



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

2

SITUATION DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL





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

2.1

ÉTAT DE L'EFFECTIF



2. Situation du Bureau du vérificateur général

2.1. État de l'effectif

Au 31 décembre 2014, le Bureau du vérificateur général (BVG) comptait un effectif de 28 employés, comparativement à 30 l'année précédente. Encore cette année, les difficultés de recrutement ainsi que les nombreux départs à la retraite ont représenté un défi pour notre Bureau. Notre problème récurrent de recrutement de ressources compétentes s'explique par la rémunération peu compétitive offerte par le BVG comparativement à notre marché de référence. Ce problème s'est amplifié par les incertitudes créées par le projet de loi 3, *Loi favorisant la santé financière et la pérennité des régimes de retraite à prestations déterminées du secteur municipal*. En effet, dans le cadre du processus de dotation effectué au cours de l'année 2015, des candidats se sont désistés à la suite de l'annonce de ce projet de loi. Certains postes n'ayant pu être comblés dans les domaines de la certification des états financiers de la Ville et autres organismes (Certification), de l'audit d'optimisation des ressources et de la conformité réglementaire (AOR) et de l'assurance-qualité (AQ), nous n'avons d'autre alternative que de mener une nouvelle campagne de recrutement en 2015 pour tenter à nouveau de les doter.

**Tableau 1 – Évolution de l'effectif
au 31 décembre des années 2005 à 2014**

Année	Nombre total d'employés ^[a]
2005	37
2006	35
2007	33
2008	28
2009	26
2010	30
2011	33
2012	30
2013	30
2014	28

^[a] L'effectif exclut deux professionnels libérés à temps plein en raison d'activités syndicales pour les années 2008 à 2010 et un professionnel pour l'année 2011.

Néanmoins, soulignons l'arrivée cette année d'une nouvelle vérificatrice générale adjointe – Certification des états financiers Ville et autres organismes, poste qui était à pourvoir depuis l'automne 2013. Deux vérificateurs principaux se sont également joints à cette équipe. Au cours de l'année, nous avons dû composer avec le départ de cinq professionnels. Quatre de ces départs étaient pour des raisons de retraite. Le poste de secrétaire de direction a également dû être comblé en raison du départ à la retraite de son occupante.

En fin d'année, nous comptons cinq postes vacants dans les domaines de la Certification, de l'AOR et de l'AQ. Outre le comblement de ces postes, le Bureau anticipe, à court et à moyen terme, le départ du quart de son effectif en raison de retraites et de fin de mandat. Cette prévision comprend notamment trois des quatre membres de l'équipe de direction du Bureau.

En conclusion, l'état de notre effectif relativement aux postes autorisés se présentait comme suit en date du 31 décembre 2014.

**Tableau 2 – État de l'effectif
au 31 décembre 2014**

Domaines	Postes autorisés	Postes comblés	Postes à combler
Certification	11	9	2
AOR	11	9	2
TI	8	8	0
AQ	3	2	1
Total	33	28	5



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

2.2

INDICATEURS DE PERFORMANCE



2.2. Indicateurs de performance

Au cours de nos travaux d'audit, nous constatons souvent l'absence d'indicateurs de performance adéquats permettant un suivi rigoureux et une reddition de comptes satisfaisante.

Nous poursuivons la présentation d'indicateurs qui nous paraissent les plus pertinents afin de permettre au lecteur de se faire une opinion sur la performance du Bureau du vérificateur général (BVG) de la Ville de Montréal.

Les indicateurs présentés sont les suivants :

- Nombre de rapports produits;
- Taux de mise en œuvre des recommandations;
- Utilisation du temps;
- Accès à l'égalité en emploi;
- Résultats financiers.

Nombre de rapports produits

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

Tableau 1 – Nombre de rapports produits de 2010 à 2014

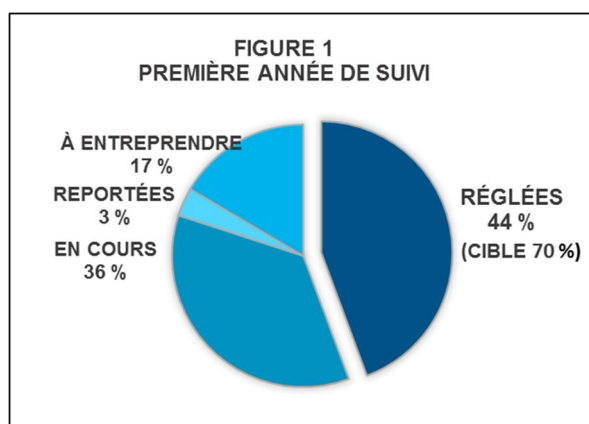
Rapport annuel de référence	Audit d'états financiers			Audit d'optimisation des ressources et des TI
	Année financière courante	Années financières précédentes	Total	
2010	13	3	16	9
2011	9	1	10	12
2012	21	15	36	13
2013	18	1	19	11
2014	16	4	20	12

Le nombre de rapports produits en 2014 est très comparable à ceux produits en 2013.

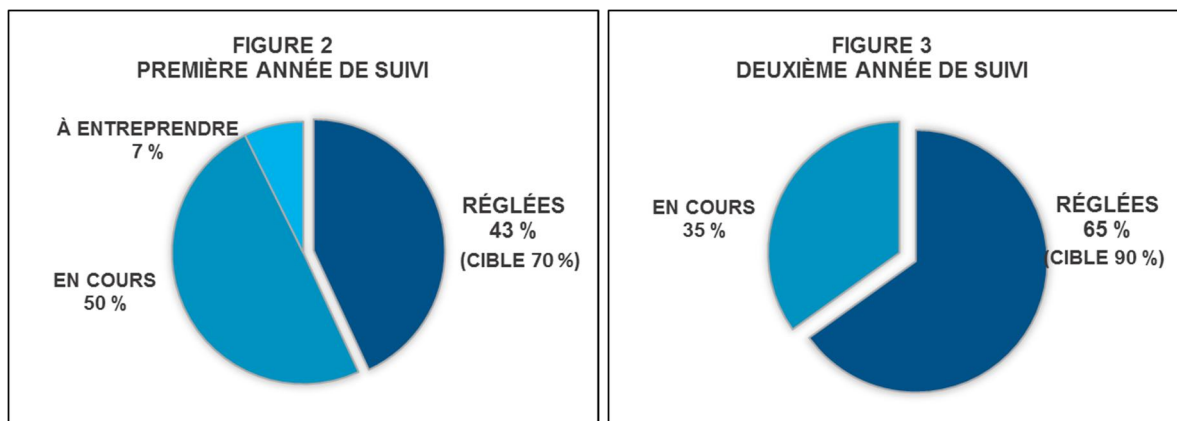
Taux de mise en œuvre des recommandations

Cet indicateur est particulièrement important, car il permet d’apprécier dans quelle mesure l’administration municipale applique promptement les mesures appropriées pour résoudre les problèmes sous-jacents à nos recommandations. Soulignons que les données présentées dans les figures 1 à 4 illustrent, par nature d’audit, le taux de mise en œuvre des recommandations formulées au terme de nos travaux de suivi dans la première année et si applicable, dans la deuxième année qui suit leur publication.

Figure 1 – Taux de mise en œuvre des recommandations de 2013 liées à l’audit d’optimisation des ressources et des TI, par statut



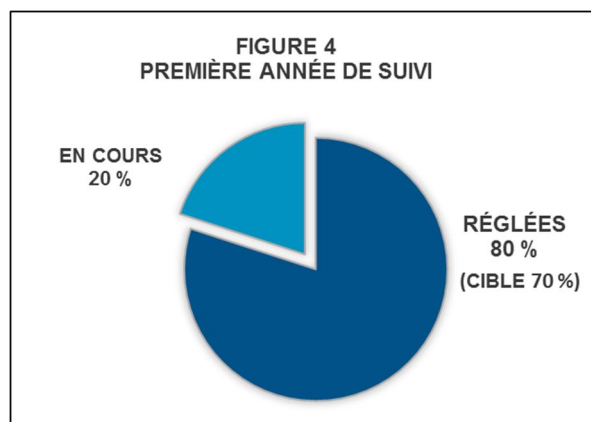
Figures 2 et 3 – Taux de mise en œuvre des recommandations de 2012 liées à l’audit d’optimisation des ressources et des TI, par statut



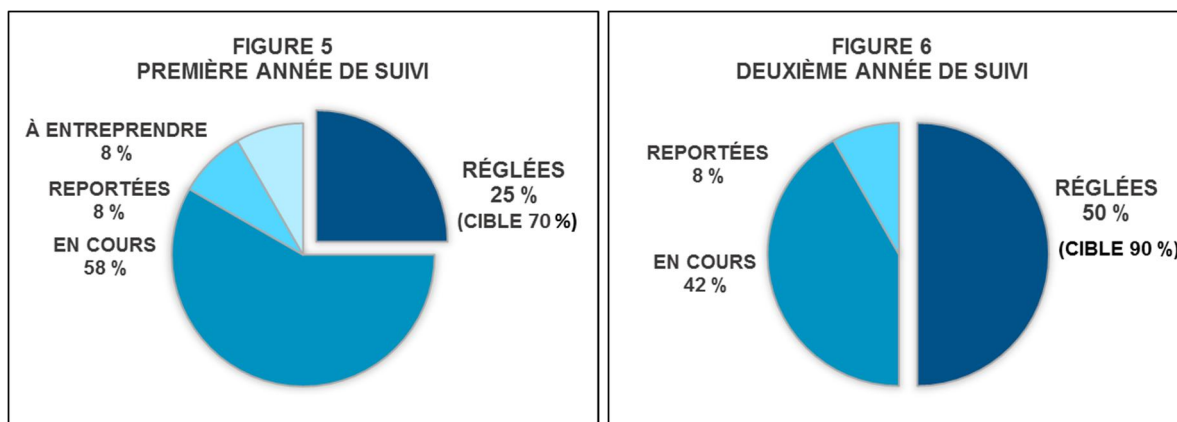
L’indicateur du taux de mise en œuvre des recommandations de 2013 et de 2012 dans la première année suivant leur publication, soit respectivement 44 % et 43 %, dénote des résultats qui s’éloignent considérablement de la cible de 70 %. De même, nous notons que

le taux de mise en œuvre des recommandations de 2012 dans la deuxième année suivant leur publication, soit 65 %, n'atteint même pas la cible de 70 % de la première année de leur publication.

Figure 4 – Taux de mise en œuvre des recommandations de 2013 liées à l'audit des états financiers, par statut



Figures 5 et 6 – Taux de mise en œuvre des recommandations de 2012 liées à l'audit des états financiers, par statut



Le présent indicateur montre une situation opposée quant au taux de mise en œuvre des recommandations de 2013 et de 2012. En effet, nous notons que le taux de mise en œuvre des recommandations dans la première année de suivi excède la cible de 70 % pour les recommandations de 2013, alors qu'il n'est que de 25 % pour les recommandations de 2012. En outre, nous constatons que le taux de mise en œuvre des recommandations de 2012 dans la deuxième année suivant leur publication, soit 50 %, est très loin de la cible de 90 %.

Exception faite du taux de mise en œuvre des recommandations de 2013 liées à l'audit financier dans la première année suivant leur publication, cette situation témoigne d'un

manque de diligence des unités d'affaires à mettre en œuvre nos recommandations et à respecter les engagements pris au moment de l'élaboration des plans d'action.

Par conséquent, comme nous l'avons mentionné dans notre rapport de l'an dernier, nous sommes d'avis que les unités d'affaires doivent être à nouveau sensibilisées pour que les recommandations adressées par le BVG soient mises en œuvre avec plus de célérité, et il importe que la Direction générale exerce un leadership à cet égard.

Utilisation du temps

Les figures 7 et 8 présentent la répartition des heures totales et celle des heures imputables des membres de notre Bureau pour les cinq dernières années.

Figure 7 – Répartition des heures totales

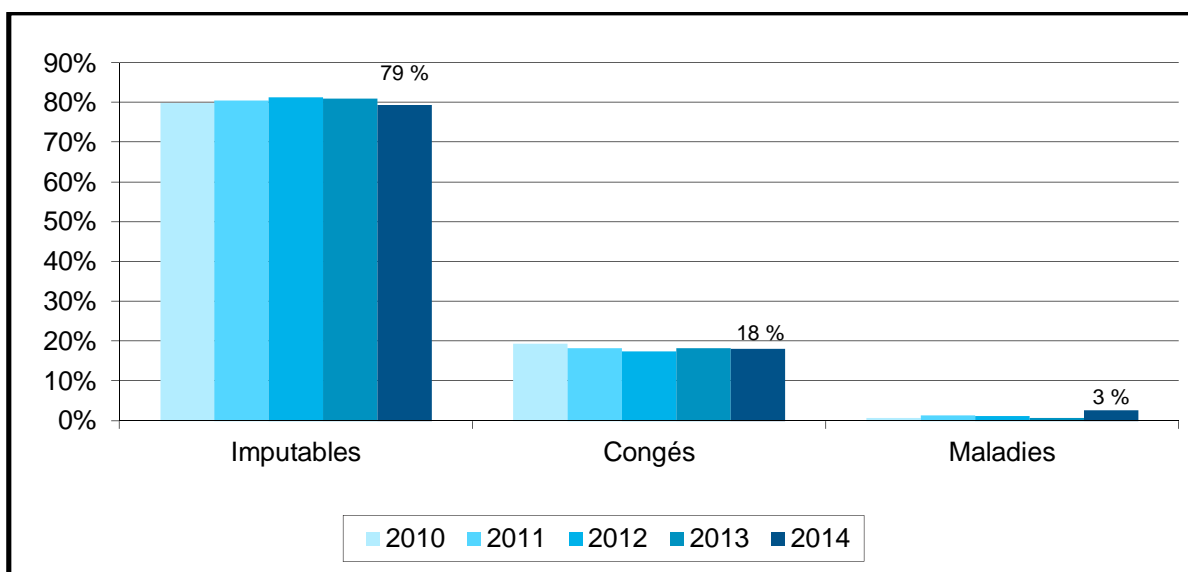
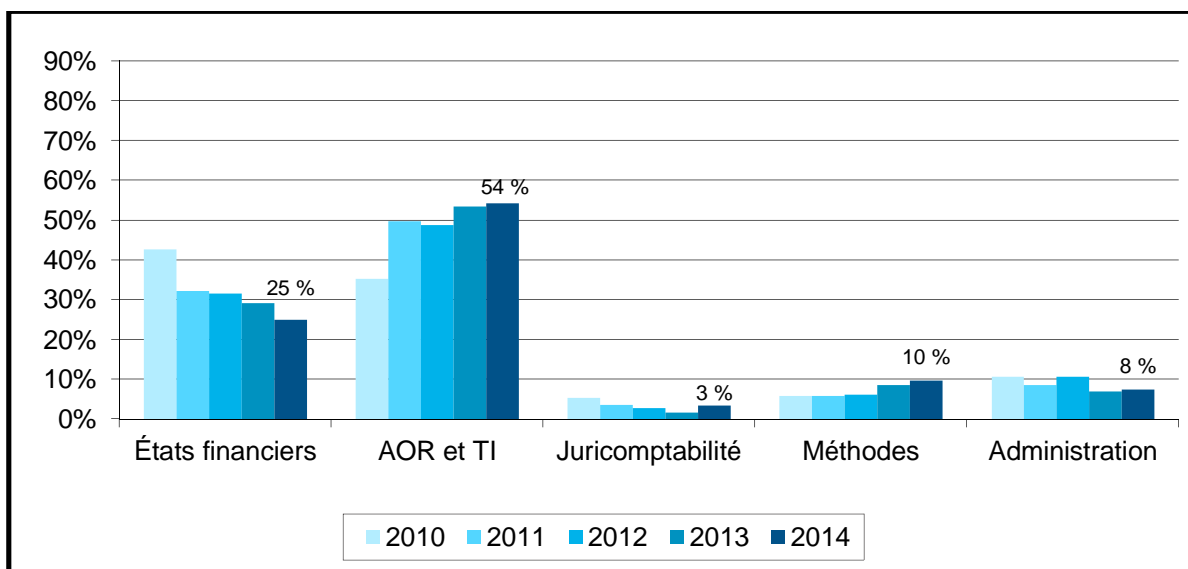


Figure 8 – Répartition des heures imputables, par activité



AOR et TI : Audit d'optimisation des ressources et des technologies de l'information.

Méthodes : Inclut la recherche comptable, le contrôle de la qualité et la formation.

Les données liées à l'utilisation du temps montrent que la proportion des heures imputables consacrées à l'AOR et des TI est demeurée stable. Les heures imputables consacrées à la Certification ont, quant à elles, diminuées en raison du recours accru à des consultants pour nous assister dans nos travaux. Les hausses dans les catégories Méthodes et Administration s'expliquent essentiellement par l'augmentation des heures consacrées à l'implantation d'un nouveau progiciel d'audit financier et aux heures consacrées à la formation des employés relativement à ce progiciel et avec la mise à jour de notre programme d'audit financier.

D'autres indicateurs liés à l'utilisation du temps ainsi qu'au taux de roulement du personnel sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2 – Autres indicateurs liés à l'utilisation du temps et au taux de roulement du personnel

	Résultats	
	2014	2013
1. Taux de roulement du personnel d'audit.	17,9 %	13,3 %
2. Taux d'absentéisme.	2,4 %	1,1 %
3. Nombre moyen d'heures de formation par employé.	66	46
4. Ratio du coût de la formation par rapport à la masse salariale, conformément à la <i>Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre</i> . L'objectif pour l'ensemble de la Ville est de 1 %.	4,9 %	4,0 %

L'augmentation du taux de roulement résulte d'une augmentation des départs en 2014 comparativement à 2013. En fait, cinq professionnels ont quitté en 2014, dont quatre pour prendre leur retraite.

Par ailleurs, nous observons une hausse notable du nombre moyen d'heures de formation par employé en 2014 et, par conséquent, du ratio du coût de la formation. Cette hausse s'explique essentiellement par des formations liées au nouveau progiciel d'audit et avec la mise à jour du programme d'audit financier et par des formations spécialisées en AOR et TI.

Accès à l'égalité en emploi

À l'instar de la Ville, le BVG 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 3.

Tableau 3 – Représentation des groupes visés

Groupe visé	2014	2013	2012	2011	2010
Hommes	51,8 %	51,6 %	53,3 %	59,4 %	58,1 %
Femmes	48,2 %	48,4 %	46,7 %	40,6 %	41,9 %

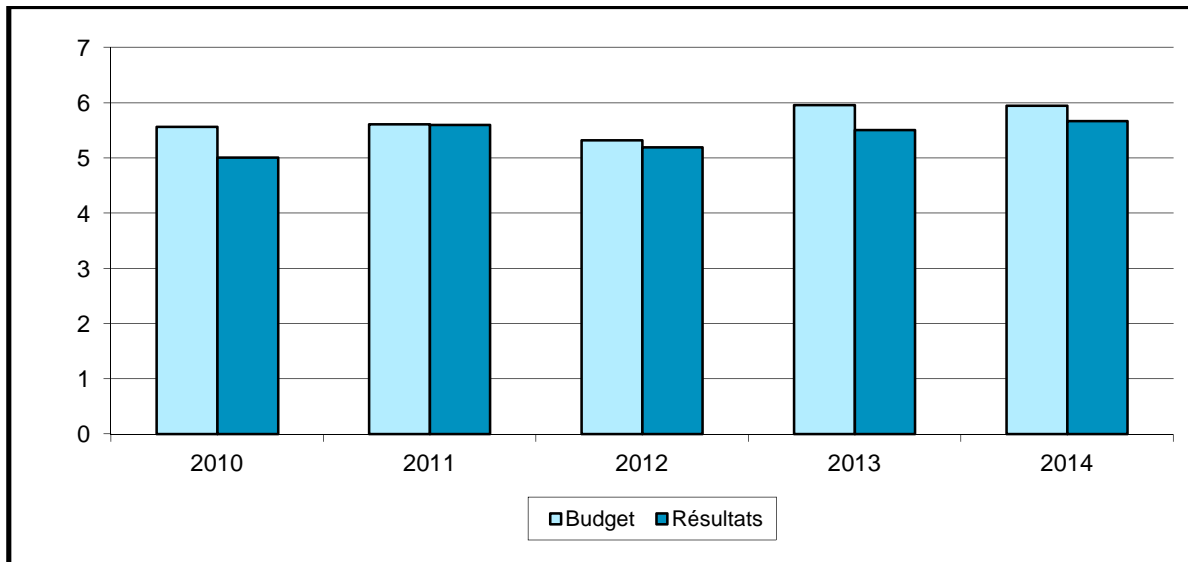
Groupe visé	2014	2013	2012	2011	2010
Autochtones	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Minorités visibles	11,1 %	9,7 %	6,7 %	6,3 %	3,2 %
Minorités ethniques	11,1 %	3,3 %	3,3 %	3,1 %	0,0 %
Total	22,2 %	13,0 %	10,0 %	9,4 %	3,2 %

Nous observons que la représentation des femmes ainsi que des minorités visibles et ethniques au sein de notre effectif s'est considérablement améliorée au cours de cette période.

Résultats financiers

Le dernier indicateur porte sur les résultats financiers de notre Bureau. La figure 9 illustre ces résultats pour les cinq dernières années.

Figure 9 – Budget et résultats financiers
(en millions de dollars)



Quant aux résultats financiers de l'année 2014, l'écart favorable par rapport au budget 2014 s'explique par les départs survenus en cours d'année et par des postes demeurés vacants. Pour plus d'information sur les années antérieures, nous redirigeons le lecteur aux rapports annuels des années en question.