

Plan stratégique

2022 — 2024



Cette publication a été rédigée par le Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal.

© Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal, 2022

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction par quelque procédé que ce soit et la traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation du Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal.

Table des matières

| | |
|--|----|
| 1. Mot de la vérificatrice générale | 5 |
| 2. Qui sommes-nous ? | 6 |
| 3. Que faisons-nous ? | 9 |
| 4. Contexte | 11 |
| 5. Orientations | 13 |

1. Mot de la vérificatrice générale



C'est avec plaisir que nous vous présentons le *Plan stratégique 2022-2024* du Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal.

Le contexte pandémique des dernières années a représenté un défi de taille pour l'équipe du Bureau du vérificateur général qui a su s'adapter et faire preuve d'une grande agilité. Bien que la pandémie plane toujours sur nous, d'autres enjeux viennent s'y greffer, notamment la pénurie de main-d'œuvre. Nous avons d'ailleurs investi beaucoup d'efforts dans le recrutement et la rétention de personnel. Nous devrons les maintenir en adaptant nos façons de faire au marché du travail, mais aussi en mobilisant les employées et employés actuels.

Le développement durable, dans un contexte d'urgence climatique, est aussi un élément qui aura une place de plus en plus importante au sein de notre travail. Nous continuerons également d'aborder dans nos audits les volets incontournables que sont les services aux citoyennes et citoyens et la cybersécurité.

Notre équipe a donc de beaux projets devant elle. Soulignons que nous avons mis en œuvre plusieurs des actions du plan stratégique précédent. Il reste cependant encore du travail à faire pour améliorer la compréhension du public concernant le rôle de la vérificatrice générale. Nous souhaitons aussi maintenir, voire renforcer l'expertise au sein du Bureau du vérificateur général.

Le *Plan stratégique* définit les objectifs qui guideront nos actions au cours des trois prochaines années. Il s'articule autour des trois orientations 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** du Bureau du vérificateur général

Nous sommes persuadés que ces actions nous permettront de maintenir les meilleures pratiques et de faire rayonner notre travail auprès des élues et élus et de la population montréalaise.

La vérificatrice générale de la Ville de Montréal
Michèle Galipeau, FCPA auditrice

2. Qui sommes-nous?

La fonction de la vérificatrice générale de la Ville de Montréal est entièrement indépendante et enchâssée par la *Loi sur les cités et villes*. Par conséquent, elle ne peut d'aucune façon être modifiée, suspendue ou supprimée selon la volonté politique de l'Administration municipale.

Par nos audits effectués en toute indépendance et la publication de nos rapports, disponibles au public, notre Bureau joue un rôle important dans la promotion de la transparence et de l'imputabilité de l'appareil municipal.



Notre mission

Fournir au conseil municipal ainsi qu'aux citoyennes et citoyens un regard objectif et indépendant sur la qualité de la gestion des fonds publics, y compris sur l'utilisation économique, efficiente et efficace des ressources, sur la conformité aux lois et règlements ainsi que sur la fiabilité des états financiers.

Notre vision

Notre équipe est reconnue pour son expertise, la qualité de ses travaux et de ses rapports à valeur ajoutée.

Notre équipe

Le Bureau du vérificateur général regroupe plus d'une trentaine de professionnelles et professionnels qualifiés comprenant :

- des comptables professionnels agréés (CPA);
- un ingénieur;
- des spécialistes en gestion, en sciences environnementales et en technologies de l'information.

Cette équipe pluridisciplinaire constitue un atout pour notre Bureau.

Nos valeurs

Indépendance

Nous demeurons libres de toute influence qui pourrait porter atteinte à notre jugement professionnel.

Objectivité

Nous réalisons nos travaux avec neutralité et impartialité en nous basant sur des faits.

Respect

Nous faisons preuve de considération, de courtoisie et d'écoute.

Intégrité

Nous agissons avec honnêteté, rigueur et éthique dans l'exercice de nos fonctions.

3. Que faisons-nous ?

Notre mandat

Nous réalisons l'audit des comptes et affaires de la Ville de Montréal et des organismes visés par l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes*, soit principalement les personnes morales :

- faisant partie du périmètre comptable de la Ville de Montréal ou pour lequel la Ville de Montréal nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration ou détient 50 % des parts ou actions votantes en circulation;
- dont le financement est assuré, pour plus de la moitié, par des fonds provenant de la Ville de Montréal, et dont ses revenus annuels sont égaux ou supérieurs à 1 M\$.

L'audit des comptes et affaires comporte, dans la mesure jugée appropriée par la vérificatrice générale, l'audit financier, l'audit de performance ainsi que l'audit de la conformité des opérations aux lois, règlements, politiques et directives.



Notre travail

| | |
|-----------------------------|---|
| Audit financier | <p>Les travaux d'audit financier sont planifiés et réalisés de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. Nous effectuons nos travaux d'audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues au Canada.</p> |
| Audit de performance | <p>L'audit de performance est une évaluation indépendante et objective qui a pour but de déterminer si les ressources financières, humaines et matérielles à la disposition de la Ville de Montréal et des organismes sont gérées avec économie, efficacité et efficacie.</p> <p>Nous réalisons nos missions d'audit conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM) 3001, du Manuel de CPA Canada – Certification, ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification.</p> <p>L'audit des technologies de l'information fait partie intégrante des audits de performance.</p> |
| Audit de conformité | <p>L'audit de conformité vise à s'assurer que les opérations et les activités conduites par la Ville de Montréal et les organismes respectent les lois ainsi que les règlements, politiques et directives auxquels ils sont assujettis.</p> |
| Autres travaux | <p>La vérificatrice générale doit, chaque fois que le conseil municipal lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.</p> <p>Elle peut exercer certains droits de regard sur toute personne morale qui reçoit de la Ville de Montréal une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$.</p> <p>Elle peut procéder à l'audit, relativement à l'utilisation d'une aide accordée par la Ville de Montréal ou par l'un des organismes dont elle a le contrôle, des comptes ou des documents de toute personne ayant bénéficié de cette aide.</p> |

4. Contexte

Des interventions à valeur ajoutée

L'évolution constante du cadre normatif des audits est une réalité qui exige d'améliorer continuellement nos façons de faire. Des formations et la présence de membres de notre équipe sur des comités de l'Ordre des CPA du Québec et de CPA Canada permettent de maintenir l'expertise du personnel en matière d'audit financier et d'être à l'avant-garde des meilleures pratiques. Nous devons ainsi nous assurer de respecter les nouvelles normes et de maintenir les plus hauts standards de qualité.

Bien sûr, la qualité des services aux citoyennes et citoyens reste au cœur de nos interventions. Par ailleurs, la montée de grands enjeux comme la réussite de la transition écologique nous pousse à intégrer de nouveaux éléments liés au développement durable dans nos audits. Ce sujet touche l'ensemble de la société et est très présent dans les sphères publique et médiatique. C'est aussi l'une des 4 grandes orientations présentées dans le plan stratégique *Montréal 2030* de la Ville de Montréal.

De plus, l'essor des technologies de l'information à la Ville de Montréal, qui se poursuit, a également un impact sur nos interventions. Nous devons maintenir nos travaux d'audit liés à la cybersécurité qui reste un enjeu très important, notamment avec la montée du travail à distance et des attaques informatiques.

Nous avons aussi la volonté de simplifier et de rendre plus accessibles nos documents et communications pour faciliter la compréhension du public quant au rôle et au travail de la vérificatrice générale. D'ailleurs, plusieurs organismes de gouvernance coexistent à la Ville de Montréal et il y a nécessité de bien distinguer les rôles de chacun.

Enfin, toutes nos interventions sont utiles dans la mesure où les recommandations formulées dans les rapports sont appliquées. Afin de favoriser l'accroissement de la mise en place de nos recommandations, notre équipe poursuivra l'exercice visant à confirmer auprès des unités d'affaires la validité des recommandations et des plans d'action toujours en cours de réalisation et dont la date d'implantation est échue.

Le défi de l'innovation

Notre Bureau entend sans cesse améliorer ses façons de faire en misant sur des pratiques innovantes et des outils technologiques performants.

Nous poursuivrons la révision de nos pratiques et les mises à jour de nos méthodologies afin de refléter les changements apportés aux normes de certification, aux lois auxquelles nous sommes assujettis et de se conformer aux meilleures pratiques de notre industrie.

L'utilisation de nouveaux outils ainsi que les changements liés aux méthodes de travail exigent sans aucun doute une période d'adaptation, mais les bénéfices qui en découlent sont importants et permettent de maintenir la qualité de nos travaux.

L'enjeu de la relève

Afin de ne pas perdre la reconnaissance que nous avons pour la qualité de notre travail et la pluralité de nos compétences et expériences, plusieurs actions ont été déployées, au cours des dernières années, pour optimiser le recrutement et la rétention du personnel.

De plus, nous avons produit un plan de relève pour notamment :

- définir et suivre l'évolution des besoins du Bureau du vérificateur général et nous adapter aux tendances du marché;
- discuter avec les ressources en place de leurs objectifs et plans de carrière à moyen et long terme;
- conseiller les personnes ciblées et les accompagner dans leur cheminement de carrière.

Toutefois, l'enjeu de la rareté des ressources sur le marché de l'audit demeure. Il est donc essentiel de poursuivre nos efforts de recrutement, mais aussi d'atteindre et de maintenir un niveau élevé de mobilisation de notre personnel en soutenant le développement de leur expertise. Notre équipe pourra ainsi réaliser pleinement sa mission et assurer la pérennité de ses compétences.

5. Orientations

Pour chaque orientation, nous avons établi des objectifs accompagnés d'indicateurs et de cibles qui nous permettront de mesurer nos engagements pour les deux prochaines années.

Orientation

1

Accroître la valeur ajoutée des interventions

Au cours des prochaines années, le Bureau du vérificateur général mettra en œuvre différentes actions afin de rassurer les élues et élus et les citoyennes et citoyens sur la gestion économique, efficiente et efficace des fonds publics.

| Objectif | Indicateur | Cible |
|---|--|---------------------------------------|
| Mener des audits de performance à valeur ajoutée. | <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des mandats d'audit de performance et de conformité axés sur des enjeux ou des services qui concernent les citoyennes et citoyens et la qualité des services qu'ils reçoivent. | 25% par année |
| | <ul style="list-style-type: none"> Nombre de mandats d'audit de performance comportant une dimension de développement durable. | Au minimum 1 mandat par année |
| | <ul style="list-style-type: none"> Nombre de mandats d'audit de performance axé sur les technologies de l'information. | Au minimum 2 mandats par année |
| | <ul style="list-style-type: none"> Nombre de mandats d'audit de performance axé sur la cybersécurité. | Au minimum 1 mandat par année |
| Maintenir notre présence en audit financier. | <ul style="list-style-type: none"> Révision de notre stratégie d'intervention en audit financier. | Une fois par année |

Orientation

1

Accroître la valeur ajoutée des interventions

| Objectif | Indicateur | Cible |
|--|--|---|
| Favoriser l'accroissement du taux de mise en œuvre de nos recommandations. | <ul style="list-style-type: none"> Délai annuel moyen d'analyse des actions mises en œuvre par une unité d'affaires pour régler une recommandation. | 30 jours |
| | <ul style="list-style-type: none"> Présentation au conseil municipal de l'état d'avancement des recommandations. | Une fois par année |
| | <ul style="list-style-type: none"> Validation auprès des unités d'affaires de la pertinence des recommandations dont les plans d'action ne sont pas complétés et dont la date de mise en place est échue. | <p>2022 : Validation des recommandations dont les plans d'action sont échus depuis 3 ans et plus.</p> <p>2023 : Validation des recommandations dont les plans d'action sont échus depuis 1 an et plus, mais moins de 3 ans.</p> |
| Faciliter la compréhension du rôle de la vérificatrice générale. | <ul style="list-style-type: none"> Développement d'un plan de communication. | 2022 |
| | <ul style="list-style-type: none"> Déploiement du plan de communication. | 2023 |

Orientation

2

Mettre en place des pratiques innovantes pour assurer la qualité des travaux

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.

| Objectif | Indicateur | Cible |
|---|--|-------------------|
| Maintenir la qualité de nos travaux. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vigie des Normes canadiennes de certification. | En continu |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise à jour du Manuel de gestion de la qualité selon les nouvelles normes sur la gestion de la qualité. | 2022 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédaction de nouvelles procédures sur l'échantillonnage dans le cadre des mandats d'audit de performance et de conformité. | 2023 |
| Fournir des outils technologiques et des logiciels innovants pour maintenir des pratiques d'audit performantes. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vigie technologique. | En continu |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Révision du cycle de vie des équipements et des logiciels. | Aux 3 ans |

Orientation

3

Assurer la pérennité des compétences du Bureau du vérificateur général

Le Bureau du vérificateur général dispose de ressources compétentes afin de répondre à ses besoins et de maintenir son expertise. Il leur fournit également un environnement de travail stimulant pour qu'elles puissent y évoluer professionnellement.

| Objectif | Indicateur | Cible |
|---|---|--|
| Maintenir des ressources qualifiées en nombre suffisant pour réaliser pleinement la mission du Bureau du vérificateur général et assurer la pérennité de son expertise. | <ul style="list-style-type: none"> Taux de rétention du personnel. | 90% |
| | <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des postes pourvus. | 85% |
| Promouvoir et soutenir le développement de l'expertise du personnel en fonction des besoins du Bureau du vérificateur général. | <ul style="list-style-type: none"> Accorder un nombre minimal de jours de formation. | Moyenne annuelle de 6 jours par employé |
| Atteindre et maintenir un niveau élevé de mobilisation de notre personnel. | <ul style="list-style-type: none"> Application du programme d'évaluation des compétences, de gestion de la relève, de coaching et de mentorat. | En continu |



Coordonnées
du bureau

1550, rue Metcalfe, bureau 1201
Montréal (Québec) H3A 3P1

Téléphone: 514 872-2209
Télécopieur: 514 872-6950

BVGMTL.CA