6.2.

Suivi - Plan stratégique 2022-2024

Rapport annuel 2024

Bureau du vérificateur général
de la Ville de Montréal

Table des matières

6.2. Suivi – Plan stratégique 2022-2024 **467**

6.2.1. Introduction 467

6.2.2. Reddition de comptes 467

6.2.2.1. Orientation 1 - Accroître la valeur ajoutée des interventions 467

6.2.2.2. Orientation 2 - Mettre en place des pratiques innovantes et performantes pour assurer la qualité des travaux 472

6.2.2.3. Orientation 3 - Assurer la pérennité des compétences du Bureau du vérificateur général 475

6.2. Suivi – Plan stratégique 2022-2024

6.2.1. Introduction

L'année 2024 représente la 3e année de la mise en œuvre de notre plan stratégique qui définit les objectifs qui guident nos actions sur une période de 3 ans.

Le *Plan stratégique 2022-2024* s'articule autour des 3 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 (BVG).

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

6.2.2. Reddition de comptes

Nous avons orienté nos travaux d'audit et administratifs afin de nous permettre de réaliser les objectifs en respect des cibles que nous nous étions fixées pour 2024.

6.2.2.1. Orientation 1 - Accroître la valeur ajoutée des interventions

Afin d'accroître la valeur ajoutée de nos interventions, nous nous sommes fixé 4 objectifs à réaliser au cours des années 2022 à 2024. Les résultats par objectif pour l'orientation 1 sont présentés ci-après.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT	CIBLE	
				ATTEINTE	NON ATTEINTE
1. Mener des audits de performance à valeur ajoutée	**1.** 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	**33 %** des mandats en 2024	✓	
	2. Nombre de mandats d'audit de performance comportant une dimension de développement durable.	Au minimum **1 mandat** par année	**2 mandats** en 2024	✓	
	3. Nombre de mandats d'audit de performance axés sur les technologies de l'information.	Au minimum **2 mandats** par année	**3 mandats** en 2024	✓	
	4. Nombre de mandats d'audit de performance axés sur la cybersécurité.	Au minimum **1 mandat** par année	**1 mandat** en 2024	✓	
2. Maintenir notre présence en audit financier	**1.** Révision de notre stratégie d'intervention en audit financier.	**1 fois** par année	Révision complétée en mai 2024	✓	
3. Favoriser l'accroissement du taux de mise en œuvre de nos recommandations	**1.** Délai annuel moyen d'analyse des actions mises en œuvre par une unité d'affaires pour régler une recommandation.	**30** jours	**26,5** jours	✓	
	2. Présentation au conseil municipal de l'état d'avancement des recommandations.	**1 fois** par année	Réalisée en juin 2024	✓	
	3. 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.	**2022** Validation des recommandations dont les plans d'action sont échus depuis 3 ans et plus. **2023** Validation des recommandations dont les plans d'action sont échus depuis 1 an et plus, mais moins de 3 ans.	**Cible 2022 :** Validation complétée en novembre 2022 **Cible 2023 :** Validation complétée en janvier 2023	✓	
4. Faciliter la compréhension du rôle de la vérificatrice générale	**1.** Développement d'un plan de communication.	**2022**	Achevé en janvier 2023		✓
	2. Déploiement du plan de communication.	**2023**	Réalisé en 2023	✓	

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS

Objectif 1 – Mener des audits de performance à valeur ajoutée

INDICATEUR 1 – 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.

	2022	2023	2024
Cible	25 % des mandats	25 % des mandats	25 % des mandats
Résultat	63 % des mandats **Cible atteinte**	44 % des mandats **Cible atteinte**	33 % des mandats **Cible atteinte**

Nous avons conduit, en 2024, 3 mandats à cet effet, soit un 1er sur l'*Efficience de la gestion de l'entretien et du maintien des chaussées avant chantiers majeurs*, un 2e sur la *Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal* et enfin un 3e sur la *Gestion des équipements de protection individuelle au Service de sécurité incendie de Montréal.*

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS

Objectif 1 – Mener des audits de performance à valeur ajoutée

INDICATEUR 2 – Nombre de mandats d'audit de performance comportant une dimension de développement durable.

	2022	2023	2024
Cible	1 mandat	1 mandat	1 mandat
Résultat	2 mandats **Cible atteinte**	1 mandat **Cible atteinte**	2 mandats **Cible atteinte**

Nous avons conduit, en 2024, 2 mandats à cet effet, soit un 1er sur l'*Efficience de la gestion de l'entretien et du maintien des chaussées avant chantiers majeurs* et un 2e sur la *Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal.*

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS			
Objectif 1 – Mener des audits de performance à valeur ajoutée			
INDICATEUR 3 – Nombre de mandats d'audit de performance axés sur les technologies de l'information.			
	2022	**2023**	**2024**
Cible	2 mandats	2 mandats	2 mandats
Résultat	2 mandats **Cible atteinte**	3 mandats **Cible atteinte**	3 mandats **Cible atteinte**

Trois mandats d'audit de performance ont été effectués en technologies de l'information, soit la *Gestion des centres de données*, la *Gestion de la surveillance de cybersécurité* et la *Gestion de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information.*

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS			
Objectif 1 – Mener des audits de performance à valeur ajoutée			
INDICATEUR 4 – Nombre de mandats d'audit de performance axés sur la cybersécurité.			
	2022	**2023**	**2024**
Cible	1 mandat	1 mandat	1 mandat
Résultat	1 mandat **Cible atteinte**	1 mandat **Cible atteinte**	1 mandat **Cible atteinte**

Nous avons conduit, en 2024, 1 mandat de *Tests d'intrusion logique.*

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS

Objectif 2 – Maintenir notre présence en audit financier

INDICATEUR 1 – Révision de notre stratégie d'intervention en audit financier.

	2022	2023	2024
Cible	Annuelle	Annuelle	Annuelle
Résultat	Révision complétée en mai **Cible atteinte**	Révision complétée en juin **Cible atteinte**	Révision complétée en mai **Cible atteinte**

Nous avons maintenu notre présence en appliquant la même stratégie que nous avions jugée appropriée à la suite de l'adoption en 2018 du projet de loi n° 155, *Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal et la Société d'habitation du Québec.*

De plus, le BVG a pris la décision en 2024 d'ajouter à sa stratégie d'intervention en audit financier la réalisation de l'audit des états financiers du Conseil des arts de Montréal, conjointement avec l'auditeur externe nommé en vertu de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*, et ce, à compter de l'exercice terminé le 31 décembre 2024.

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS

Objectif 3 – Favoriser l'accroissement du taux de mise en œuvre de nos recommandations

INDICATEUR 1 – Délai annuel moyen d'analyse des actions mises en œuvre par une unité d'affaires pour régler une recommandation.

	2022	2023	2024
Cible	30 jours	30 jours	30 jours
Résultat	26,5 jours **Cible atteinte**	17,9 jours **Cible atteinte**	26,5 jours **Cible atteinte**

Le délai moyen pour l'année 2024 représente le délai d'intervention du BVG lorsqu'une coordonnatrice ou un coordonnateur attribue un statut satisfaisant à la mise en œuvre d'un plan d'action.

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS			
Objectif 3 – Favoriser l'accroissement du taux de mise en œuvre de nos recommandations			
INDICATEUR 2 – Présentation au conseil municipal de l'état d'avancement des recommandations.			
	2022	**2023**	**2024**
Cible	Annuelle	Annuelle	Annuelle
Résultat	Réalisée en mai **Cible atteinte**	Réalisée en juin **Cible atteinte**	Réalisée en juin **Cible atteinte**

Le BVG a présenté en juin 2024, dans le cadre de son rapport annuel, l'état d'avancement de la mise en œuvre de ses recommandations.

6.2.2.2. Orientation 2 - Mettre en place des pratiques innovantes et performantes pour assurer la qualité des travaux

Deux objectifs ont été identifiés pour permettre au BVG de mettre en œuvre des pratiques performantes afin d'assurer la qualité des audits et d'intégrer des éléments de gestion durable dans le plan stratégique. Les résultats par objectif pour l'orientation 2 sont présentés ci-après :

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT	CIBLE	
				ATTEINTE	NON ATTEINTE
1. Maintenir la qualité de nos travaux	**1.** Vigie des Normes canadiennes de certification.	En **continu**	Réalisée pour 2024	✓	
	2. Mise à jour du Manuel de gestion de la qualité selon les nouvelles normes sur la gestion de la qualité.	**2022**	Complétée en décembre 2022	✓	
	3. Rédaction de nouvelles procédures sur l'échantillonnage dans le cadre des mandats d'audit de performance et de conformité.	**2023**	En cours		✓
2. Fournir des outils technologiques et des logiciels innovants pour maintenir des pratiques d'audit performantes	**1.** Vigie technologique.	En **continu**	Réalisée pour 2024	✓	
	2. Révision du cycle de vie des équipements et des logiciels.	Aux **3 ans**	Réalisée en 2023	✓	

ORIENTATION 2 | METTRE EN PLACE DES PRATIQUES INNOVANTES POUR ASSURER LA QUALITÉ DES TRAVAUX

Objectif 1 – Maintenir la qualité de nos travaux

INDICATEUR 1 – Vigie des Normes canadiennes de certification.

	2022	2023	2024
Cible	En continu	En continu	En continu
Résultat	Réalisée **Cible atteinte**	Réalisée **Cible atteinte**	Réalisée **Cible atteinte**

Plusieurs membres du personnel du BVG ont poursuivi leur participation en 2024 à différents groupes de travail et de discussion ainsi qu'à un conseil d'administration d'organismes afférents à notre profession. Nos activités de rayonnement sont présentées plus en détail au chapitre 6.1. « Situation du Bureau du vérificateur gén éral » du présent rapport annuel.

ORIENTATION 2 | METTRE EN PLACE DES PRATIQUES INNOVANTES POUR ASSURER LA QUALITÉ DES TRAVAUX

Objectif 1 – Maintenir la qualité de nos travaux

INDICATEUR 3 – Rédaction de nouvelles procédures sur l'échantillonnage dans le cadre des mandats d'audit de performance et de conformité.

	2022	2023	2024
Cible	S. O.	Rédaction de procédures	S. O.
Résultat		En cours **Cible non atteinte**	En cours

Le projet de rédaction de nouvelles procédures sur l'échantillonnage dans le cadre des mandats d'audit de performance et de conformité a été reporté dans le *Plan stratégique 2025-2027* en raison de la priorisation d'autres projets tels que la conformité du BVG à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, chapitre A-2.1) et la mise à jour de la matrice de risques qui nous guide dans la planification de missions d'audit à valeur ajoutée.

ORIENTATION 2	METTRE EN PLACE DES PRATIQUES INNOVANTES POUR ASSURER LA QUALITÉ DES TRAVAUX

Objectif 2 – Maintenir la qualité de nos travaux

INDICATEUR 1 – Vigie technologique.

	2022	2023	2024
Cible	En continu	En continu	En continu
Résultat	Réalisée **Cible atteinte**	Réalisée **Cible atteinte**	Réalisée **Cible atteinte**

Le BVG a réalisé, en continu, au cours de l'année 2024, une vigie technologique comprenant notamment les aspects de cybersécurité sur l'environnement du BVG et la mise à jour du logiciel CaseWare utilisé dans le cadre des mandats d'audit. De plus, le BVG a procédé à l'implantation de Microsoft 365 ainsi qu'à la configuration et la distribution des nouveaux postes de travail.

6.2.2.3. Orientation 3 - Assurer la pérennité des compétences du Bureau du vérificateur général

Trois objectifs ont été identifiés pour assurer la pérennité des compétences du BVG afin qu'il dispose de ressources compétentes pour répondre à ses besoins et maintenir son expertise. Il doit leur fournir également un environnement de travail stimulant pour qu'elles puissent y évoluer professionnellement. Les résultats par objectif pour l'orientation 3 se retrouvent ci-après :

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT	CIBLE	
				ATTEINTE	NON ATTEINTE
1. Maintenir des ressources qualifiées en nombre suffisant pour réaliser pleinement la mission du Bureau du vérificateur général et assurer la pérennité de son expertise	1. Taux de rétention du personnel.	**90 %**	**89 %**		✓
	2. Pourcentage de postes pourvus.	**85 %**	**91 %**	✓	
2. Promouvoir et soutenir le développement de l'expertise du personnel en fonction des besoins du Bureau du vérificateur général	1. Accorder un nombre minimal de jours de formation.	Moyenne annuelle de **6 jours par membre du personnel**	**5 jours par membre du personnel**		✓
3. Atteindre et maintenir un niveau élevé de mobilisation de notre personnel	1. Application du programme d'évaluation des compétences, de gestion de la relève, de coaching et de mentorat.	En **continu**	Complétée pour 2024	✓	

ORIENTATION 3	ASSURER LA PÉRENNITÉ DES COMPÉTENCES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Objectif 1 – Maintenir des ressources qualifiées en nombre suffisant pour réaliser pleinement la mission du Bureau du vérificateur général et assurer la pérennité de son expertise

INDICATEUR 1 – Taux de rétention du personnel.

	2022	2023	2024
Cible	90 % de rétention du personnel	90 % de rétention du personnel	90 % de rétention du personnel
Résultat	94 % de rétention du personnel **Cible atteinte**	94 % de rétention du personnel **Cible atteinte**	89 % de rétention du personnel **Cible non atteinte**

Il y a eu 5 départs de membres du personnel au cours de l'année 2024.

ORIENTATION 3	ASSURER LA PÉRENNITÉ DES COMPÉTENCES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Objectif 1 – Maintenir des ressources qualifiées en nombre suffisant pour réaliser pleinement la mission du Bureau du vérificateur général et assurer la pérennité de son expertise

INDICATEUR 2 – Pourcentage de postes pourvus.

	2022	2023	2024
Cible	85 % de postes pourvus	85 % de postes pourvus	85 % de postes pourvus
Résultat	92 % de postes pourvus **Cible atteinte**	83 % de postes pourvus **Cible non atteinte**	91 % de postes pourvus **Cible atteinte**

Au 31 décembre 2024, 3 postes étaient vacants, dont 2 ont été pourvus en janvier 2025, incluant celui de la vérificatrice générale adjointe, audit de performance et de conformité.

ORIENTATION 3 | ASSURER LA PÉRENNITÉ DES COMPÉTENCES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Objectif 2 – Promouvoir et soutenir le développement de l'expertise du personnel en fonction des besoins du Bureau du vérificateur général

INDICATEUR 1 – Accorder un nombre minimal de jours de formation.

	2022	2023	2024
Cible	6 jours par membre du personnel	6 jours par membre du personnel	6 jours par membre du personnel
Résultat	7,3 jours par membre du personnel **Cible atteinte**	8,7 jours par membre du personnel **Cible atteinte**	5 jours par membre du personnel **Cible non atteinte**

La cible non atteinte en 2024 est notamment imputable à plusieurs départs survenus au cours du 1er semestre de l'année alors que la période de formation se tient généralement à l'automne. Nous poursuivrons la promotion de la formation du personnel au sein du BVG.

ORIENTATION 3 | ASSURER LA PÉRENNITÉ DES COMPÉTENCES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Objectif 3 – Atteindre et maintenir un niveau élevé de mobilisation de notre personnel

INDICATEUR 1 – Application du programme d'évaluation des compétences, de gestion de la relève, de coaching et de mentorat.

	2022	2023	2024
Cible	En continu	En continu	En continu
Résultat	Complétée **Cible atteinte**	Complétée **Cible atteinte**	Complétée **Cible atteinte**

En 2024, le comité de direction du BVG a pris la décision de modifier la période d'évaluation annuelle des membres du personnel qui était du 1er janvier au 31 décembre pour qu'elle soit dorénavant du 1er juillet au 30 juin de l'année suivante afin d'être en adéquation avec le cycle de réalisation des mandats d'audit du BVG. Les dernières évaluations des compétences ont porté ainsi sur la période du 1er juillet 2024 au 30 juin 2025.

La mise en place du programme d'évaluation des compétences, de gestion de la relève, de coaching et de mentorat a permis d'identifier les besoins de formation pour chaque membre du personnel et aussi d'assurer la gestion de la relève.