin. Plus spécifiquement, nous présentons différents indicateurs afin de permettre au lecteur d'apprécier la performance du Bureau du vérificateur général (le Bureau).

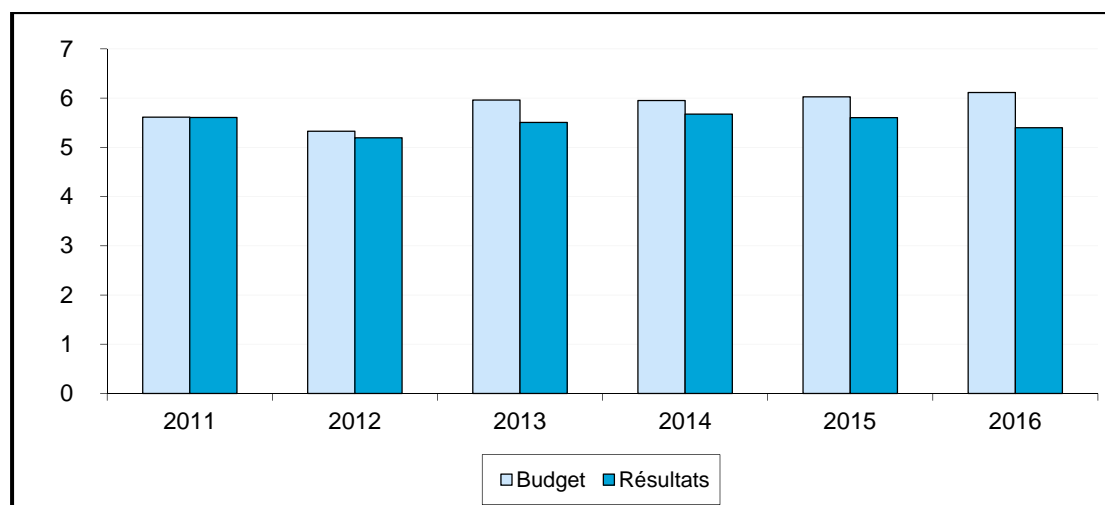
Les indicateurs présentés sont :

- Les résultats financiers;
- Le nombre de rapports d'audit produits;
- Les ressources humaines :
 - L'évolution et l'état de l'effectif,
 - L'évolution et la prévision de la main-d'œuvre,
 - L'utilisation du temps,
 - Le taux de roulement du personnel,
 - Le taux d'absentéisme,
 - Le nombre d'heures moyen et le coût de la formation,
 - L'accès à l'égalité en emploi.

7.1. Résultats financiers

Pour l'année 2016, les dépenses de fonctionnement du Bureau se sont élevées à 5,5 M\$ comparativement au budget de 6,1 M\$. Cet écart favorable s'explique notamment par les trois postes demeurés vacants ainsi que par les congés de maternité de trois employés. La figure 1 illustre les résultats financiers du Bureau des cinq dernières années.

Figure 1 – Budget et résultats financiers
(en millions de dollars)



Conformément aux dispositions de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*, les comptes relatifs au vérificateur général, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016, ont été audités par un auditeur indépendant mandaté par la Ville. Le rapport de l'auditeur indépendant est présenté dans l'annexe 8.2.

7.2. Nombre de rapports d'audit produits

Le tableau 1 détaille le nombre de rapports produits au cours des dernières années pour l'audit des états financiers, de conformité réglementaire ainsi que d'optimisation des ressources (OR) et des technologies de l'information (TI).

Tableau 1 – Nombre de rapports d'audit produits de 2012 à 2016

Rapport annuel de référence	États financiers	Conformité	OR et TI	Nombre total de rapports d'audit
2012	35	1	13	49
2013	18	1	11	30
2014	19	1	12	32
2015	17	1	8	26
2016	18	2	7	27

Le nombre de rapports émis en 2016 est demeuré sensiblement le même que l'année précédente.

7.3. Ressources humaines

Les ressources humaines constituent la pierre angulaire d'une organisation comme la nôtre. En effet, la crédibilité et le pouvoir d'influence du Bureau reposent avant tout sur l'expertise de ses ressources humaines.

ÉVOLUTION ET ÉTAT DE L'EFFECTIF

Le tableau 2 présente l'évolution de l'effectif au 31 décembre des années 2012 à 2016.

**Tableau 2 – Évolution de l'effectif
au 31 décembre des années 2012 à 2016**

Année	Nombre total d'employés
2012	30
2013	30
2014	28
2015	30
2016	30

Le nombre d'employés au 31 décembre 2016 s'établissait à 30. Il est donc demeuré stable. À la suite des départs du vérificateur général et d'une vérificatrice générale adjointe, ces deux postes ont été pourvus. Notons que la vérificatrice générale est entrée en fonction le 15 août et la nouvelle vérificatrice générale adjointe le 14 décembre.

Le tableau 3 illustre l'état de l'effectif du Bureau par directions ainsi que par postes autorisés et pourvus en date du 31 décembre 2016.

Tableau 3 – État de l'effectif au 31 décembre 2016

Directions	Postes autorisés	Postes pourvus	Postes à pourvoir
Bureau de la vérificatrice générale	3	3	0
Certification des états financiers Ville et autres organismes	11	11	0
Optimisation des ressources et conformité réglementaire	11	8	3
Technologies de l'information, juricomptabilité et administration	8	8	0
Total	33	30	3

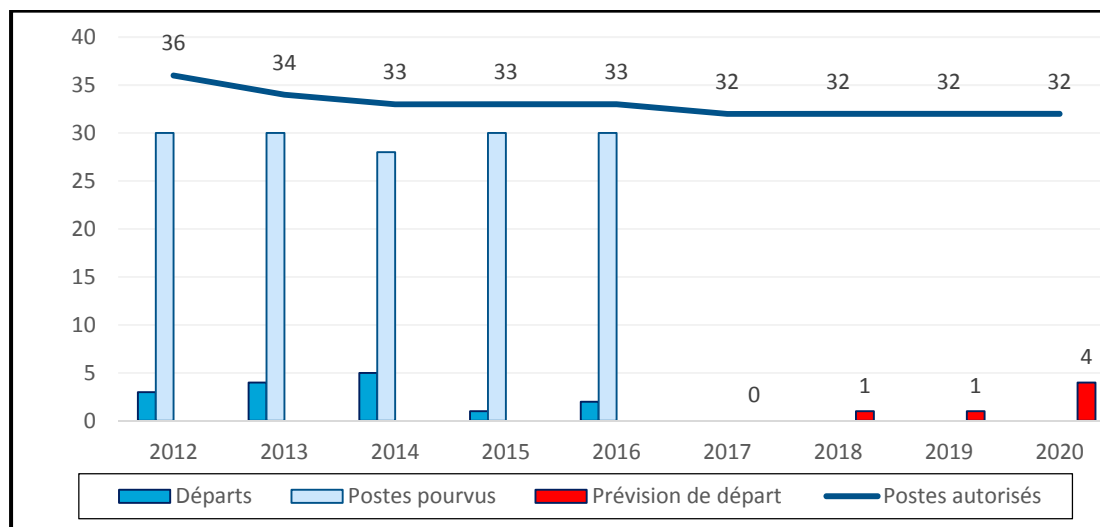
En fin d'année, nous comptons trois postes vacants, tous dans la Direction optimisation des ressources et conformité réglementaire. À noter qu'au début de l'année 2017, un poste de vérificateur principal dans le domaine des technologies de l'information est devenu vacant à la suite de la mutation d'un employé au Service des technologies de l'information.

ÉVOLUTION ET PRÉVISION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La philosophie du Bureau est, d'une part, de disposer à l'interne, autant que faire se peut, d'un noyau de professionnels chevronnés qui, collectivement, possèdent l'expertise liée aux différentes sphères d'activités professionnelles de la Ville, et ce, en lien avec les champs d'action de l'audit financier et de l'audit d'optimisation des ressources et de la conformité réglementaire que comporte le mandat du Bureau. D'autre part, elle est de s'adjoindre des ressources externes pour répondre à nos besoins ponctuels en matière d'expertise très spécialisée ou pour aplanir la charge de travail inhérente à la période de pointe liée aux audits des états financiers de la Ville et des organismes sous son contrôle.

L'attraction et la fidélisation de ressources compétentes au sein du Bureau demeurent un défi de tous les instants. D'ailleurs, l'évolution et la prévision de la main-d'œuvre du Bureau, pour la période de 2012 à 2020 (voir la figure 2), illustrent de façon éloquente l'importance du risque de pérennité d'expertise auquel nous faisons face.

Figure 2 – Évolution et prévision de la main-d'œuvre de 2012 à 2020



En effet, nous constatons que des postes étaient vacants en fin d'année de 2012 à 2016. En outre, la situation demeure préoccupante pour les trois années à venir puisque :

- trois postes étaient vacants au 31 décembre 2016;
- six départs sont prévus d'ici la fin de 2020, dont ceux de deux des quatre membres du personnel de direction du Bureau;
- les dernières campagnes de recrutement ont donné des résultats fort décevants, voire désastreux dans le domaine de l'optimisation des ressources;
- les démarches effectuées par le vérificateur général précédent auprès du Service des ressources humaines pour soutenir le Bureau dans la recherche de solutions pour régler cette épineuse question de pérennité d'expertise n'ont pas, à ce jour, abouti à des stratégies et des mesures concrètes.

Cette situation menace de façon significative la capacité de réaliser notre mission de chien de garde des finances publiques municipales pour les élus et les citoyens de Montréal, d'autant plus que le personnel qualifié dont le Bureau a besoin se fait rare, en plus d'être fortement sollicité par le secteur privé et les autres entités de l'administration publique.

Néanmoins, nous devons poursuivre nos efforts afin de tenter de recruter des personnes dont les compétences répondent à nos attentes, qui sont très élevées. Des démarches seront entreprises auprès du Service des ressources humaines et de la Direction générale afin d'évaluer les avenues de solutions possibles et de développer un plan d'action en conséquence en 2017.

UTILISATION DU TEMPS

Les figures 3 et 4 présentent la répartition des heures totales et celle des heures travaillées des membres du Bureau pour les cinq dernières années. À noter que les heures travaillées par le personnel de soutien administratif ainsi que celles des membres de la direction sont incluses dans les données de base des prochains indicateurs pour la première fois cette année.

Figure 3 – Répartition des heures totales

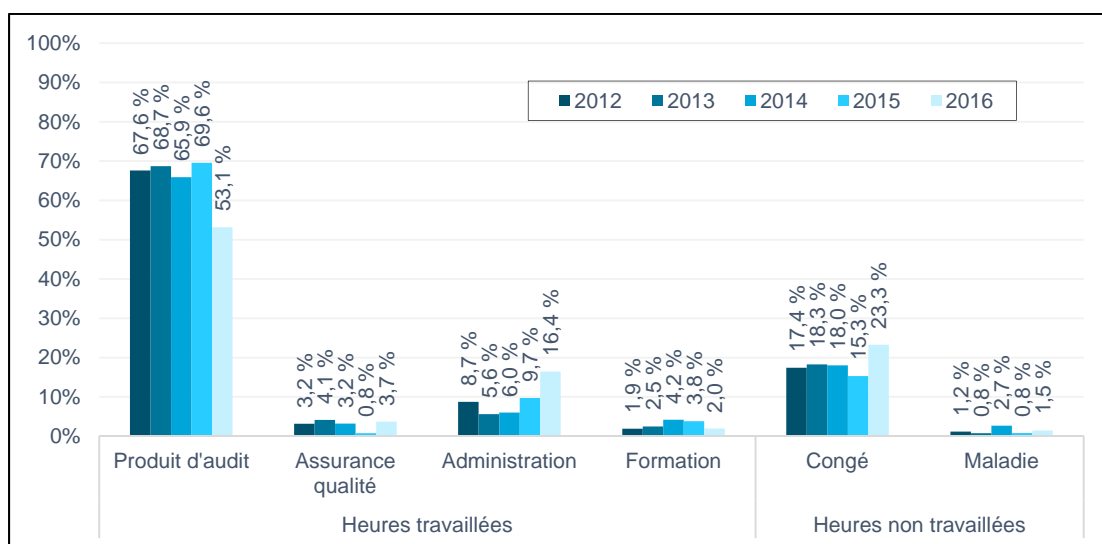
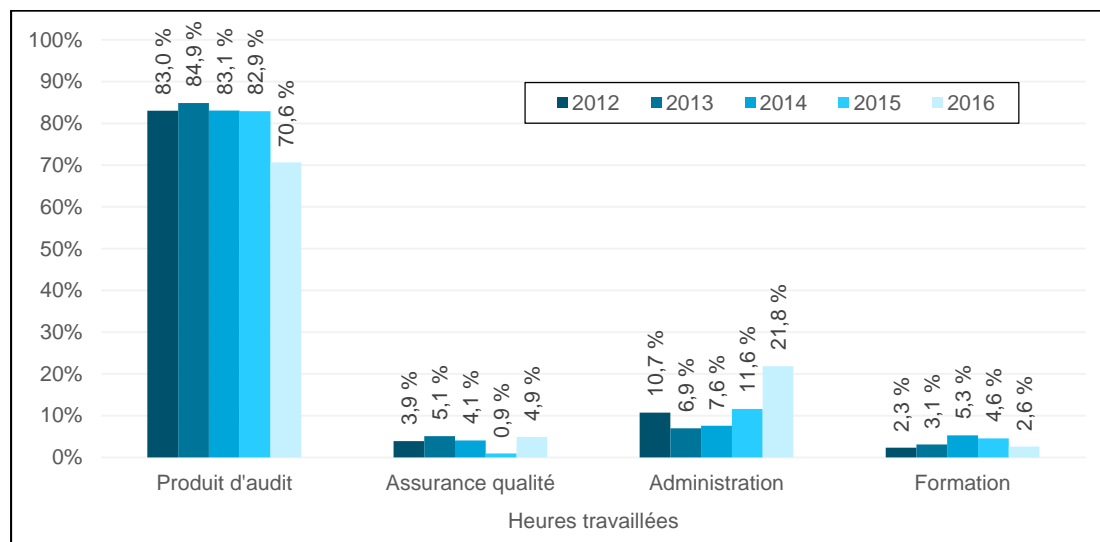


Figure 4 – Répartition des heures travaillées, par activité



Produit d'audit : comprend les activités de certification des états financiers et d'audit de conformité, d'optimisation des ressources et des technologies de l'information.

Assurance qualité : comprend le temps consacré au contrôle de la qualité des missions d'audit, et ce, tant au cours de la mission qu'*a posteriori*, lequel contrôle est exercé en vertu des normes en vigueur.

Administration : comprend les tâches d'administration générale, les réunions, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, l'acquisition de biens et services, le soutien TI ainsi que le secrétariat

Les résultats exposés dans la figure 4 montrent une augmentation de la proportion des heures travaillées consacrées aux activités d'administration. Cette hausse s'explique par l'ajout cette année des heures du personnel administratif et des membres de la direction à nos données de base. Ces ajouts ont évidemment eu un effet inverse sur le pourcentage d'heures travaillées consacrées aux activités de produit d'audit. En ce qui concerne l'augmentation des heures travaillées dans la catégorie d'assurance qualité par rapport à l'année antérieure, elle s'explique par la vacance du poste de chargée d'assurance qualité et méthodes professionnelles pour une période de neuf mois en 2015.

D'autres indicateurs liés à l'utilisation du temps ainsi qu'au taux de roulement du personnel sont présentés dans les tableaux 4 à 6.

TAUX DE ROULEMENT DU PERSONNEL

Tableau 4 – Taux de roulement du personnel

	2012	2013	2014	2015	2016
Taux de roulement	10,0 %	13,3 %	17,9 %	3,4 %	6,7 %

Le calcul du taux de roulement du personnel comprend les départs à la retraite, les démissions ainsi que les départs par mutation vers un autre service ou arrondissement de la Ville. L'augmentation du taux de roulement s'explique par le départ de deux employés cette année comparativement à un seul en 2015.

TAUX D'ABSENTÉISME

Tableau 5 – Taux d'absentéisme

	2012	2013	2014	2015	2016
Taux d'absentéisme	1,2 %	1,1 %	2,4 %	1,0 %	1,5 %

Le taux d'absentéisme a augmenté de 0,5 % entre 2015 et 2016. Ce taux est demeuré relativement stable au fil des ans.

NOMBRE D'HEURES ET COÛT DE LA FORMATION

Tableau 6 – Nombre d'heures et coût de la formation

	2012	2013	2014	2015	2016
Moyenne d'heures de formation par employé	32	46	66	62	36
Ratio du coût de la formation par rapport à la masse salariale	2,7 %	4,0 %	4,9 %	4,9 %	3,4 %

Nous observons une diminution de la moyenne d'heures de formation par employé. Elle est passée d'une moyenne de 62 heures par employé à 36 heures. Cette diminution a une incidence sur le ratio du coût de la formation par rapport à la masse salariale conformément à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des*

compétences de la main-d'œuvre. Soulignons que l'objectif pour l'ensemble de la Ville est de 1 %.

ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI

À l'instar de la Ville, le Bureau porte une attention particulière aux questions d'égalité en emploi. La répartition de la représentation des groupes visés par la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics*, au 31 décembre des cinq dernières années, est présentée dans le tableau 7.

Tableau 7 – Représentation des groupes visés

Groupe visé	2012	2013	2014	2015	2016
Hommes	53,3 %	51,6 %	51,8 %	46,7 %	43,3 %
Femmes	46,7 %	48,4 %	48,2 %	53,3 %	56,7 %

Groupe visé	2012	2013	2014	2015	2016
Autochtones	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Minorités visibles	6,7 %	9,7 %	11,1 %	10,0 %	10,0 %
Minorités ethniques	3,3 %	3,3 %	11,1 %	10,0 %	6,7 %
Total	10,0 %	13,0 %	22,2%	20,0 %	16,7 %

Nous observons que la représentation féminine ainsi que celle des minorités visibles et des minorités ethniques au sein de notre effectif s'est considérablement améliorée au cours de cette période. Entre autres, on compte maintenant 17 femmes au sein de notre effectif de 30 employés.