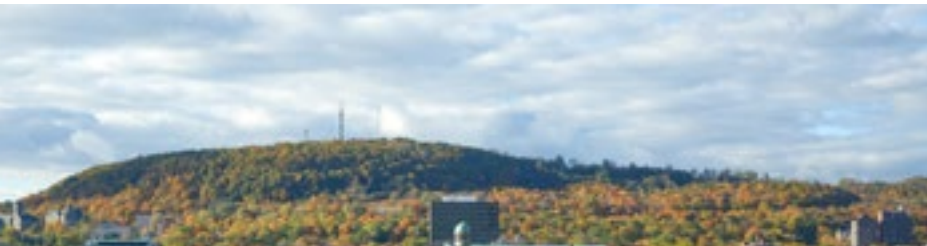




# 8.

## Reddition de comptes - Plan stratégique 2019-2023

**Rapport annuel 2019**  
Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



# TABLE DES MATIÈRES

<b>8. Reddition de comptes - Plan stratégique 2019-2023</b>	<b>565</b>
8.1. Introduction	565
8.2. Reddition de comptes	566
8.2.1. Orientation 1 - Accroître la valeur ajoutée des interventions	567
8.2.2. Orientation 2 - Mettre en place des pratiques innovantes pour assurer la qualité des travaux	572
8.2.3. Orientation 3 - Assurer la pérennité des compétences de l'équipe	574





## 8. REDDITION DE COMPTES - PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

### 8.1. Introduction

L'année 2019 représente la première année de la mise en œuvre de notre plan stratégique qui définit les objectifs qui guident nos actions des cinq prochaines années.

Le *Plan stratégique 2019-2023* s'articule autour des trois grandes orientations suivantes :

ORIENTATIONS	1	<b>Accroître la valeur ajoutée des interventions</b> Au cours des prochaines années, le Bureau du vérificateur général mettra en œuvre différentes actions afin de rassurer les élus et les citoyens sur la gestion économique, efficiente et efficace des fonds publics.
	2	<b>Mettre en place des pratiques innovantes pour assurer la qualité des travaux</b> Le Bureau du vérificateur général verra à mettre en œuvre des pratiques performantes afin d'assurer la qualité des audits et d'intégrer des éléments de gestion durable.
	3	<b>Assurer la pérennité des compétences de l'équipe</b> Au cours des prochaines années, le Bureau du vérificateur général attirera les ressources compétentes afin de répondre à ses besoins et de maintenir l'expertise développée jusqu'à maintenant. Il leur donnera également un environnement de travail stimulant pour qu'elles puissent y évoluer professionnellement.

Pour chaque orientation, nous avons fixé des objectifs accompagnés d'indicateurs et de cibles à atteindre.

## 8.2. Reddition de comptes

Nous avons orienté nos travaux d'audit et administratifs pour nous permettre de réaliser les objectifs en respect des cibles que nous nous étions fixés pour 2019. De plus, afin d'atteindre certains des objectifs du plan stratégique 2019-2023, tout en mobilisant les différentes équipes d'audit, nous avons créé en 2019 quatre comités de travail composés de membres du Bureau du vérificateur général (BVG) à l'exclusion du personnel de la direction. Ces comités 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 avons établis. Un suivi quant aux solutions retenues est conduit par le vérificateur général adjoint désigné auprès de chaque comité.

Tableau 1 - Liste des comités de travail

ORIENTATIONS	COMITÉ	OBJECTIFS
<b>ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS</b>	<b>A</b>	Réaliser des audits pour les organismes visés à l'article 107.7, paragraphe 3. Maintenir notre présence en audit financier.
	<b>B</b>	Favoriser l'accroissement du taux de mise en œuvre de nos recommandations.
	<b>C</b>	Faciliter la compréhension de notre rôle par les élus et les autres parties prenantes.
<b>ASSURER LA PÉRENNITÉ DES COMPÉTENCES DE L'ÉQUIPE</b>	<b>D</b>	Attirer et fidéliser les meilleures ressources pour réaliser pleinement la mission du Bureau du vérificateur général et assurer la pérennité de son expertise.

## 8.2.1. Orientation 1 - Accroître la valeur ajoutée des interventions

Afin d'accroître la valeur ajoutée de nos interventions, nous nous sommes fixé douze objectifs à réaliser au cours des années 2019 à 2023. Le tableau 2 expose les résultats par objectif fixé pour l'orientation 1.

Tableau 2 - **Reddition de comptes – Orientation 1**

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS
Enrichir le processus de sélection des audits de performance.	• Mise en place d'une nouvelle matrice de risques.	2019	Complété
	• Mise à jour de la matrice de risques.	Annuellement à partir de 2020.	Sera effectué au 2 <sup>e</sup> semestre de 2020.
	• Enrichissement de l'exercice de vigie.	2019	Complété
Mener des audits de performance axés sur des enjeux ou des services qui concernent directement les citoyens et la qualité des services qu'ils reçoivent.	• Nombre de mandats d'audit de performance axés sur des enjeux ou des services qui concernent directement les citoyens et la qualité des services qu'ils reçoivent.	Au minimum, un mandat par année.	Cible atteinte en 2019.
Mener des audits de performance axés sur le développement durable.	• Nombre de mandats d'audit de performance comportant une dimension de développement durable.	Au minimum un mandat par année.	Cible atteinte en 2019.
Mener des audits de performance en technologies de l'information.	• Nombre de mandats d'audit de performance axé sur les technologies de l'information.	Au minimum, deux mandats par année.	Cible atteinte en 2019.
Mener des audits axés sur la cybersécurité.	• Nombre de mandats d'audit de performance axé sur la cybersécurité.	Au minimum, un mandat par année.	Cible atteinte en 2019.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS
Mener des audits de performance portant sur des enjeux majeurs concernant la conformité aux lois et aux règlements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de mandats d'audit de performance portant sur des enjeux majeurs concernant la conformité aux lois et aux règlements.</li> </ul>	Au minimum, un mandat par année.	Cible atteinte en 2019.
Réaliser des audits pour les organismes visés à l'article 107.7, paragraphe 3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'une stratégie d'intervention.</li> <li>• Mise en place de la stratégie.</li> </ul>	2019 2020	Le rapport du comité de travail a été déposé et présenté à l'automne 2019.
Réaliser des travaux d'audit quant aux organismes ayant bénéficié de contributions de la Ville de Montréal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'une stratégie d'intervention.</li> <li>• Mise en place de la stratégie.</li> </ul>	Complété 2019	Nous avons appliqué la stratégie d'intervention en 2019.
Maintenir notre présence en audit financier.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision de notre stratégie d'intervention en audit financier.</li> </ul>	Une fois par année	<p>Nous avons maintenu la même stratégie que pour l'audit financier en 2018.</p> <p>Le rapport du comité de travail a été déposé et présenté à l'automne 2019.</p>



OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS
Favoriser l'accroissement du taux de mise en œuvre de nos recommandations.	• Production des tableaux de gestion visant à favoriser la réflexion sur l'approche actuelle de suivi des recommandations.	2019	Complété. Des tableaux ont été produits et présentés au comité de vérification.
	• Évaluation de la pertinence de l'approche actuelle quant au suivi des recommandations.	2020	Le rapport du comité de travail a été déposé et présenté à l'automne 2019.
	• Évaluation du degré d'implantation de la nouvelle approche de suivi des recommandations.	2021 et années suivantes.	
Mettre en place des processus pour se conformer à la <i>Loi sur l'accès à l'information</i> .	• Ajout des informations au site web et formulaire de demande.	Complété	
	• Rédaction des directives et des procédures.	2019	Complété
	• Mise en place des suivis pour répondre au délai requis par la loi.	2019	Un onglet a été créé sur le site du BVG à cet effet.
Faciliter la compréhension de notre rôle par les élus et les autres parties prenantes.	• Développement de documents expliquant la démarcation de la mission du vérificateur général avec les interventions du Bureau de l'inspecteur général, du contrôleur général, de l'Ombudsman et du groupe de performance organisationnelle de la Ville.	2019	Le rapport du comité de travail a été déposé et présenté à l'automne 2019.
	• Refonte du site web du BVG.	2019	

## **Enrichir le processus de sélection des audits de performance**

Nous nous sommes dotés d'une nouvelle matrice de risques afin de nous guider dans la planification de missions d'audit à valeur ajoutée. Cet outil sera mis à jour annuellement afin de refléter toute modification dans l'environnement administratif, normatif et législatif de la Ville de Montréal (la Ville) et des organismes que nous pouvons auditer.

## **Mener des audits de performance axés sur des enjeux ou des services qui concernent directement les citoyens et la qualité des services qu'ils reçoivent**

Nous avons conduit en 2019 un mandat sur la *Gestion des programmes municipaux d'habitation découlant de l'entente-cadre « Réflexe Montréal »* qui transfère les pouvoirs et des responsabilités en matière d'habitations à la Ville.

## **Mener des audits de performance axés sur le développement durable**

Deux mandats ont été réalisés à cet effet, soit un premier sur la *Protection des milieux naturels* et un deuxième sur la *Gestion du plan d'adaptation des changements climatiques*.

## **Mener des audits de performance en technologies de l'information Mener des audits axés sur la cybersécurité**

Trois mandats d'audit ont été effectués en technologies de l'information soit la *Gestion des accès logiques (SIMON, PAIE, OASIS)*, la *Gestion du bureau de projets* et la *Gestion de l'informatique grise*. Nous avons aussi complété un mandat de *Tests d'intrusion logique*.

## **Mener des audits de performance portant sur des enjeux majeurs concernant la conformité aux lois et aux règlements**

Un mandat sur la *Gestion de la conformité et de la sécurité des réservoirs de produits pétroliers* a été fait en 2019.

## **Réaliser des audits pour les organismes visés à l'article 107.7, paragraphe 3 Maintenir notre présence en audit financier**

Le rapport du comité de travail contenant les constats et recommandations pour ces objectifs a été présenté au comité de direction en décembre 2019. Les plans d'action seront mis en place en 2020. Quant à l'audit financier, nous avons maintenu notre présence en appliquant la même stratégie que nous avons jugée appropriée à la suite de l'adoption du projet de loi 155 en 2018.

### **Réaliser des travaux d'audit quant aux organismes ayant bénéficié de contributions de la Ville de Montréal**

Nous nous sommes dotés d'un programme d'audit quant aux organismes visés par l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*, soit ceux ayant reçu des contributions d'au moins 100 000 \$ de la Ville. Ainsi, nous avons élargi la portée de nos travaux en vue de sélectionner des organismes en fonction de certains critères comme l'importance des montants et la nature des projets pour lesquels les contributions ont été octroyées. Nous avons appliqué ce programme en 2019. Les résultats de nos travaux sont consignés au chapitre 3 du présent rapport annuel.

### **Favoriser l'accroissement du taux de mise en œuvre de nos recommandations**

Nous avons présenté au comité de vérification des tableaux détaillés sur le suivi des recommandations à l'automne 2018. Un poste a depuis été créé par l'administration municipale au Bureau du contrôleur général qui a entre autres comme tâche de coordonner le suivi des recommandations ainsi que la production de tableaux de gestion à cet effet.

Quant à l'évaluation de la pertinence de notre approche actuelle quant au suivi des recommandations, les constats et recommandations du comité de travail B ont été présentés au comité de direction en décembre 2019. Nous évaluerons les actions recommandées en vue d'une implantation en 2020.

### **Mettre en place des processus pour se conformer à la *Loi sur l'accès à l'information***

Les procédures ont été développées et le site Internet du BVG comprend maintenant un onglet à cet effet.

### **Faciliter la compréhension de notre rôle par les élus et les autres parties prenantes**

Le rapport du comité de travail contenant les constats et recommandations a été présenté au comité de direction à l'automne 2019. Des travaux quant à la refonte du site Internet ainsi que du développement d'une nouvelle image de marque ont été entrepris. Nous prévoyons compléter le tout en 2020.

## 8.2.2. Orientation 2 - Mettre en place des pratiques innovantes pour assurer la qualité des travaux

Quatre objectifs avaient été identifiés pour permettre au BVG de mettre en place des pratiques innovantes pour assurer la qualité de nos travaux dans le plan stratégique. Les résultats par objectif pour l'orientation 2 sont présentés au tableau 3.

Tableau 3- **Reddition de comptes – orientation 2**

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS
Maintenir la qualité de nos travaux.	• Proportion des travaux évalués répondant aux normes de certification.	100 %	Cible atteinte pour 2019.
	• Vigie des Normes canadiennes de certification.	En continu.	En continu en 2019.
	• Mise à jour du Manuel d'assurance qualité.	Une fois par année.	Sera complété au 2 <sup>e</sup> semestre 2020.
Intégrer la dimension de la conformité aux lois, aux règlements et aux encadrements dans les missions d'audit de performance.	• Proportion des missions d'audit de performance réalisée comportant une dimension sur la conformité aux lois et aux règlements.	100 %	Cible atteinte pour 2019.
Intégrer systématiquement l'évaluation des risques d'irrégularités et de fraude dans les missions d'audit de performance.	• Proportion des missions d'audit réalisées comportant une évaluation des risques d'irrégularités et de fraude.	100 %	Cible atteinte pour 2019.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTATS
Fournir des outils technologiques et des logiciels innovants pour maintenir nos pratiques d'audit performantes et favoriser un environnement de travail sans papier.	• Révision des processus du BVG pour lesquels les outils technologiques et les logiciels ont été actualisés ou implantés.	Une fois par année.	Complété pour 2019.
	• Révision de la stratégie visant à favoriser un environnement sans papier.	2019	Complété pour 2019.
	• Mise en place des indicateurs.	2020 et années suivantes.	Sera complété au 2 <sup>e</sup> semestre 2020.

### **Maintenir la qualité de nos travaux**

Nous avons maintenu la qualité de nos travaux en s'assurant tout au long de 2019 de répondre aux normes de certification qui nous régissent et en assurant une constante vigie sur celles-ci. À cet effet, le BVG a fait l'objet, en septembre 2019, d'une inspection par l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (OCPAQ). Le comité d'inspection a conclu que le BVG a satisfait dans tous les aspects significatifs aux exigences du programme d'inspection professionnel.

Quant à la mise à jour de notre manuel d'assurance qualité, elle sera complétée au cours du deuxième semestre 2020.

### **Intégrer la dimension de la conformité aux lois, aux règlements et aux encadrements dans les missions d'audit de performance**

#### **Intégrer systématiquement l'évaluation des risques d'irrégularités et de fraude dans les missions d'audit de performance**

Pour chaque mandat réalisé pour 2019, nous nous sommes toujours assurés d'intégrer ces éléments.

### **Fournir des outils technologiques et des logiciels innovants pour maintenir nos pratiques d'audit performantes et favoriser un environnement de travail sans papier**

Nous avons effectué un renouvellement complet de notre parc d'ordinateurs portables en 2019 et une révision des versions de logiciels que nous utilisons. Tous nos dossiers d'audit sont électroniques.

### 8.2.3. Orientation 3 - Assurer la pérennité des compétences de l'équipe

Pour assurer la pérennité des compétences de l'équipe, nous avons déterminé trois objectifs. Le détail des résultats par objectif de l'orientation 3 se retrouve au tableau 4.

Tableau 4- **Reddition de comptes – orientation 3**

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	SUIVI 2020
Attirer et fidéliser les meilleures ressources pour réaliser pleinement la mission du BVG et assurer la pérennité de son expertise.	• Élaboration d'une stratégie d'attraction et de fidélisation des talents.	2019	Le rapport du comité de travail a été déposé et présenté à l'automne 2019.
	• Mise en place d'indicateurs.	2020	Sera complété au 2 <sup>e</sup> semestre de 2020.
Promouvoir et soutenir le développement de l'expertise du personnel en fonction des besoins du BVG.	• Établir un parcours de développement d'expertise pour chaque employé.	2020	Sera complété au 2 <sup>e</sup> semestre de 2020.
	• Accorder un nombre minimal de jours de formation par employé.	6 jours par année.	Cible atteinte pour 2019.  6,7 jours par employé en 2019.
Atteindre et maintenir un niveau élevé de mobilisation de notre personnel.	• Développement d'un programme d'évaluation des compétences, de gestion de la relève, de coaching et de mentorat.	2019	En cours.
	• Mis en place du programme d'évaluation des compétences, de gestion de la relève, de coaching et de mentorat.	2020	Reporté à 2021

### **Attirer et fidéliser les meilleures ressources pour réaliser pleinement la mission du Bureau du vérificateur général et assurer la pérennité de son expertise**

Le rapport du comité de travail contenant les constats et recommandations a été présenté au comité de direction en décembre 2019. Nous appliquerons les diverses recommandations pour la mise à jour de notre stratégie d'attraction et de fidélisation des talents.

### **Promouvoir et soutenir le développement de l'expertise du personnel en fonction des besoins du Bureau du vérificateur général**

Le nombre de jours de formation a été de 6,7 jours par employé en 2019. Nous poursuivons la promotion de la formation des membres du BVG. Nous avons débuté l'établissement de parcours d'expertise pour certains employés en 2019. Nous nous assurerons de l'étendre à chaque employé.

### **Atteindre et maintenir un niveau élevé de mobilisation de notre personnel**

Nous avons entrepris le développement d'un programme d'évaluation des compétences, de gestion de la relève, de coaching et de mentorat pour les employés et le terminerons en 2020 pour une mise en place complète en 2021.

