



1.

Observations de la vérificatrice générale

Rapport annuel 2019

Bureau du vérificateur général
de la Ville de Montréal



TABLE DES MATIÈRES

1. Observations de la vérificatrice générale	13
1.1. Suivi - Planification stratégique 2019-2023	13
1.2. Environnement législatif	14
1.3. Rapport préélectoral	15
1.4. Reddition de comptes	16
1.5. Sommaire des travaux d'audit conduits en 2019	17
1.5.1. Audit financier	17
1.5.2. Conformité aux lois et règlements	17
1.5.3. Audit de performance et des technologies de l'information	18
1.6. Suivi de la mise en œuvre des recommandations du Bureau du vérificateur général	24
1.7. Situation du Bureau du vérificateur général	26



1. OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

Au moment d'écrire mes observations pour le rapport annuel 2019, Montréal était en pleine crise de la COVID-19 et nous faisons usage de beaucoup d'agilité pour mener à terme nos travaux d'audit à distance et ainsi vous rassurer sur la gestion des fonds publics. Ainsi, nous avons adapté nos façons de faire tout en respectant les consignes de sécurité et en usant de beaucoup de flexibilité dans les demandes que nous formulions à l'administration municipale.

Par le passé, je terminais toujours ce chapitre sur mes observations par des remerciements à mon équipe pour leur excellent travail. Je ferai abstraction à cette habitude pour ce rapport 2019 en débutant par ces remerciements à mon équipe pour leur agilité, leur dévouement et leur adaptabilité dans ces circonstances exceptionnelles tout en ayant cette volonté de livrer des audits à valeur ajoutée, et ce, dans le respect des normes qui nous chapeautent ainsi que des échéanciers.

Il est évident que cette crise aura un impact sur nos façons de travailler, mais aussi sur le choix des futurs mandats que nous conduirons.

1.1. Suivi - Planification stratégique 2019-2023

L'année 2019 représente la première année de la mise en œuvre de notre Plan stratégique 2019-2023 qui définit les objectifs qui guideront nos actions pour les cinq prochaines années. Le Plan stratégique 2019-2023 s'articule autour de trois grandes orientations, soit les suivantes :

1. Accroître la valeur ajoutée des interventions;
2. Mettre en place des pratiques innovantes pour assurer la qualité des travaux;
3. Assurer la pérennité des compétences de l'équipe.

Nous avons aligné nos travaux d'audit et administratifs pour nous permettre d'atteindre les objectifs en respect des cibles que nous nous étions fixés pour 2019 dans notre Plan stratégique 2019-2023. De plus, afin d'atteindre certains des objectifs, tout en mobilisant les différentes équipes d'audit, nous avons créé en 2019 quatre comités de travail qui ont énoncé des constats ainsi que des pistes de solutions afin de permettre au comité de direction de prendre des décisions éclairées quant aux meilleures avenues pour atteindre les objectifs que nous nous étions établis.

Dans l'ensemble, toutes les cibles prévues pour 2019 ont été atteintes à l'exception de celles rattachées à l'objectif, soit de faciliter la compréhension de notre rôle par les élus et les autres parties prenantes que nous avons reportées en 2020.

La reddition de comptes détaillée sur le Plan stratégique 2019-2020 se retrouve au chapitre 8 du présent rapport.

1.2. Environnement législatif

Depuis le 1^{er} janvier 2019, à la suite de l'adoption du Projet de loi 155 (PL 155) (*Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal et la Société d'habitation du Québec*), la portée d'intervention potentielle du vérificateur général tel que défini à l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV) s'étend notamment à tout organisme pour lequel son financement est assuré, pour plus de la moitié, par des fonds provenant d'une municipalité, et si ses revenus annuels sont égaux ou supérieurs à 1 000 000 \$. Au cours de l'année 2019, nous avons pu clarifier des notions qui nous permettront à la fois de mieux déterminer les organismes concernés par ces modifications législatives et d'opérationnaliser ces dispositions légales.

Ainsi, nous avons complété nos travaux afin de définir la notion de financement en 2019 nous permettant ainsi de mieux déterminer les organismes répondant aux critères énoncés par les amendements à la LCV.

L'adoption le 11 décembre 2019 du Projet de loi 16 (PL 16) (*Loi visant principalement l'encadrement des inspections en bâtiment et de la copropriété divise, le remplacement de la dénomination de la Régie du logement et l'amélioration de ses règles de fonctionnement et modifiant la Loi sur la Société d'habitation du Québec et diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal*) a apporté des précisions et offre la possibilité de faire un retour deux ans en arrière.

Extrait du PL 16 :

« Il est un organisme à but non lucratif qui remplit, le 1^{er} janvier d'une année, les conditions suivantes :

- a) ses revenus d'au moins une des deux dernières années ont été égaux ou supérieurs à 1 000 000 \$;*
- b) il a reçu, au cours de l'année durant laquelle ses revenus ont été égaux ou supérieurs à 1 000 000 \$, une aide financière provenant d'une municipalité et dont le montant a été égal ou supérieur à la moitié de ses revenus pour cette année ».*

Ces nouvelles dispositions touchent environ une vingtaine d'organismes pour lesquels nous pourrions réaliser à la fois des mandats d'audit financier, d'audit de conformité et d'audit de performance. Un des comités de travail créé dans le cadre de la mise en place de notre Plan stratégique 2019-2023 s'est penché sur les avenues potentielles d'intervention du Bureau du vérificateur général (BVG) quant à ces organismes.

Il faut aussi se rappeler que ces organismes font non seulement maintenant partie de la portée d'intervention du vérificateur général en audit des comptes et affaires, mais qu'ils sont aussi assujettis à un ensemble de nouvelles règles notamment quant à l'adjudication et à la surveillance de leurs contrats.

1.3. Rapport préélectoral

Le conseil municipal a adopté le 20 août 2019 la résolution CM19 0930 qui mandate premièrement le Service des finances de produire un rapport préélectoral au plus tard le 30 juin 2021 et deuxièmement la vérificatrice générale d'auditer celui-ci et de présenter son rapport au plus tard le 23 septembre 2021.

Comme indiqué dans la mise en contexte du budget 2020, le « rapport préélectoral sera un nouvel outil de transparence budgétaire qui s'ajoutera au processus budgétaire 2021-2022. » et « ce rapport vérifié, déposé avant les élections, permettra aux partis politiques municipaux de présenter des programmes qui concordent avec la situation financière de la Ville de Montréal (la Ville) ».

Or, l'audit de ce nouvel outil de transparence budgétaire, souhaité pour le prochain exercice démocratique municipal, exige que nous prenions toutes les précautions nécessaires afin de nous assurer que comme prescrit par la LCV, ce mandat ne contrevienne pas à la réalisation de mes obligations principales, et ce, tout en maintenant mon indépendance. Il est aussi important de rappeler que tous les travaux de certification effectués par le BVG sont réalisés en conformité avec les normes canadiennes de missions de certification (NMC) énoncées par le Conseil des normes et de certification de CPA Canada.

Ces normes établissent des « *conditions préalables à la réalisation d'une mission* ». Ces conditions exigent de tenir compte de certains éléments notamment le caractère approprié de l'objet de la mission, la disponibilité de critères valables et la possibilité d'obtenir les éléments probants nécessaires. Ainsi, ce rapport qui renseignera les élus de tous les partis politiques sur la situation financière de la Ville doit être utile et doit répondre à la demande du conseil municipal. À cet effet, nous considérons que le modèle de ce rapport doit être présenté par le Service des finances au conseil municipal pour approbation.

C'est au début de janvier 2018 que la volonté de se doter d'un rapport préélectoral fut évoquée publiquement pour la première fois par l'administration municipale. Nous avons alors signifié les impacts importants de la production d'un rapport de certification sur ce rapport préélectoral. En février 2020, j'ai déposé un rapport de suivi au conseil municipal sur ce dossier signifiant mon inquiétude quant à l'avancement de ce dossier. Subséquemment, nous avons reçu un échéancier pour ce dossier et une table des matières détaillée. Selon l'échéancier reçu, un premier modèle complet du rapport devrait être produit en juin 2020. Un rapport de suivi a été déposé au conseil municipal de mars 2020 relatant ces éléments.

En parallèle, nous avons entrepris à l'été 2019, l'audit des processus budgétaires importants. Nous poursuivons nos travaux d'analyse sur ce dossier afin de bien évaluer l'ampleur des ressources que nous devons dédier à ce mandat qui est une première dans le milieu municipal en nous assurant de pouvoir le réaliser en conformité avec les NCMC de CPA Canada tout en sachant que notre échéancier pour le faire est maintenant de moins de 18 mois.

Le chapitre 6 du rapport traite de l'historique de ce dossier.

1.4. Reddition de comptes

Une bonne reddition de comptes réalisée en temps opportun permet d'avoir une meilleure vision des opérations, de prendre des décisions plus éclairées et par conséquent, d'apporter les correctifs nécessaires pour l'atteinte des engagements de la Ville envers les citoyens en plus de les rassurer sur la gestion des fonds publics.

Pourtant, au courant des quatre dernières années, plusieurs de nos rapports d'audit de performance font état de recommandations visant à une amélioration de la reddition de comptes. Ainsi, nous avons formulé à ce sujet 34 recommandations contenues dans 22 rapports sur un total de 37 soit dans près de 60 % des rapports émis au courant des années 2016 à 2019.

Tableau 1 - **Reddition de comptes – Statistiques sur 4 ans**

ANNÉE	REDDITION DE COMPTES		NOMBRE TOTAL DE RAPPORTS D'AUDIT DE PERFORMANCE ÉMIS
	NOMBRE		
	RAPPORTS	RECOMMANDATIONS	
2016	5	7	7
2017	5	9	9
2018	5	7	11
2019	7	11	10
TOTAL	22	34	37

Or, la reddition de comptes renseigne sur les objectifs de la municipalité et mesure les résultats obtenus à cet effet. Elle permet de faire un bilan par rapport aux engagements stratégiques de la Ville, de divulguer des informations pertinentes et ainsi d'en informer adéquatement tous les élus et les citoyens. C'est un outil de transparence essentiel à une prise de décision efficiente.

1.5. Sommaire des travaux d'audit conduits en 2019



1.5.1. Audit financier

J'ai émis des rapports de l'auditeur sans réserve pour les états financiers consolidés de la Ville au 31 décembre 2019 ainsi que sur le tableau de ventilation des charges mixtes. Nous n'avons pas jugé approprié d'effectuer l'audit du taux global de taxation; celui-ci a été audité par Deloitte.

Pour faire suite à l'adoption du PL 155 en 2018, nous avons identifié les autres personnes morales visées par la LCV pour lesquelles, suite à notre évaluation des risques, nous avons jugé approprié de demeurer auditeur et de produire conjointement un rapport d'audit sur leurs états financiers avec l'auditeur externe nommé par la Ville. Nous avons maintenu cette façon de faire en 2019.

Ainsi, au moment de produire ce rapport, j'avais émis six rapports de l'auditeur indépendant sur les états financiers au 31 décembre 2019 pour les organismes suivants : la Société de transport de Montréal (2 rapports), la Société d'habitation et de développement de Montréal, la Société du parc Jean-Drapeau, la Société en commandite Stationnement de Montréal et Transgesco.

Le sommaire détaillé des travaux d'audit financier réalisés se retrouve au chapitre 2.

1.5.2. Conformité aux lois et règlements

Conformité législative des organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ au cours de l'année 2018

La Ville a versé, au cours de l'année 2018, pour un total de 139,8 M\$ de subventions à des organismes. De ce montant, 112,8 M\$ (soit 80,7 %) concernaient 235 organismes ayant reçu des subventions totalisant au moins 100 000 \$.

En date du 12 novembre 2019, le BVG avait reçu les états financiers audités pour 2018 de 225 (soit 95,7 %) des 235 organismes touchés par cette exigence de la LCV, pour un total de 111,1 M\$. 10 organismes n'avaient pas répondu aux obligations de la convention de contribution ainsi qu'aux exigences de l'article 107.9 de la LCV, puisqu'ils n'ont pas remis des états financiers audités, dont un organisme qui ne s'est pas conformé à cette exigence pour la troisième année consécutive.

J'encourage la Ville à poursuivre son travail afin de sensibiliser les organismes quant aux exigences de l'article 107.9 de la LCV et de la résolution CM13 1157.

Le chapitre 3 traite des travaux effectués par le BVG afin de s'assurer de la conformité législative des organismes.

1.5.3. Audit de performance et des technologies de l'information

Les rapports complets des mandats d'audit de performance et des technologies de l'information présentés ci-dessous se retrouvent au chapitre 4 du présent rapport.

Gestion de la conformité et de la sécurité des réservoirs de produits pétroliers

À titre de propriétaire de réservoirs de produits pétroliers, que ce soit pour le ravitaillement de sa flotte de véhicules que pour alimenter des génératrices d'urgence dans des bâtiments administratifs que des bâtiments stratégiques comme une usine de production d'eau potable, un poste de pompage ou une caserne d'incendie, la Ville est tenue de se conformer à la *Loi sur le bâtiment* et plus spécifiquement au Code de construction et au Code de sécurité s'y rattachant. Selon la capacité du réservoir, son emplacement et le type de produits pétroliers qu'il contient, un réservoir peut être qualifié comme étant à risque élevé et est soumis alors, par la Régie du bâtiment du Québec (RBQ), à davantage d'exigences en matière d'inspection.

Bien que plusieurs actions soient posées par la Ville afin de se conformer à cette loi et aux différentes exigences de ces Codes, nous avons identifié différentes lacunes quant à l'obtention des permis et au renouvellement des attestations, notamment l'absence de documents démontrant que les tests et les vérifications de routine ont été conduits à la fréquence requise par la réglementation. Nous avons également noté que les rapports obtenus des experts reconnus par la RBQ, pour attester de la conformité des réservoirs à risque élevé, sont très disparates d'un expert à l'autre et qu'il est difficile pour la Ville de faire la démonstration, sur la base de ces rapports, que toutes les exigences de conformité ont été examinées préalablement à l'émission de l'attestation.

De plus, bien que des réservoirs aient atteint leur durée de vie théorique, la Ville tarde à les remplacer, et ce, malgré les avis répétés des experts reconnus par la RBQ. Nous avons également relevé l'absence de plan de gestion sur la désuétude des réservoirs sous la responsabilité de plusieurs unités d'affaires. Comme le risque nul n'existe pas, il nous apparaît essentiel que la Ville soit en mesure de faire la démonstration, advenant un enjeu ou un incident en lien avec de ses réservoirs de produits pétroliers, qu'elle a agi à titre de propriétaire responsable.

Protection des milieux naturels

Le Schéma d'aménagement et de développement de Montréal, qui s'applique à l'ensemble de l'agglomération, vise à protéger 10 % du territoire terrestre à titre de milieux naturels. En octobre 2019, 6,1 % du territoire était ainsi protégé. Au moment de réaliser nos travaux d'audit, la Ville réalisait quelques acquisitions de terrains d'envergure, principalement dans l'ouest de l'île, pour augmenter ce pourcentage et ainsi atteindre la cible de protection qu'elle s'est fixée.

Si nous avons eu la démonstration que les investissements autorisés par la Ville permettront de réaliser les acquisitions prévues par le Service des grands parcs, du Mont-Royal et des sports, les arrondissements audités n'ont pas connaissance de la stratégie de la Ville et ne savent ni ce que cette dernière attend d'eux, ni comment contribuer à l'atteinte de cette cible de 10 % de protection des milieux naturels.

La Ville s'est dotée, dès 2009, d'un répertoire des milieux naturels protégés avec des critères spécifiques à respecter, dont l'élaboration d'un plan de gestion écologique et l'affectation d'un statut de conservation au site. Or, bien que 6,1 % du territoire terrestre soit considéré comme protégé par la Ville, en date de nos travaux d'audit, un seul site sous la responsabilité d'un arrondissement respectait l'ensemble de ces critères et figurait au répertoire.

Finalement, au chapitre de l'entretien physique régulier des milieux naturels protégés, nous n'avons pas eu l'évidence que dans les années passées, la Ville a utilisé un budget suffisant pour maintenir leur valeur écologique.

Gestion du *Plan d'adaptation aux changements climatiques*

Afin de faire face aux impacts des changements climatiques, le conseil d'agglomération de Montréal a adopté en décembre 2015 le *Plan d'adaptation aux changements climatiques (2015-2020)* (ci-après le *Plan d'adaptation*). Ce plan comprend des mesures d'adaptation que doivent mettre en œuvre les services et les arrondissements de la Ville ainsi que les villes liées.

Nos travaux d'audit ont cependant soulevé différentes problématiques et lacunes touchant la mise en œuvre des mesures d'adaptation. À la lumière du seul bilan officiel qui a été produit en octobre 2019, il est difficile d'avoir un aperçu du portrait global et de connaître précisément le degré de mise en œuvre des mesures et des engagements d'adaptation. Nos travaux d'audit nous amènent à conclure que la gestion du *Plan d'adaptation* devrait être améliorée sur différents aspects, notamment, en ce qui concerne la clarification des compétences des instances impliquées, la planification de la mise en œuvre des mesures et des engagements d'adaptation (p. ex. la méthodologie, l'évaluation de l'efficacité, la priorisation, les cibles et les indicateurs), le suivi, la veille pour le développement des connaissances et la reddition de comptes.

Le *Plan d'adaptation* arrive bientôt à échéance et la question des impacts des changements climatiques est de plus en plus présente. La Ville travaille présentement à élaborer le prochain *Plan climat* destiné à succéder au *Plan d'adaptation*. Il importe que ce prochain plan permette la planification et la mise en œuvre de mesures d'adaptation concrètes et structurantes pour produire des résultats qui devront être mesurables. Il est aussi primordial que le prochain plan soit élaboré de façon à considérer l'importance du rôle de chaque instance dans le processus d'adaptation, mais aussi l'implication de l'ensemble des instances concernées pour une action collective face à cet enjeu critique.

Étant donné qu'il s'agit d'un enjeu complexe et pour favoriser un processus d'adaptation efficace, l'administration municipale devrait considérer l'instauration d'une gouvernance à l'échelle du territoire de l'agglomération de Montréal de manière à ce qu'une gestion locale et globale soit exercée.

Gestion du matériel roulant

Depuis le 1^{er} janvier 2017, les différentes activités liées au cycle de vie des véhicules et des équipements ont été regroupées sous la gouverne d'une seule entité, en vertu de l'article 85.5 de la *Charte de la Ville de Montréal*. Une Stratégie d'investissement a été approuvée par le Directeur général au début 2018. Elle établit les besoins en investissements des 10 prochaines années pour un rattrapage du déficit cumulé de désuétude sur 4 ans (de 2018 à 2021) tout en remplaçant les véhicules ayant atteint leur durée de vie utile et le maintien de l'inventaire de véhicules en nombre et en valeur.

Nos travaux d'audit nous amènent à conclure que les pratiques de gestion en place ne sont pas suffisantes pour s'assurer d'atteindre les objectifs par la stratégie d'investissement et pour répondre aux besoins des utilisateurs. Considérant l'importance de la flotte de véhicules et d'équipements (près de 8 700 véhicules au moment de nos travaux), la Ville devrait d'abord s'assurer de la concordance des inventaires de véhicules figurant dans les différentes bases de données et aussi avec ceux réellement sur le terrain. La Ville devrait aussi améliorer, et ce, dans les meilleurs délais, la disponibilité et la qualité des données colligées pour l'ensemble de la flotte de véhicules et des équipements. Nous croyons

également que la Ville devrait mettre en place, tout comme les bonnes pratiques le prévoient, des mécanismes permettant l'identification des véhicules à remplacer en tenant compte de leur utilisation, de l'ensemble des coûts associés et de leur vocation afin de prendre les meilleures décisions de gestion.

Finalement, pour que la Ville puisse atteindre les objectifs visés par la stratégie, elle doit en évaluer globalement la mise en œuvre, en lien avec l'échéancier prévu et en rendre compte périodiquement.

Gestion de la relève des ressources humaines

La Ville fait face à des enjeux majeurs en matière de main-d'œuvre, puisque 25 % de ses employés seront éligibles à la retraite au cours des cinq prochaines années et qu'une hausse de départs volontaires et du taux de roulement est constatée. Ces enjeux revêtent une importance majeure d'autant plus que le comblement de postes est laborieux notamment en raison de la compétitivité et de la rareté de main-d'œuvre dans certains secteurs.

Entre 2008 et 2014, diverses démarches ont été initiées par la Ville pour la préparation de plans de main-d'œuvre par les unités d'affaires pour le comblement des postes et la mise en place de mesures identifiées. Alors que ces démarches auraient dû être maintenues, les efforts se sont plutôt essoufflés. En janvier 2019, une démarche de « Gestion prévisionnelle des ressources humaines » a été introduite et est en cours de déploiement. Nous observons cependant que des améliorations doivent être apportées en ce qui a trait à la communication formelle des rôles et responsabilités en matière de gestion de la relève, à la disponibilité et à l'accès aux données et indicateurs pertinents à l'identification des vulnérabilités ainsi qu'à la formation adaptée aux besoins des intervenants impliqués. De plus, la Ville doit établir des plans d'action dans lesquels des mesures auront été priorisées. Des objectifs doivent également être définis en des termes mesurables pour évaluer l'atteinte des bénéfices escomptés par cette démarche et des mécanismes de reddition de comptes doivent être mis en place.

Enfin, pour assurer la pérennité de cette démarche et le maintien de la prestation de services aux citoyens, la gestion de la relève doit s'effectuer en mode prévisionnel et stratégique plutôt que réactif par l'ensemble des parties prenantes. À cette fin, la Ville doit s'assurer que la *Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre* reflète tous les aspects en la matière de gestion de la relève.

Gestion des programmes municipaux d'habitation découlant de l'entente-cadre « Réflexe Montréal »

Le statut particulier de métropole, accordé par le gouvernement du Québec, confère à la Ville une autonomie et des pouvoirs accrus en matière d'habitation concrétisés dans l'entente sectorielle entre la Ville et la Société d'habitation du Québec (SHQ). Cette dernière a modifié son cadre d'intervention en transférant

la responsabilité des budgets à la Ville afin de lui permettre de gérer en fonction de critères adaptés à sa réalité et des orientations gouvernementales pour le programme AccèsLogis, le programme Rénovation Québec et le programme d'Adaptation de domicile. Dans ce contexte, la Ville a adopté les règlements ou est en voie de le faire, au regard des trois programmes d'habitation. De plus, la Ville assume dorénavant une responsabilité majeure en garantissant seule les prêts aux organismes dans le cadre de son programme AccèsLogis Montréal.

Des améliorations doivent être apportées quant à l'analyse des projets sous le programme AccèsLogis Montréal; une évaluation systématique de la solidité financière des organismes doit être conduite dès leur réception en effectuant l'analyse de leurs états financiers et par l'obtention d'informations sur leur capacité d'avoir mené à bien d'autres projets en vertu du programme AccèsLogis Québec lorsqu'applicables. Afin de mitiger les risques financiers et d'assurer la pérennité des projets qui seront éventuellement en exploitation, la Ville doit s'assurer que ses ressources possèdent l'expertise requise en finance et en gestion immobilière. De plus, la gestion des projets pourrait être bonifiée par leur assujettissement au cadre de gouvernance des projets et des programmes d'actifs municipaux de la Ville.

En raison de la crise de logements sociaux, la Ville doit clarifier des aspects de l'entente sectorielle avec la SHQ notamment, son degré de participation aux orientations et aux objectifs gouvernementaux, ainsi que l'utilisation des budgets alloués. Également, puisqu'aucun budget 2019-2020 n'a été alloué à l'égard du programme AccèsLogis Montréal, la Ville doit réitérer sa demande auprès du gouvernement en vue de l'obtenir.

Finalement, la Ville ayant identifié des bénéfices attendus à l'égard du transfert des budgets et responsabilités, elle doit évaluer dans quelle mesure ceux-ci sont atteints et favorisent la création de 12 000 logements abordables.

Gestion des accès logiques (SIMON, PAIE, OASIS)

Afin de gérer adéquatement les accès logiques des systèmes d'information, les saines pratiques de l'industrie recommandent entre autres :

- que les accès soient accordés en fonction des besoins des utilisateurs;
- l'utilisation de mots de passe robustes;
- la révision périodique des accès des usagers;
- l'utilisation en nombre restreint de comptes à hauts privilèges et que les accès d'un usager ne permettent pas l'accomplissement de tâches incompatibles.

Nous avons constaté que les accès logiques sont gérés adéquatement dans les 3 principales applications qui hébergent les informations financières de la Ville, dont SIMON (comptabilité et approvisionnement – 28 000 utilisateurs), PAIE

(gestion de la paie d'environ 23 000 employés soit environ 1,9 G\$ pour le budget de 2019) et OASIS (4.8 G\$ de revenus en 2019).

Cependant, en ce qui concerne les utilisateurs cumulant des droits conflictuels dûment autorisés dans l'application SIMON (p. ex. la création de bons de commande et la réception de biens et services), les gestionnaires des unités d'affaires ne font pas de façon systématique de suivi a posteriori afin de vérifier qu'il n'y ait pas de transactions non autorisées. La Ville devrait revoir et mettre à jour les encadrements pour y ajouter certains principes de gestion des accès logiques.

Gestion du bureau de projets

Relevant du Service des technologies de l'information (STI), le Bureau de projets (BdP) a pour mission d'effectuer une saine gestion des projets sous la responsabilité du STI. Il doit également s'assurer de la mise en place d'encadrements et d'activités de revues de qualité, d'appliquer une gestion efficace de la capacité et de la conformité, de développer des formations continues appropriées et, enfin, de réaliser des activités de gouvernance et de reddition de comptes des projets en technologies de l'information (TI).

99 projets sont prévus au programme triennal d'immobilisations (PTI) 2020-2022 avec un budget qui varie entre 83 M\$ et 89 M\$ pour chacune de ces trois années. Parmi les 41 projets en TI où un budget était prévu aux PTI de 2019-2021 et de 2020-2022, nous observons qu'environ 50 % de ceux-ci ont vu leurs échéanciers reportés de 2 ans ou plus. De la même manière, 13 des 28 projets en TI prioritaires ont été reportés de 2 ans ou plus dans le dernier PTI.

Nous avons constaté que les activités du BdP ne sont pas suffisamment encadrées par une documentation complète, à jour, approuvée et diffusée auprès des parties prenantes. Sans cette documentation adéquate, nous avons également observé que la qualité des livrables de projets varie grandement d'un projet à un autre. Cela augmente le risque que des projets ne répondent pas aux besoins, qu'ils comportent d'importants dépassements de coûts et qu'ils soient livrés en retard par rapport aux échéanciers de départ.

Ainsi, des améliorations sont requises au niveau des rôles et responsabilités, de la méthodologie de gestion de projets, de la formation, de la reddition de comptes, ainsi que des processus liés à la planification et à la gestion de la capacité des projets.

Gestion de l'informatique grise

Le concept de l'informatique grise s'étend, sans se limiter, à l'utilisation d'outils ou d'applications inconnus du Service des technologies de l'information (STI) de la Ville. Une étude de Microsoft de 2016 a signalé que plus de 80 % des employés dans les organisations sondées ont avoué utiliser de l'informatique grise sans avoir avisé leur Direction des technologies de l'information (TI). L'utilisation de l'informatique grise est généralement symptomatique de la tendance des utilisateurs à croire que leur Direction des TI ne répond pas suffisamment à leurs besoins.

Nous avons constaté que la Ville n'a pas mis en place de mécanismes de contrôle pour assurer une saine gestion de l'informatique grise. Sans gouvernance sur la gestion de l'informatique grise ni de processus de détection, la Ville n'a ainsi qu'une connaissance partielle de son utilisation par les unités d'affaires. Ces constats jumelés au fait que la Ville affiche un retard dans la livraison de ses projets informatiques augmentent la probabilité que les unités d'affaires optent pour des solutions de type informatique grise. À cet effet, cinq des six unités d'affaires échantillonnées utilisent des applications de ce type sans la mise en place de saines pratiques attendues sur cette utilisation.

Advenant la mauvaise utilisation de l'informatique grise par les unités d'affaires, cela pourrait engendrer, entre autres, des risques de brèche de sécurité impactant la confidentialité de données sensibles.

Plusieurs améliorations sont requises au niveau de la gouvernance sur la gestion de l'informatique grise, de la stratégie de sensibilisation et de formation à l'informatique grise ainsi que du processus de détection.

1.6. Suivi de la mise en œuvre des recommandations du Bureau du vérificateur général

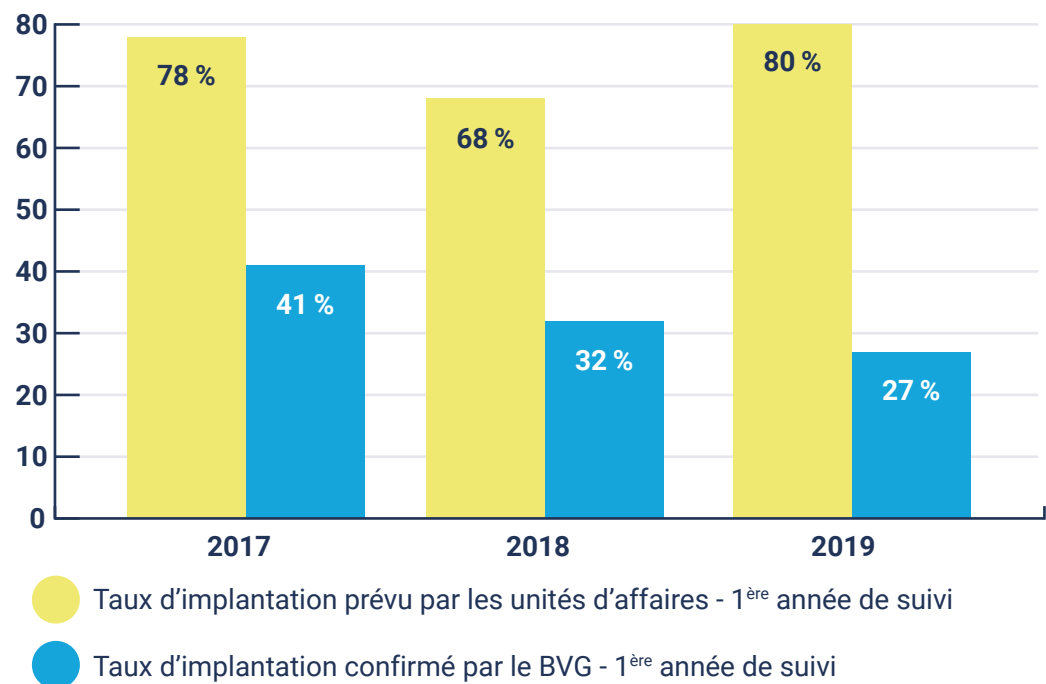
Annuellement, le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées aux différentes unités d'affaires de la Ville fait partie intégrante du plan de travail du BVG. Qu'il s'agisse d'audits de performance, des technologies de l'information ou d'audits d'états financiers, ces recommandations formulées par le BVG ont pour objectif d'aider l'administration municipale à s'acquitter pleinement de ses responsabilités et de contribuer à l'amélioration des processus d'affaires tout en favorisant une meilleure utilisation des ressources.

Au cours de l'exercice 2019, des mécanismes de suivi des recommandations ont été mis en place par le Contrôleur général et le comité de vérification de la Ville, visant le suivi des actions prises par les unités d'affaires afin de favoriser la mise en œuvre des plans d'action dans les meilleurs délais. D'autres mécanismes restent encore à être implantés en 2020.

Résultats :

En audit de performance et des technologies de l'information, la proportion des recommandations réglées selon le BVG par rapport à la proportion de celles qui auraient dû être réglées selon des plans d'action initialement fournis par les unités d'affaires est passée de 41 % pour 2016, à 32 % pour 2017 et à 27 % pour 2018. Je constate à nouveau cette année que les unités d'affaires respectent peu les échéanciers prévus dans leur plan d'action. Ce constat est reflété au graphique ci-dessous.

Comparatif entre les recommandations prévues pour être réglées dans la première année de suivi et celles réellement réglées



Pour les recommandations formulées en 2018, 21 recommandations sur 209 (10 %) contre 31 recommandations sur 210 (15 %) en 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, ce qui constitue une amélioration. Par ailleurs, 34 recommandations formulées en 2018, dont c'est la première année de suivi, ont été considérées réglées par les unités d'affaires, alors que de l'avis du BVG elles ne l'étaient pas, soit parce que l'évidence des mesures déployées n'a pu être démontrée, ou encore, que les mesures mises en place ne répondaient pas aux recommandations. Nous avons fait le même constat pour 31 recommandations formulées en 2017, lors de notre suivi de l'exercice précédent.

Concernant les recommandations issues de l'audit des états financiers, je constate la même situation à savoir que le taux de mise en œuvre des recommandations qui ont été réglées au terme de leur première année de suivi a considérablement régressé.

Bien que le nouveau processus ne soit pas pleinement opérationnel et que les résultats constatés ne soient pas satisfaisants, les actions déployées jusqu'à présent par l'administration municipale et celles à venir au cours de la prochaine année, en vue de favoriser la mise en œuvre des recommandations, me permettent de croire que la situation est appelée à s'améliorer.

Les résultats détaillés du suivi des recommandations se retrouvent au chapitre 5.

1.7. Situation du Bureau du vérificateur général

Vous retrouverez au chapitre 7 la reddition de comptes sur la gestion administrative du BVG pour l'année 2019. L'état des dépenses 2019 du BVG ainsi que le rapport de l'auditeur indépendant figurent en annexe à ce chapitre.