



# 5.

## SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES ANNÉES ANTÉRIEURES



## 5. SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES ANNÉES ANTÉRIEURES

Le pourcentage des recommandations formulées par le Bureau du vérificateur général (le Bureau) qui ont fait l'objet de mesures concrètes est un indicateur essentiel pour s'assurer que les services centraux et les arrondissements appliquent leurs recommandations.

La politique du Bureau est d'amorcer le suivi des recommandations au cours de l'année qui suit leur parution dans le rapport annuel. Le cycle du suivi des recommandations d'une année donnée s'échelonne généralement sur un horizon n'excédant pas trois ans, sauf dans des circonstances particulières où certaines recommandations font l'objet d'un suivi pour une, deux ou trois années additionnelles.

### RÉSULTATS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS – AUDIT DE PERFORMANCE ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Les résultats du suivi effectué en ce qui a trait aux recommandations formulées dans les rapports annuels de 2013 à 2017 sont présentés dans le tableau 1.

**TABLEAU 1 – RÉSULTATS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS  
PAR STATUT  
AUDIT DE PERFORMANCE ET DES TECHNOLOGIES  
DE L'INFORMATION  
AU 16 AVRIL 2019**

STATUT DES RECOMMANDATIONS	NOMBRE DE RECOMMANDATIONS PAR ANNÉE					
	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Réglé	165	327	267	60	67	<b>886</b>
En cours	8	45	56	19	68	<b>196</b>
Reporté	3	10	4	2	6	<b>25</b>
Non réglé	31	11	0	3	0	<b>45</b>
À entreprendre <sup>[A]</sup>	0	0	3	16	69	<b>88</b>
<b>TOTAL DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES</b>	<b>207</b>	<b>393</b>	<b>330</b>	<b>100</b>	<b>210</b>	<b>1 240</b>

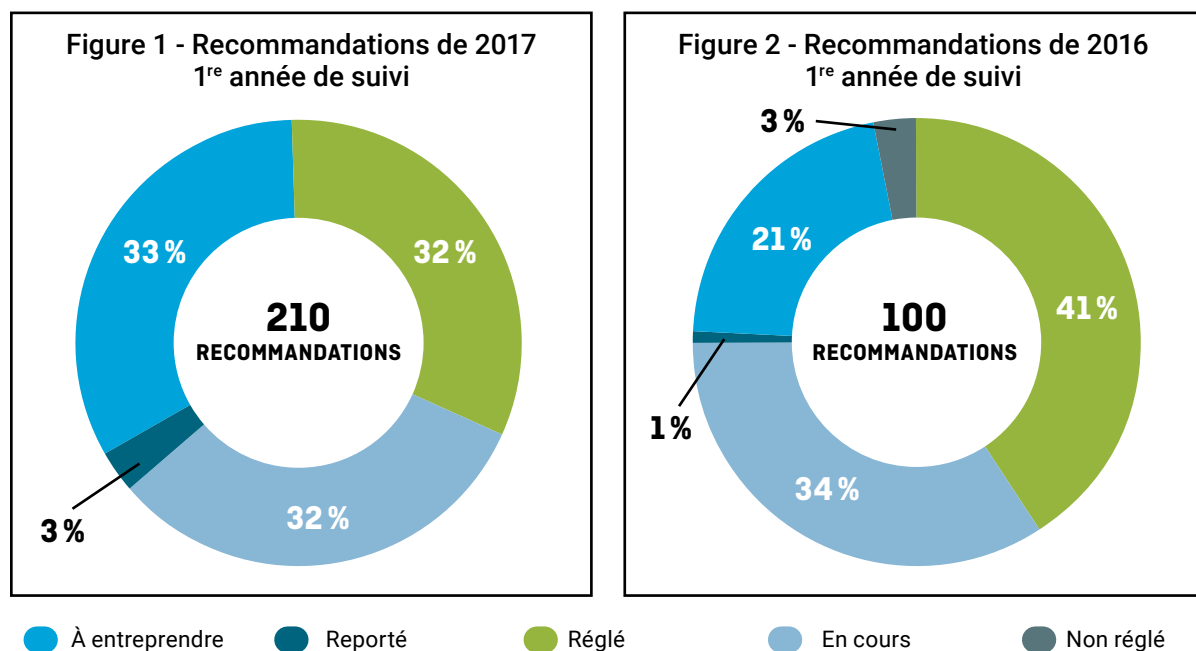
<sup>[A]</sup> Ces recommandations n'ont été l'objet d'aucun suivi de la part des unités d'affaires concernées.

Nous constatons que les recommandations dont le statut est « réglé » dans la première année de suivi faisant suite à leur publication dans le rapport annuel du vérificateur général représentent une proportion de 32 % (67/210) pour celles de 2017 (41 % pour celles de 2016) – (voir les figures 1 et 2).

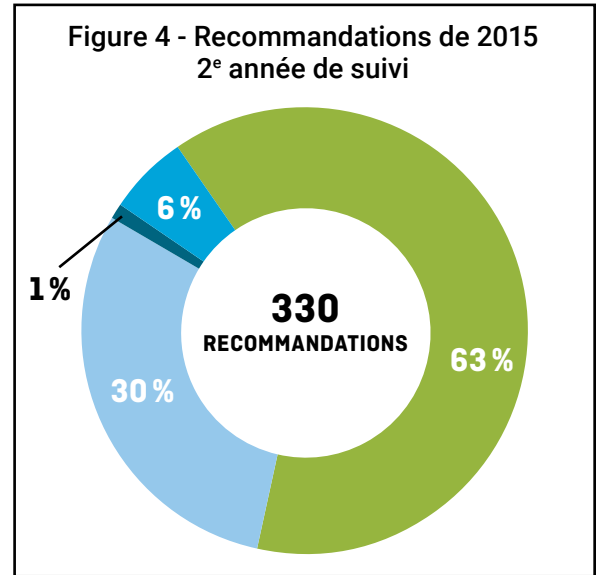
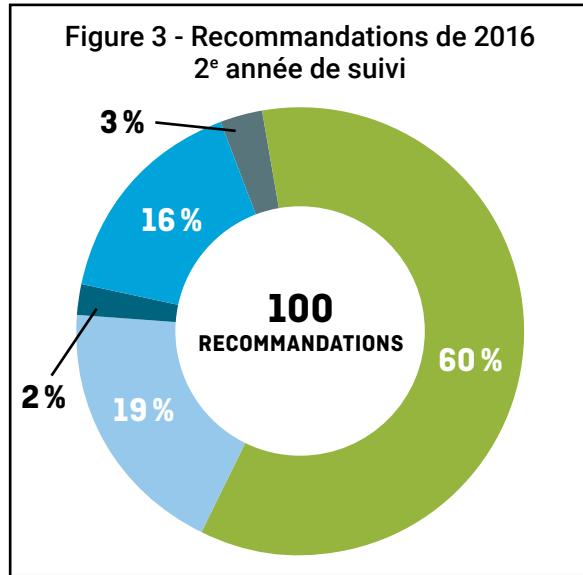
En ce qui concerne les recommandations dont le statut est « réglé » dans la deuxième année de suivi faisant suite à leur publication, elles représentent une proportion de 60 % (60/100) pour celles de 2016 (63 % pour celles de 2015) – (voir les figures 3 et 4).

Quant aux recommandations dont le statut est « réglé » dans la troisième année de suivi, elles représentent une proportion de 81 % (267/330) pour celles de 2015 (78 % pour celles de 2014) – (voir les figures 5 et 6).

**FIGURES 1 ET 2 – TAUX DES RECOMMANDATIONS DE 2017 ET 2016 PAR STATUT AUDIT DE PERFORMANCE ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION 1<sup>RE</sup> ANNÉE DE SUIVI**

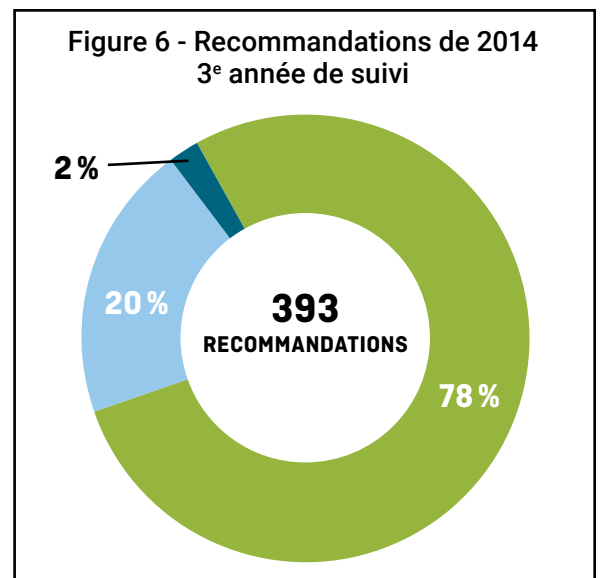
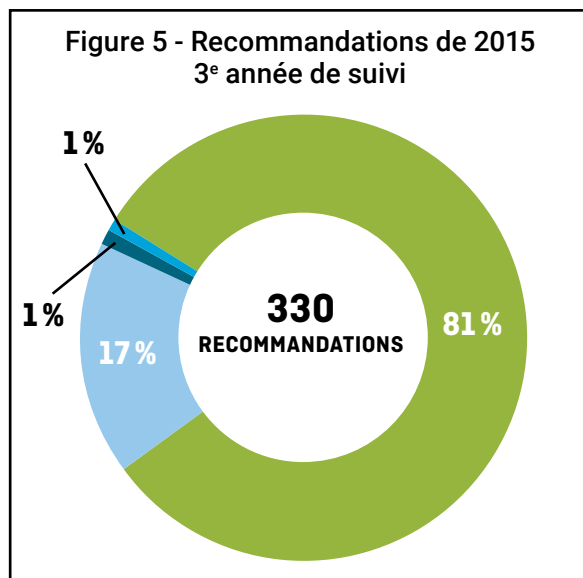


**FIGURES 3 ET 4 – TAUX DES RECOMMANDATIONS DE 2016 ET 2015 PAR STATUT  
AUDIT DE PERFORMANCE ET DES TECHNOLOGIES  
DE L'INFORMATION  
2<sup>E</sup> ANNÉE DE SUIVI**



● À entreprendre ● Reporté ● Réglé ● En cours ● Non réglé

**FIGURES 5 ET 6 – TAUX DES RECOMMANDATIONS DE 2015 ET 2014 PAR STATUT  
AUDIT DE PERFORMANCE ET DES TECHNOLOGIES  
DE L'INFORMATION  
3<sup>E</sup> ANNÉE DE SUIVI**



● À entreprendre ● Reporté ● Réglé ● En cours

## NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX RÉSULTATS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS

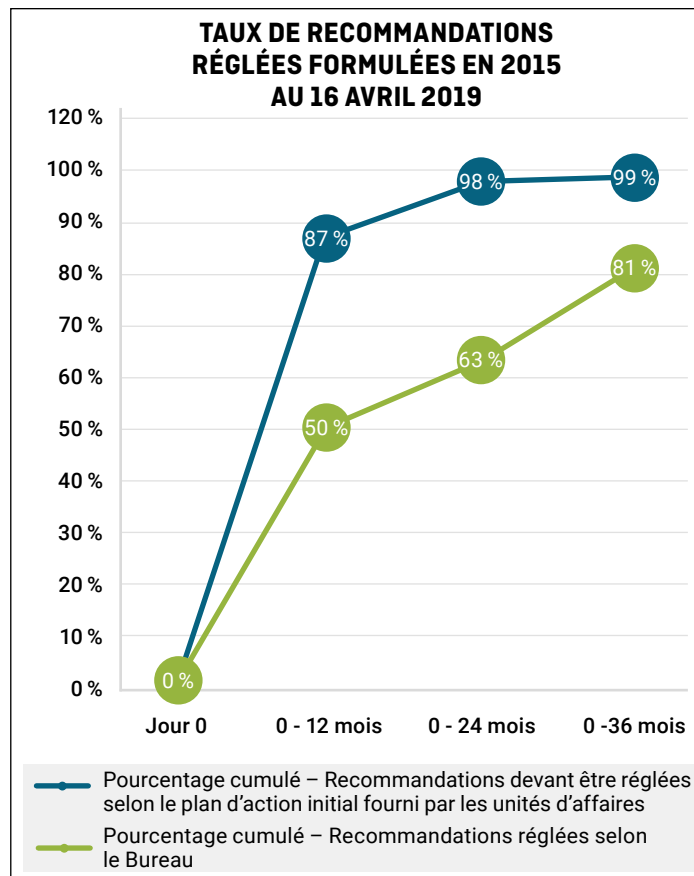
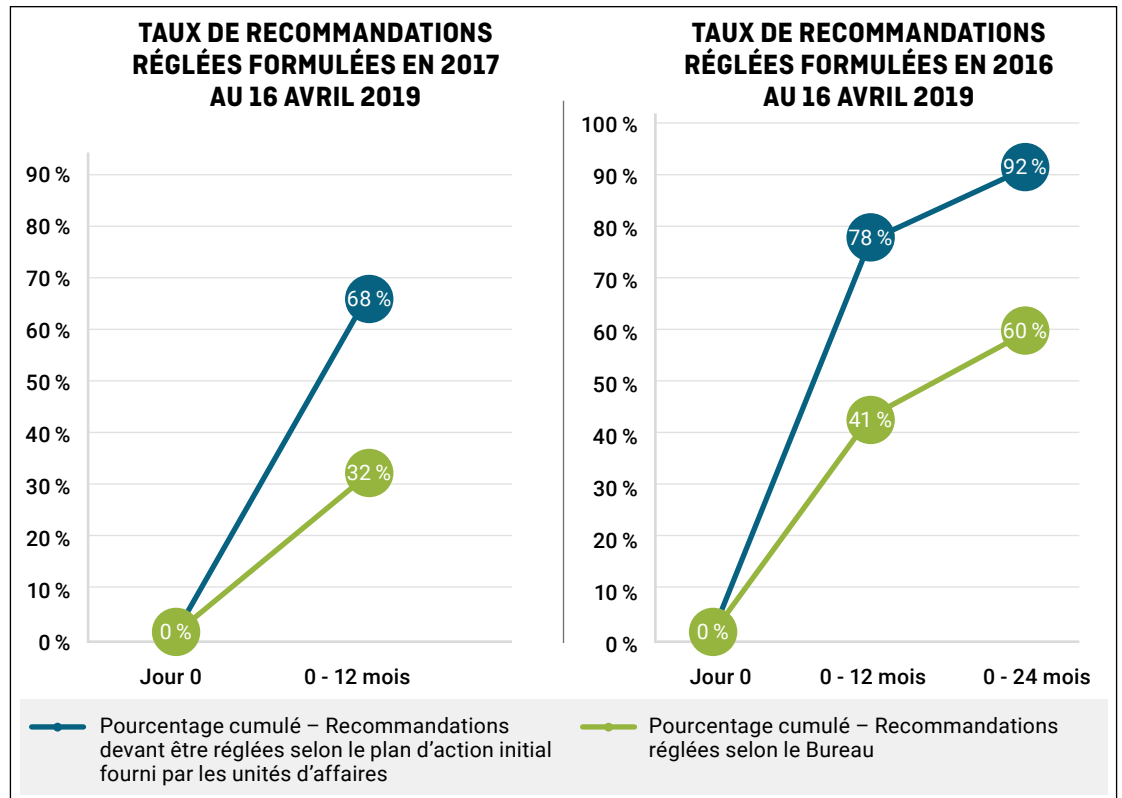
Nos travaux de suivi ont pour objectif de nous assurer que les unités d'affaires entreprennent des mesures visant à mettre en œuvre les plans d'action qu'elles ont fournis, et ce, dans le respect des dates d'implantation prévues. Dans ce contexte, il est attendu que les unités d'affaires s'assurent de répondre avec rigueur aux recommandations du Bureau tout en effectuant un suivi sur la mise en œuvre des plans d'action pour ces recommandations au moment opportun.

Selon les plans d'action des unités d'affaires pour les recommandations de 2017, de 2016 et de 2015, les délais d'implantation prévus s'échelonnaient entre 0 et un peu plus de 36 mois. Le tableau 2 présente l'évolution dans le temps du pourcentage des recommandations pour lesquelles le Bureau a confirmé le statut réglé, comparativement à l'échéancier qu'avaient initialement prévu les différentes unités d'affaires concernées pour régler ces recommandations.

**TABLEAU 2 – TAUX DES RECOMMANDATIONS RÉGLÉES, FORMULÉES EN 2017, 2016 ET 2015, AU 16 AVRIL 2019**

PÉRIODE D'IMPLANTATION DES RECOMMANDATIONS	RECOMMANDATIONS FORMULÉES EN 2017		RECOMMANDATIONS FORMULÉES EN 2016		RECOMMANDATIONS FORMULÉES EN 2015	
	PRÉVU	RÉEL	PRÉVU	RÉEL	PRÉVU	RÉEL
	NOMBRE (%) DE RECOMMANDATIONS RÉGLÉES SELON LES UNITÉS D'AFFAIRES	NOMBRE (%) DE RECOMMANDATIONS RÉGLÉES SELON LE BUREAU	NOMBRE (%) DE RECOMMANDATIONS RÉGLÉES SELON LES UNITÉS D'AFFAIRES	NOMBRE (%) DE RECOMMANDATIONS RÉGLÉES SELON LE BUREAU	NOMBRE (%) DE RECOMMANDATIONS RÉGLÉES SELON LES UNITÉS D'AFFAIRES	NOMBRE (%) DE RECOMMANDATIONS RÉGLÉES SELON LE BUREAU
<b>0-12 mois</b>	143 (68%)	67 (32%)	78 (78%)	41 (41%)	289 (87%)	164 (50%)
<b>Cumulé 0-24 mois</b>	191 (91%)	s.o. <sup>[A]</sup>	92 (92%)	60 (60%)	322 (98%)	207 (63%)
<b>Cumulé 0-36 mois</b>	206 (98%)	s.o. <sup>[A]</sup>	100 (100%)	s.o. <sup>[A]</sup>	327 (99%)	267 (81%)
<b>Cumulé &gt; 36 mois</b>	210 (100%)	s.o. <sup>[A]</sup>	100 (100%)	s.o. <sup>[A]</sup>	330 (100%)	s.o. <sup>[A]</sup>

<sup>[A]</sup> Date d'implantation non encore échu en date du présent rapport.



En somme, en date du 16 avril 2019, pour les recommandations de l'année 2017 qui en sont à leur première année de suivi, nous constatons que 32 % ont été réglées dans un délai de 0 à 12 mois comparativement à un taux attendu de 68 % compte tenu des plans d'action soumis par les unités d'affaires.

Pour les recommandations de l'année 2016, qui en sont à leur deuxième année de suivi, 60 % de celles-ci ont été réglées dans un délai s'échelonnant de 0 à 24 mois comparativement à un taux attendu de 92 % pour cette même période.

Quant aux recommandations de l'année 2015, qui en sont à leur troisième année de suivi, 81 % de celles-ci ont été réglées dans un délai s'échelonnant de 0 à 36 mois comparativement à un taux attendu de 99 % pour cette même période.

Nous avons, dans un deuxième temps, établi dans quelle mesure les unités d'affaires ont respecté la date d'implantation initialement prévue dans leur plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations de 2017. Nos résultats sont présentés dans le tableau 3.

**TABLEAU 3 – DATE D'IMPLANTATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE 2017, PAR STATUT AU 16 AVRIL 2019**

STATUT DES RECOMMANDATIONS CONFIRMÉ PAR LE BUREAU	NOMBRE TOTAL DE RECOMMANDATIONS, PAR STATUT	DATE D'IMPLANTATION		
		RESPECTÉE (OU NON ÉCHUE)	ÉCHUE	
			NOMBRE (%)	NOMBRE (%)
Réglé	67 (32 %)	5 (8 %)	62 (92 %)	161 jours <sup>[B]</sup> (5,3 mois)
En cours	68 (32 %)	8 (12 %)	60 (88 %)	187 jours <sup>[C]</sup> (6,1 mois)
Reporté	6 (3 %)	0 (0 %)	6 (100 %)	269 jours <sup>[C]</sup> (8,8 mois)
Non réglé	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	S.O. <sup>[D]</sup>
À entreprendre <sup>[A]</sup>	69 (33 %)	38 (55 %)	31 (45 %)	124 jours <sup>[C]</sup> (4,1 mois)
<b>TOTAL DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES EN 2017</b>	<b>210 (100 %)</b>	<b>51 (24 %)</b>	<b>159 (76 %)</b>	<b>168 JOURS (5,5 MOIS)</b>

<sup>[A]</sup> Ces recommandations n'ont fait l'objet d'aucun suivi de la part des unités d'affaires concernées.

<sup>[B]</sup> Délai calculé entre la date d'intervention de l'unité d'affaires dans l'application de suivi des recommandations (statut provisoire « réglé ») et la date d'implantation initialement prévue dans le plan d'action.

<sup>[C]</sup> Délai calculé entre le 16 avril 2019 et la date d'implantation initialement prévue dans le plan d'action.



À la lumière de ces résultats, nous constatons que la date d'implantation initialement prévue est respectée par les unités d'affaires (ou non échue) pour seulement 24 % des recommandations formulées en 2017 (23 % en 2016). De celles-ci, 8 % (12 % en 2016) se sont vu octroyer le statut « réglé ».

Par ailleurs, pour plusieurs recommandations, nos travaux de suivi ont révélé que les unités d'affaires n'ont pas entrepris de mesures suffisantes pour mettre en application les recommandations, ou qu'elles n'ont pas été en mesure d'en démontrer le statut.

En effet, on note ce qui suit :

- 36 recommandations des années 2013 à 2017 dont 17 (47 %) formulées en 2017, qui avaient été considérées comme étant réglées par les unités d'affaires, ont dû être maintenues « en cours » puisque nos travaux de suivi ont révélé que les mesures mises en place par les unités d'affaires ne répondaient pas aux recommandations ou que les unités d'affaires n'avaient pas été en mesure de démontrer l'évidence des mesures déployées;
- 44 recommandations (7 %) de 2015, 2016 et 2017, soit 3 de 2015 et 10 de 2016 et 31 de 2017, pour lesquelles la date d'implantation initialement prévue est dépassée, portent toujours le statut « à entreprendre » indiquant qu'elles n'ont fait l'objet d'aucun suivi par les unités d'affaires concernées.

## RÉSULTATS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS – AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS

Les résultats du suivi effectué pour les recommandations formulées dans les rapports de 2013 à 2017 sur les déficiences de contrôle interne sont présentés dans le tableau 4.

**TABLEAU 4 – RÉSULTATS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS, PAR STATUT  
AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS  
AU 16 AVRIL 2019**

STATUT DES RECOMMANDATIONS	NOMBRE DE RECOMMANDATIONS PAR ANNÉE					
	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Réglé	10	6	8	11	3	38
En cours	0	0	4	7	9	20
Reporté	0	0	0	0	0	0
Non réglé	0	0	0	2	0	2
À entreprendre <sup>[A]</sup>	0	0	0	0	3	3
<b>TOTAL DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>63</b>

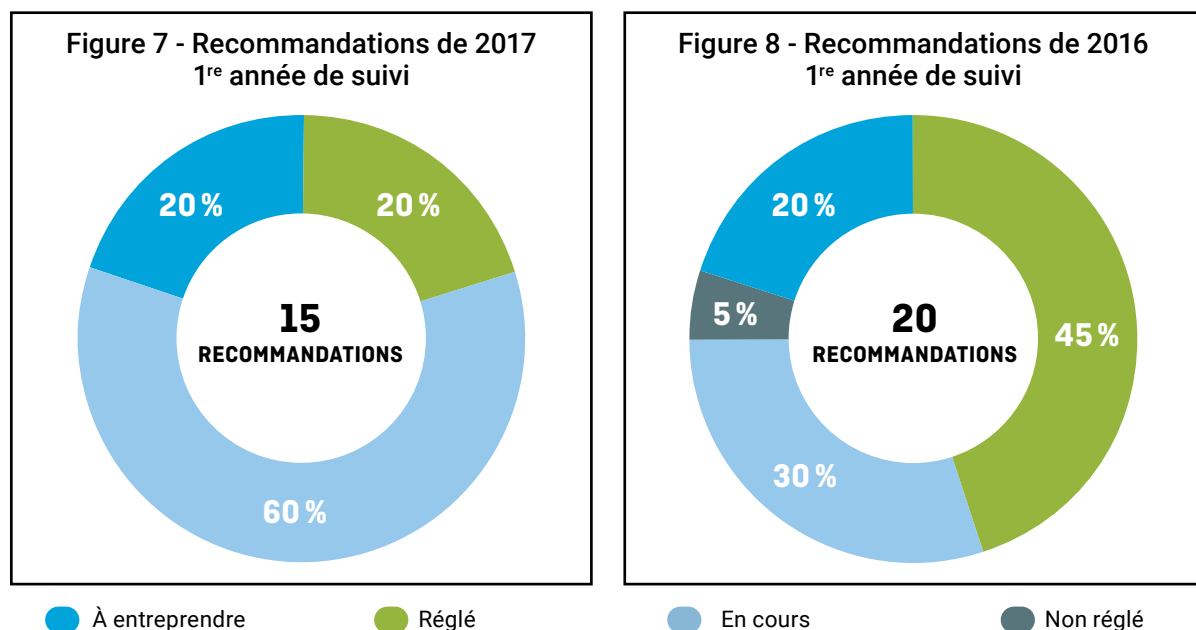
<sup>[A]</sup> Ces recommandations n'ont été l'objet d'aucun suivi de la part des unités d'affaires concernées

Nous constatons que les recommandations dont le statut est « réglé » dans la première année de suivi faisant suite à leur publication dans le rapport sur les déficiences de contrôle interne destiné au comité de vérification de la Ville de Montréal représentent une proportion de 20 % pour celles de 2017 (45 % pour celles de 2016) – (voir les figures 7 et 8).

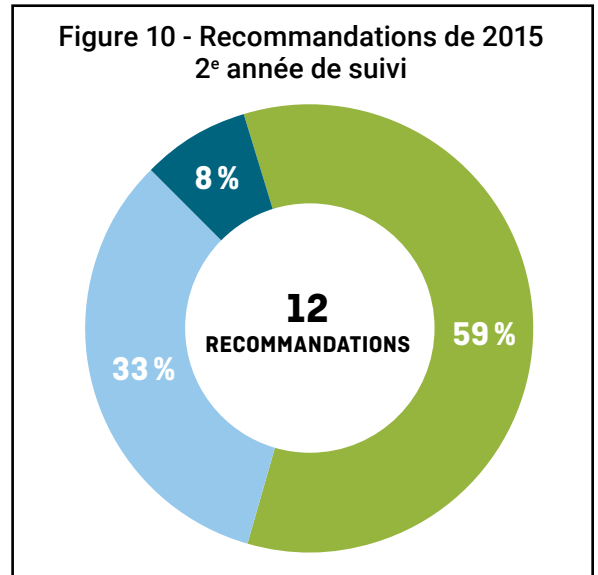
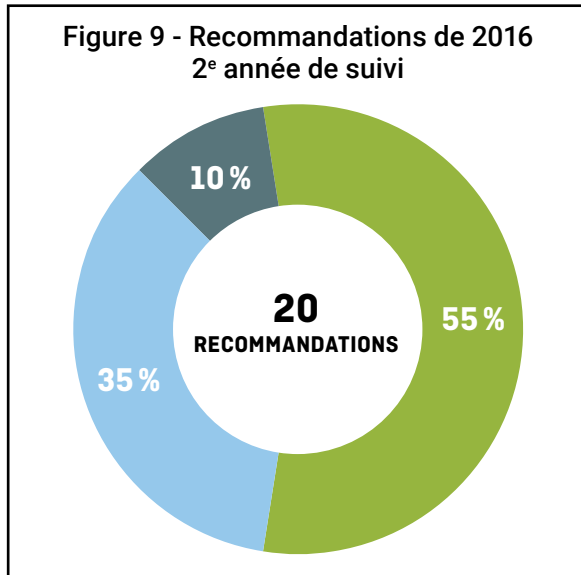
En ce qui concerne les recommandations dont le statut est « réglé » dans la deuxième année de suivi faisant suite à leur publication, elles représentent une proportion de 55 % pour celles de 2016 (59 % pour celles de 2015) – (voir les figures 9 et 10).

Quant aux recommandations dont le statut est « réglé » dans la troisième année de suivi, elles représentent une proportion de 67 % pour celles de 2015 (83 % pour celles de 2014) – (voir les figures 11 et 12).

**FIGURES 7 ET 8 – TAUX DES RECOMMANDATIONS DE 2017 ET 2016, PAR STATUT AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 1<sup>RE</sup> ANNÉE DE SUIVI**

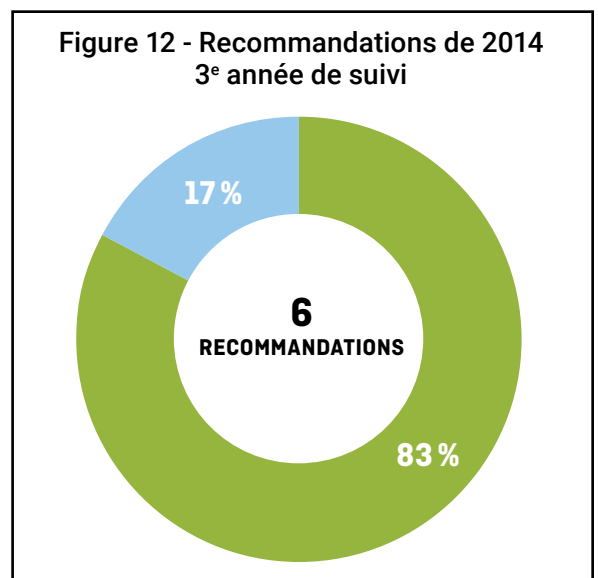
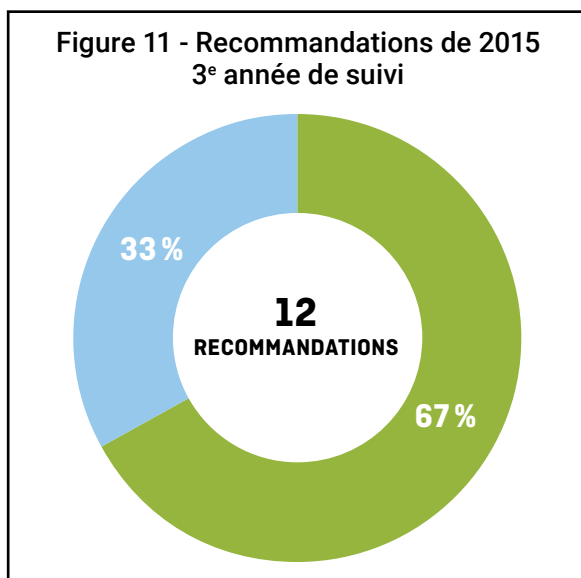


**FIGURES 9 ET 10 – TAUX DES RECOMMANDATIONS DE 2016 ET 2015, PAR STATUT AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 2<sup>E</sup> ANNÉE DE SUIVI**



● À entreprendre ● Reporté ● Réglé ● En cours ● Non réglé

**FIGURES 11 ET 12 – TAUX DES RECOMMANDATIONS DE 2015 ET 2014, PAR STATUT AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 3<sup>E</sup> ANNÉE DE SUIVI**



● Réglé ● En cours

## CONCLUSION

Pour l'audit de performance et des technologies de l'information comme pour l'audit des états financiers, nous constatons que le taux de mise en œuvre des recommandations est loin de s'être amélioré depuis les trois dernières années. Plus particulièrement, pour les recommandations formulées en 2017 concernant l'audit de performance et des technologies de l'information, nous constatons que 68 % d'entre elles auraient dû être réglées au moment de notre premier suivi selon les plans d'action fournis par les unités d'affaires, alors que le taux réel de mise en œuvre est de 32 %.

Deuxièmement, nous constatons qu'au chapitre des délais d'implantation des recommandations parmi celles formulées en 2017, seulement 8 % (5 sur 67) de celles qui ont été réglées l'ont été dans le respect des dates d'implantation initialement prévues par les unités d'affaires dans leur plan d'action, alors qu'au cours des deux dernières années, 12 % des recommandations formulées en 2016 (5 sur 41) et 10 % seulement des recommandations formulées en 2015 (17 sur 164) l'ont été dans le respect de l'échéancier. Ces constats démontrent que la situation se détériore. Les unités d'affaires ne respectent pas, dans une large proportion, les échéanciers qu'ils nous transmettent dans leur plan d'action. À cet effet, suite à la première année de suivi, pour les recommandations formulées en 2017, 2016 et 2015, nous constatons que les dates d'implantation prévues soumises par les unités d'affaires pour la mise en œuvre de leurs recommandations ont en moyenne été dépassées de 5.5, 5.7 et 6.4 mois respectivement.

Nous estimons que des efforts soutenus devraient être investis par l'administration municipale afin d'inciter les unités d'affaires de la Ville à mettre en œuvre les recommandations qui leur sont adressées, et ce, dans le respect des échéanciers inscrit aux plans d'action qu'ils soumettent eux-mêmes. En ce sens, nous réitérons notre recommandation à l'administration municipale d'établir des indicateurs de performance pour mesurer le degré d'implantation des recommandations incluses dans les rapports d'audit du vérificateur général et d'en effectuer le suivi.