

8.

PLAN STRATÉGIQUE

2019-2023

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

© Bureau du vérificateur général de Montréal, 2019

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 Montréal.

NOTES

Pour alléger le texte, nous employons le masculin pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

This document is also available in english.

TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION	501
2.	PRÉSENTATION	502
3.	CONTEXTE	505
4.	ORIENTATIONS	507



1. INTRODUCTION

C'est avec plaisir que nous vous présentons le *Plan stratégique 2019-2023* du Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal (BVG).

Ce plan découle d'une démarche menée par notre organisation à la lumière des nombreux changements qui affectent aussi bien la gestion des municipalités du Québec que le rôle et la portée de l'intervention des bureaux des vérificateurs généraux comme le nôtre.

Dès mon entrée en fonction à titre de vérificatrice générale de la Ville de Montréal en août 2016, pour une période de sept ans, j'ai pu constater le rôle déterminant que joue le BVG grâce au travail de qualité qu'effectue depuis 40 ans une équipe très expérimentée.

Tout en respectant les excellentes façons de faire déjà en place, je souhaite, de concert avec toute mon équipe, contribuer à la promotion et au développement de cette fonction à la Ville de Montréal (la Ville) en veillant à maintenir et à renforcer l'expertise interne du BVG. Le *Plan stratégique 2019-2023* définit donc les objectifs qui guideront nos actions au cours des cinq prochaines années.

Ce plan s'articule autour des trois grandes orientations suivantes :

ORIENTATIONS

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 sommes confiants et persuadés que ce plan stratégique permettra au BVG de mettre en œuvre des actions significatives et, ainsi, de remplir pleinement sa mission.

2. PRÉSENTATION

La *Loi sur les cités et villes* (« LCV ») impose aux municipalités de 100 000 habitants et plus de désigner un fonctionnaire appelé « vérificateur général ». Le vérificateur général joue un rôle essentiel dans la gouvernance des municipalités, car il rassure les élus et les citoyens quant à la gestion économique, efficiente et efficace des fonds publics.

MANDAT

Le vérificateur général a pour mandat de réaliser la vérification des comptes et affaires de la Ville et des organismes visés par l'article 107.7 de la LCV. La vérification des comptes et affaires comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, l'audit financier, l'audit de performance ainsi que l'audit de la conformité des opérations aux lois, règlements, politiques et directives.

AUDIT FINANCIER

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 selon les Normes canadiennes d'audit (NCA) généralement reconnues.

AUDIT DE PERFORMANCE

L'audit de performance des ressources a pour objectif de déterminer si les ressources à la disposition de la Ville et des organismes sont gérées avec économie, efficacité et efficacité.

Un audit d'optimisation est une évaluation indépendante et objective de la façon dont la Ville et les organismes gèrent leurs activités et en rendent compte. 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 s'appliquant au secteur public.

L'audit des technologies de l'information fait partie intégrante des audits de performance.

AUDIT DE CONFORMITÉ

L'audit de conformité a pour objectif de s'assurer que les opérations et les activités conduites par la Ville et les organismes respectent les lois ainsi que les règlements, les politiques et les directives auxquels ils sont assujettis.

AUTRES TRAVAUX

Le conseil municipal peut faire une demande au vérificateur général de faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

ÉQUIPE

Le BVG compte une trentaine de professionnels qualifiés comprenant comptables, juricomptable, ingénieur, avocat ainsi que des spécialistes en gestion et en technologies de l'information. Cette équipe pluridisciplinaire constitue un atout pour le Bureau.

MISSION

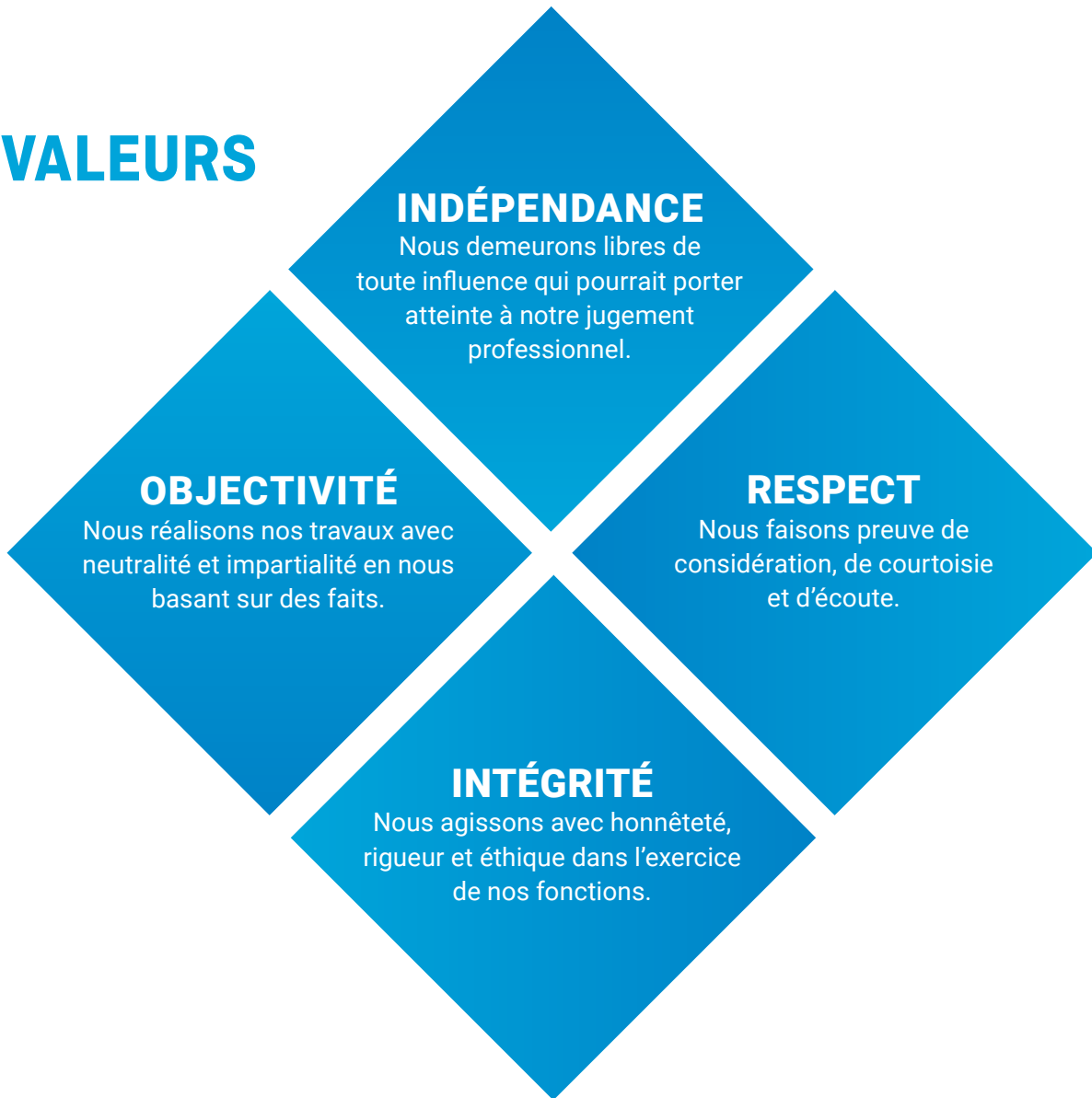
Fournir au conseil municipal et aux citoyens un regard objectif et indépendant sur la qualité de la gestion des fonds publics, y compris sur l'utilisation économique, efficiente et efficace des ressources, sur la conformité aux lois et aux règlements ainsi que sur la fiabilité des états financiers.

VISION

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



VALEURS



3. CONTEXTE

DES INTERVENTIONS À VALEUR AJOUTÉE

Plusieurs projets de loi présentés et adoptés en 2017 et 2018 ont des impacts importants sur les municipalités, notamment sur Montréal.

Parmi ceux-ci, mentionnons le projet de loi 121 qui reconnaît la Ville comme métropole du Québec en modifiant ses pouvoirs et ses compétences dans différents domaines, dont le développement économique, le logement social, la culture et le patrimoine. Le projet de loi 122 redéfinit quant à lui les institutions municipales en leur accordant plus d'autonomie, de souplesse et de pouvoir. Le projet de loi 155 est venu, entre autres, redéfinir le rôle du vérificateur général des municipalités d'au moins 100 000 habitants en modifiant son champ d'intervention.

L'augmentation des compétences et des responsabilités que ces projets de loi impliquent, autant pour les municipalités que pour le vérificateur général, nécessite une adaptation et des mesures de gouvernance et de reddition de comptes rigoureuses. Nous devons maintenir une vigie sur tout nouveau projet de loi qui aura un impact sur la Ville et le vérificateur général et, lorsque nécessaire, revoir nos façons de procéder en conséquence.

L'évolution constante du cadre normatif des audits est une autre réalité qui exige d'améliorer continuellement les façons de faire. Des formations et la présence de membres du Bureau sur des comités de l'Ordre des CPA permettent de maintenir l'expertise du personnel en matière d'audit financier. Quant à l'audit de performance, l'adoption de nouvelles normes de certification a nécessité la révision de la méthodologie de travail. Nous devons nous assurer de respecter les nouvelles normes et de maintenir les plus hauts standards de qualité.

L'essor des technologies de l'information (TI) à la Ville, qui devrait se poursuivre au cours des prochaines années, aura également un impact sur les interventions du BVG. Différents aspects des TI, comme la cybersécurité, devront faire l'objet d'audits.

Dans cet esprit, le BVG verra à faciliter la compréhension de son rôle par les élus et les autres parties prenantes et à accroître l'accessibilité à ses publications, notamment en révisant et en simplifiant les différents outils de communication pour mettre l'accent sur les messages les plus importants.

Enfin, toutes ces 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 des recommandations, le BVG reverra son approche actuelle quant au suivi des recommandations au cours des prochaines années.

LE DÉFI DE L'INNOVATION

Il est clair que les TI permettent aujourd'hui d'améliorer l'efficacité des processus et d'assurer la qualité des opérations dans une perspective durable. À l'instar de la Ville, qui connaît un déploiement important de nouvelles technologies, le BVG entend améliorer ses façons de faire en misant sur des pratiques innovantes et des outils technologiques performants. L'utilisation de ces outils et les changements des méthodes de travail que cela implique exigeront sans aucun doute une période d'adaptation, mais les bénéfices qui en découleront seront appréciables.

L'autre avantage important de ces nouvelles façons de faire est sans contredit la création d'un environnement plus écologique avec la réduction de la consommation de papier. La durabilité est un objectif incontournable, et l'une des façons les plus concrètes d'y contribuer est de viser un environnement de travail sans papier.

LE DÉLICAT ENJEU DE LA RELÈVE

L'équipe du BVG est reconnue pour son travail de qualité et la pluralité de ses compétences et expériences.

Toutefois, au cours des prochaines années, une grande partie de cette expertise pourrait être perdue. En effet, près de 20 % de l'équipe est admissible à la retraite et les démarches pour trouver des solutions au problème de pérennité des compétences n'ont pas toujours donné les résultats désirés. De plus, la rareté des ressources qualifiées dans le marché de l'audit constitue un enjeu important pour le Bureau.

Il est donc essentiel, au cours des prochaines années, de revoir ces démarches de recrutement et de mettre en place une nouvelle stratégie de gestion des talents afin d'attirer les meilleures ressources. Il sera également important de les fidéliser en soutenant le développement de l'expertise du personnel tout en maintenant un niveau élevé de mobilisation.

4. ORIENTATIONS

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

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
Enrichir le processus de sélection des audits de performance.	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'une nouvelle matrice de risques. 	2019
	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour de la matrice de risques. 	Annuellement à partir de 2020
	<ul style="list-style-type: none"> Enrichissement de l'exercice de vigie. 	2019
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.	<ul style="list-style-type: none"> 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
Mener des audits de performance axés sur le développement durable.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de mandats d'audit de performance comportant une dimension de développement durable. 	Au minimum un mandat par année
Mener des audits de performance des technologies de l'information.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de mandats d'audit de performance axé sur les technologies de l'information. 	Au minimum deux mandats par année
Mener des audits axés sur la cybersécurité.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de mandats d'audit de performance axé sur la cybersécurité 	Au minimum un mandat par année
Mener des audits de performance portant sur des enjeux majeurs concernant la conformité aux lois et aux règlements.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de mandats d'audit de performance portant sur des enjeux majeurs concernant la conformité aux lois et aux règlements. 	Au minimum un mandat par année

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
Réaliser des audits pour les organismes visés à l'article 107.7, paragraphe 3.	• Développement d'une stratégie d'intervention.	2019
	• Mise en place de la stratégie.	2020
Réaliser des travaux d'audit quant aux organismes ayant bénéficié de contributions de la Ville de Montréal.	• Développement d'une stratégie d'intervention.	Complété
	• Mise en place de la stratégie.	2019
Maintenir notre présence en audit financier.	• Révision de notre stratégie d'intervention en audit financier.	Une fois par année
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
	• Évaluation de la pertinence de l'approche actuelle quant au suivi des recommandations.	2020
	• 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
	• Mise en place des suivis pour répondre au délai requis par la loi.	2019
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
	• Refonte du site web du BVG.	2019

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

Le Bureau du vérificateur général (BVG) 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"> Proportion des travaux évalués répondant aux normes de certification. 	100 %
	<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 d'assurance qualité. 	Une fois par année
Intégrer la dimension de la conformité aux lois, aux règlements et aux encadrements dans les missions d'audit de performance.	<ul style="list-style-type: none"> Proportion des missions d'audit de performance réalisées comportant une dimension sur la conformité aux lois et aux règlements. 	100 %
Intégrer systématiquement l'évaluation des risques d'irrégularités et de fraude dans les missions d'audit de performance.	<ul style="list-style-type: none"> Proportion des missions d'audit réalisées comportant une évaluation des risques d'irrégularités et de fraude. 	100 %
Fournir des outils technologiques et des logiciels innovants pour maintenir nos pratiques d'audit performantes et favoriser un environnement de travail sans papier.	<ul style="list-style-type: none"> Révision des processus du BVG pour lesquels les outils technologiques et les logiciels ont été actualisés ou implantés. 	Une fois par année
	<ul style="list-style-type: none"> Révision de la stratégie visant à favoriser un environnement sans papier. 	2019
	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place des indicateurs. 	2020 et années suivantes

Assurer la pérennité des compétences de l'équipe

Au cours des prochaines années, le Bureau du vérificateur général (BVG) 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.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
Attirer et fidéliser les meilleures ressources pour réaliser pleinement la mission du BVG et assurer la pérennité de son expertise.	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'une stratégie d'attraction et de fidélisation des talents. 	2019
	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'indicateurs. 	2020
Promouvoir et soutenir le développement de l'expertise du personnel en fonction des besoins du BVG.	<ul style="list-style-type: none"> Établir un parcours de développement d'expertise pour chaque employé. 	2020
	<ul style="list-style-type: none"> Accorder un nombre minimal de jours de formation par employé. 	6 jours par année
Atteindre et maintenir un niveau élevé de mobilisation de notre personnel.	<ul style="list-style-type: none"> Développement d'un programme d'évaluation des compétences, de gestion de la relève, de coaching et de mentorat. 	2019
	<ul style="list-style-type: none"> Mis en place du programme d'évaluation des compétences, de gestion de la relève, de coaching et de mentorat. 	2020