



# 5.

## Suivi des recommandations des années antérieures

**Rapport annuel 2019**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



# TABLE DES MATIÈRES

<b>5. Suivi des recommandations des années antérieures</b>	<b>505</b>
Résultats du suivi des recommandations – Audit de performance et des technologies de l'information	506
Notes complémentaires aux résultats du suivi des recommandations	508
Résultats du suivi des recommandations – Audit des états financiers	512
<b>Conclusion</b>	<b>516</b>







## **5. SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES ANNÉES ANTÉRIEURES**

Le pourcentage des recommandations formulées par le Bureau du vérificateur général (BVG) qui ont fait l'objet de mesures concrètes est un indicateur essentiel pour s'assurer que les services centraux et les arrondissements appliquent leurs recommandations.

La politique du BVG est d'amorcer le suivi des recommandations au cours de l'année qui suit leur parution dans le rapport annuel.

Au cours de l'exercice 2019, des mécanismes de suivi des recommandations ont été mis en place par le Contrôleur général de la Ville de Montréal visant le suivi des actions prises par les unités d'affaires afin de favoriser la mise en œuvre des plans d'action dans les meilleurs délais. Des rappels d'échéanciers et des avis de retard ont notamment été déployés. Le Comité de vérification a également instauré des mesures pour accélérer la mise en œuvre des recommandations émises par le BVG et qui tardaient à l'être. D'autres mécanismes restent encore à être implantés en 2020. L'année 2019 fut également une période de transition, autant pour le BVG que pour le Contrôleur général.

## Résultats du suivi des recommandations – Audit de performance et des technologies de l’information

Les résultats du suivi effectué en ce qui a trait aux recommandations formulées dans les rapports annuels de 2014 à 2018 sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1 – **Résultats du suivi des recommandations par statut  
Audit de performance et des technologies  
de l’information  
Au 23 mars 2020**

STATUT DES RECOMMANDATIONS	NOMBRE DE RECOMMANDATIONS PAR ANNÉE					
	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Réglé	336	293	70	116	56	871
En cours	37	33	25	67	87	249
Reporté	9	3	1	13	16	42
Non réglé	11	0	3	0	0	14
À entreprendre <sup>[a]</sup>	0	1	1	14	50	66
<b>TOTAL DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES</b>	<b>393</b>	<b>330</b>	<b>100</b>	<b>210</b>	<b>209</b>	<b>1 242</b>

<sup>[a]</sup> Ces recommandations n’ont fait l’objet d’aucun suivi de la part des unités d’affaires concernées.

Nous constatons que les recommandations dont le statut est « réglé » dans la première année de suivi faisant suite à leur publication dans le rapport annuel du vérificateur général représentent une proportion de 27 % (56/209) pour celles de 2018 (32 % pour celles de 2017) – (voir les figures 1 et 2).

En ce qui concerne les recommandations dont le statut est « réglé » dans la deuxième année de suivi faisant suite à leur publication, elles représentent une proportion de 55 % (116/210) pour celles de 2017 (60 % pour celles de 2016) – (voir les figures 3 et 4).

Quant aux recommandations dont le statut est « réglé » dans la troisième année de suivi, elles représentent une proportion de 70 % (70/100) pour celles de 2016 (81 % pour celles de 2015) – (voir les figures 5 et 6).

## Figures 1 et 2 – Taux des recommandations de 2018 et 2017 par statut Audit de performance et des technologies de l'information 1<sup>re</sup> année de suivi

Figure 1 - Recommandations de 2018  
1<sup>re</sup> année de suivi

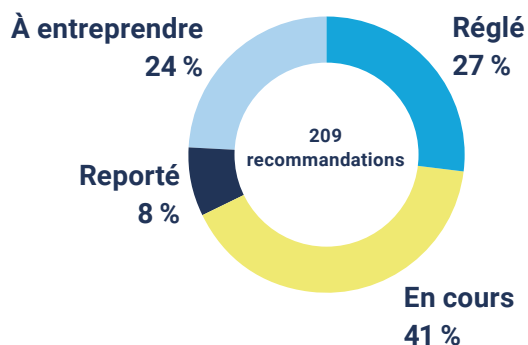
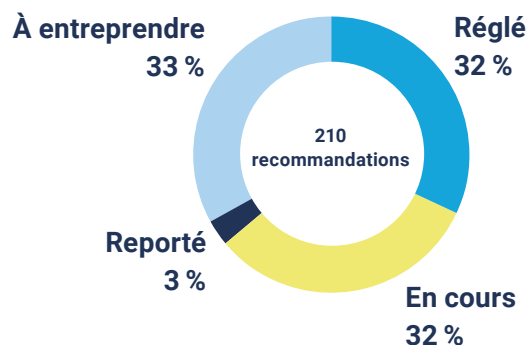


Figure 2 - Recommandations de 2017  
1<sup>re</sup> année de suivi



## Figures 3 et 4 – Taux des recommandations de 2017 et 2016 par statut Audit de performance et des technologies de l'information 2<sup>e</sup> année de suivi

Figure 3 - Recommandations de 2017  
2<sup>ième</sup> année de suivi

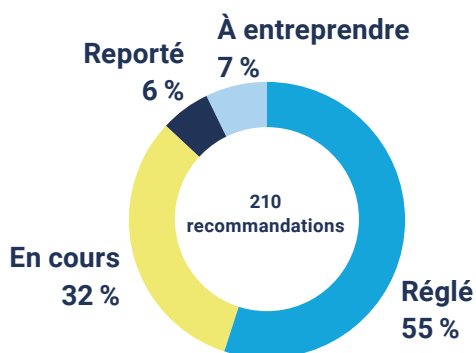
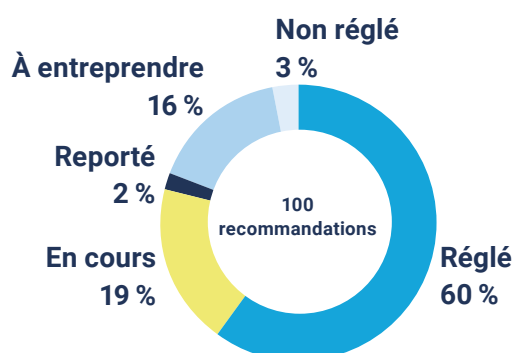


Figure 4 - Recommandations de 2016  
2<sup>ième</sup> année de suivi



## Figures 5 et 6 – Taux des recommandations de 2016 et 2015 par statut Audit de performance et des technologies de l’information 3<sup>e</sup> année de suivi

Figure 5 - Recommandations de 2016  
3<sup>ème</sup> année de suivi

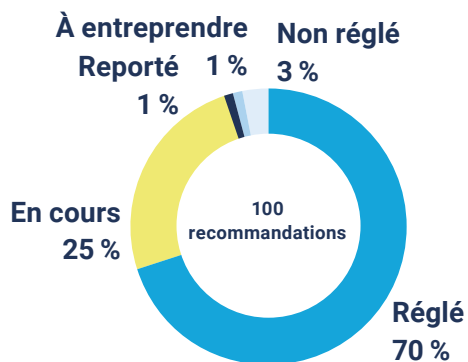
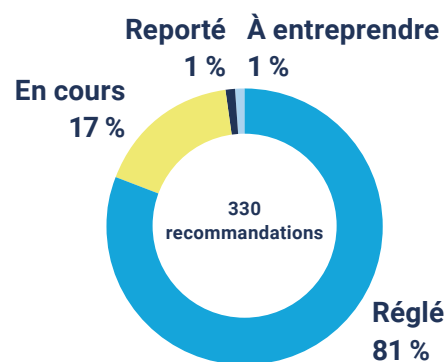


Figure 6 - Recommandations de 2015  
3<sup>ème</sup> année de suivi



### Notes complémentaires aux résultats du suivi des recommandations

Nos travaux de suivi ont pour objectif de nous assurer que les unités d'affaires entreprennent des mesures visant à mettre en œuvre les plans d'action qu'elles ont fournis, et ce, dans le respect des dates d'implantation prévues. Dans ce contexte, il est attendu que les unités d'affaires s'assurent de répondre avec rigueur aux recommandations du BVG tout en effectuant un suivi sur la mise en œuvre des plans d'action pour ces recommandations au moment opportun.

Selon les plans d'action des unités d'affaires pour les recommandations de 2018, de 2017 et de 2016, les délais d'implantation prévus s'échelonnaient entre 0 et un peu plus de 36 mois. Le tableau 2 présente l'évolution dans le temps du pourcentage des recommandations pour lesquelles le BVG a confirmé le statut réglé, comparativement à l'échéancier qu'avaient initialement prévu les différentes unités d'affaires concernées pour régler ces recommandations.



Tableau 2 – Taux des recommandations réglées, formulées en 2018, 2017 et 2016  
Au 23 mars 2020

PÉRIODE D'IMPLANTATION DES RECOMMANDATIONS	RECOMMANDATIONS FORMULÉES EN 2018		RECOMMANDATIONS FORMULÉES EN 2017		RECOMMANDATIONS FORMULÉES EN 2016	
	PRÉVU	RÉEL	PRÉVU	RÉEL	PRÉVU	RÉEL
	NOMBRE (%) DE RECOM- MANDATIONS RÉGLÉES SELON LES UNITÉS D'AFFAIRES	NOMBRE (%) DE RECOM- MANDATIONS RÉGLÉES SELON LE BVG	NOMBRE (%) DE RECOM- MANDATIONS RÉGLÉES SELON LES UNITÉS D'AFFAIRES	NOMBRE (%) DE RECOM- MANDATIONS RÉGLÉES SELON LE BVG	NOMBRE (%) DE RECOM- MANDATIONS RÉGLÉES SELON LES UNITÉS D'AFFAIRES	NOMBRE (%) DE RECOM- MANDATIONS RÉGLÉES SELON LE BVG
0-12 mois	168 (80 %)	56 (27 %)	143 (68 %)	67 (32 %)	78 (78 %)	41 (41 %)
Cumulé 0-24 mois	197 (94 %)	s.o. <sup>[a]</sup>	191 (91 %)	116 (55 %)	92 (92 %)	60 (60 %)
Cumulé 0-36 mois	203 (97 %)	s.o. <sup>[a]</sup>	206 (98 %)	s.o. <sup>[a]</sup>	100 (100 %)	70 (70 %)
Cumulé > 36 mois	209 (100 %)	s.o. <sup>[a]</sup>	210 (100 %)	s.o. <sup>[a]</sup>	100 (100 %)	s.o. <sup>[a]</sup>

<sup>[a]</sup> Date d'implantation non encore échue en date du présent rapport.

## Figures 7, 8 et 9 – Taux de recommandations réglées pour les années 2018, 2017 et 2016, au 23 mars 2020

Figure 7 - Taux de recommandations réglées formulées en 2018 au 23 mars 2020  
- Première année de suivi

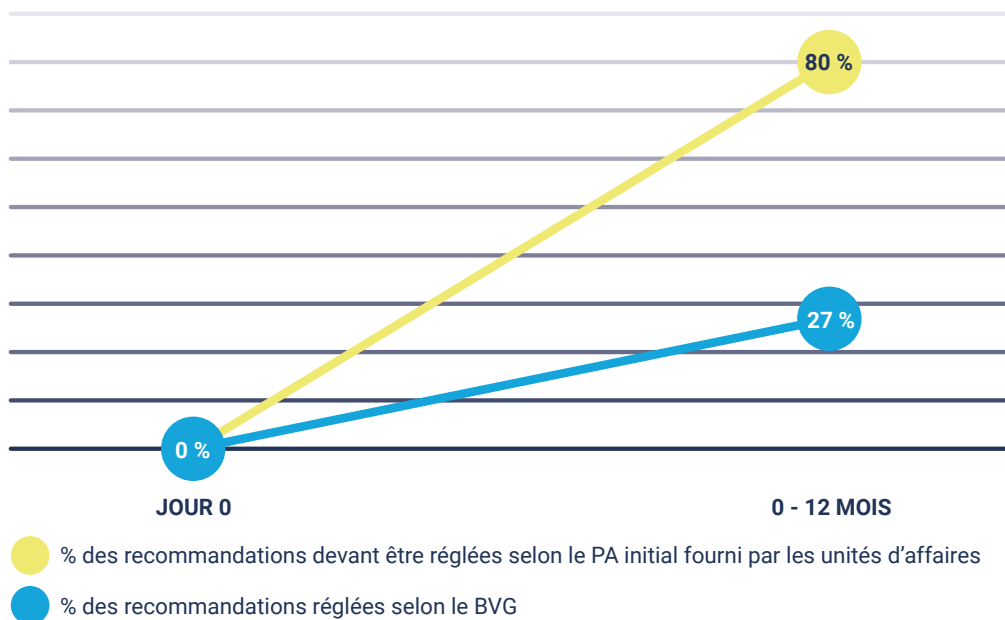


Figure 8 - Taux de recommandations réglées formulées en **2017** au 23 mars 2020  
- Deuxième année de suivi

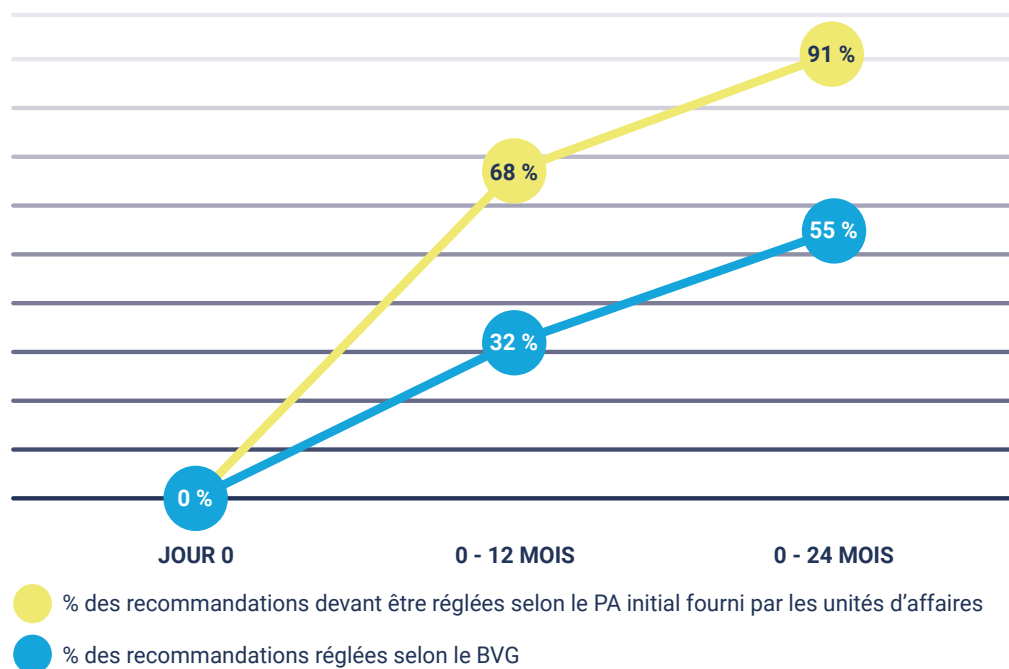
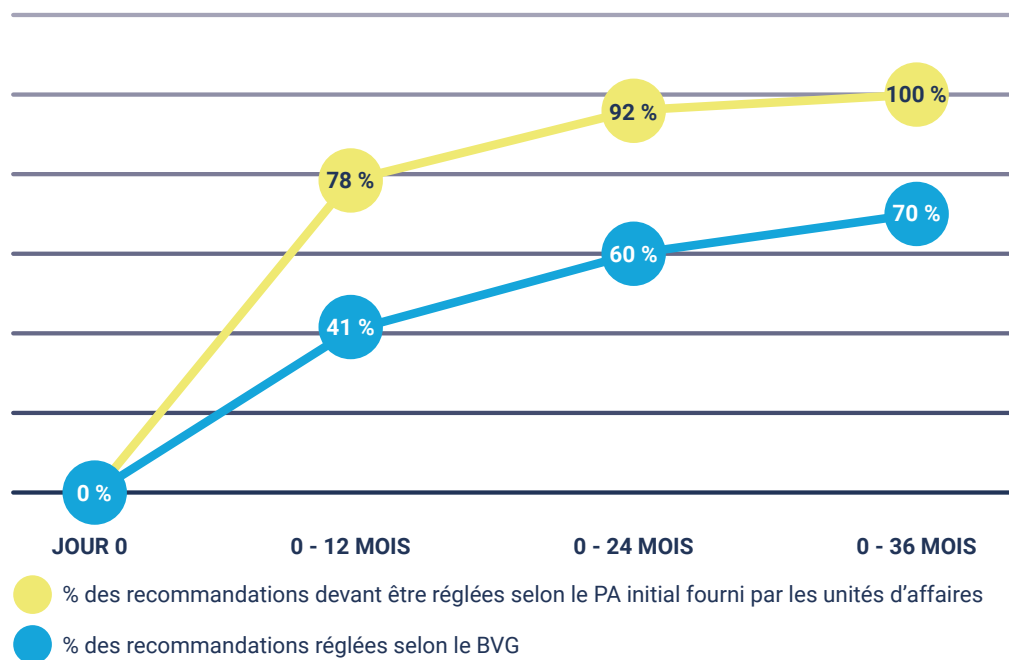


Figure 9 - Taux de recommandations réglées formulées en **2016** au 23 mars 2020  
- Troisième année de suivi



En somme, en date du 23 mars 2020, pour les recommandations de l'année 2018 qui en sont à leur première année de suivi, nous constatons que 27 % ont été réglées dans un délai de 0 à 12 mois comparativement à un taux attendu de 80 % compte tenu des plans d'action soumis par les unités d'affaires.

Pour les recommandations de l'année 2017, qui en sont à leur deuxième année de suivi, 55 % de celles-ci ont été réglées dans un délai s'échelonnant de 0 à 24 mois comparativement à un taux attendu de 91 % pour cette même période.

Quant aux recommandations de l'année 2016, qui en sont à leur troisième année de suivi, 70 % de celles-ci ont été réglées dans un délai s'échelonnant de 0 à 36 mois comparativement à un taux attendu de 100 % pour cette même période.

Par ailleurs, pour plusieurs recommandations, nos travaux de suivi ont révélé que les unités d'affaires n'ont pas entrepris de mesures suffisantes pour mettre en application les recommandations, ou qu'elles n'ont pas été en mesure d'en démontrer le statut.

En effet, on note ce qui suit :

- 77 recommandations des années 2014 à 2018 dont 34 formulées en 2018, qui avaient été considérées réglées par les unités d'affaires, ont dû être maintenues « en cours », puisque l'évidence des mesures déployées n'a pu être démontrée, ou encore, que les mesures mises en place ne répondaient pas aux recommandations;
- 28 recommandations de 2016 (1), 2017 (6) et 2018 (21), pour lesquelles la date d'implantation initialement prévue est dépassée, portent toujours le statut « à entreprendre » indiquant qu'elles n'ont fait l'objet d'aucune action par les unités d'affaires concernées.

## Résultats du suivi des recommandations – Audit des états financiers

Les résultats du suivi effectué pour les recommandations formulées dans les rapports de 2014 à 2018 sur les déficiences de contrôle interne sont présentés dans le tableau 3.

Tableau 3 – **Résultats du suivi des recommandations par statut**  
**Audit des états financiers au 23 mars 2020**

STATUT DES RECOMMANDATIONS	NOMBRE DE RECOMMANDATIONS PAR ANNÉE					
	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Réglé	6	9	13	5	1	34
En cours	0	3	5	10	11	29
Reporté	0	0	0	0	0	0
Non réglé	0	0	2	0	0	2
À entreprendre <sup>[a]</sup>	0	0	0	0	1	1
<b>TOTAL DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>66</b>

[a] Ces recommandations n'ont fait l'objet d'aucun suivi de la part des unités d'affaires concernées.

Nous constatons que les recommandations dont le statut est « réglé » dans la première année de suivi faisant suite à leur publication dans le rapport sur les déficiences de contrôle interne destiné au comité de vérification de la Ville de Montréal représentent une proportion de 8 % pour celles de 2018 (20 % pour celles de 2017) – (voir les figures 10 et 11).

En ce qui concerne les recommandations dont le statut est « réglé » dans la deuxième année de suivi faisant suite à leur publication, elles représentent une proportion de 33 % pour celles de 2017 (55 % pour celles de 2016) – (voir les figures 12 et 13).

Quant aux recommandations dont le statut est « réglé » dans la troisième année de suivi, elles représentent une proportion de 65 % pour celles de 2016 (67 % pour celles de 2015) – (voir les figures 14 et 15).



Figures 10 et 11 – **Taux des recommandations de 2018 et 2017, par statut**  
**Audit des états financiers**  
**1<sup>re</sup> année de suivi**

Figure 10 - Recommandations de 2018  
 1<sup>re</sup> année de suivi

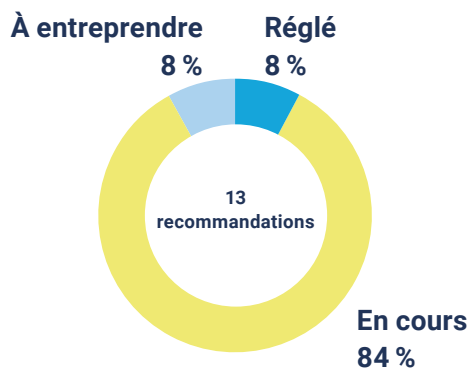
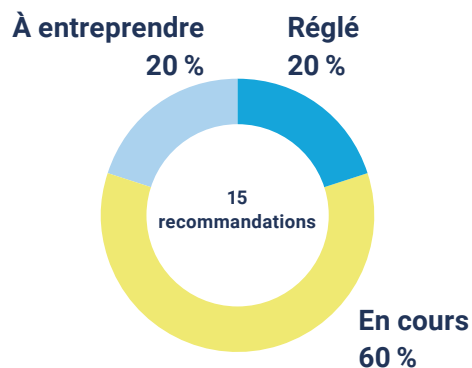


Figure 11 - Recommandations de 2017  
 1<sup>re</sup> année de suivi



Figures 12 et 13 – **Taux des recommandations de 2017 et 2016, par statut**  
**Audit des états financiers**  
**2<sup>e</sup> année de suivi**

Figure 12 - Recommandations de 2017  
 2<sup>ième</sup> année de suivi

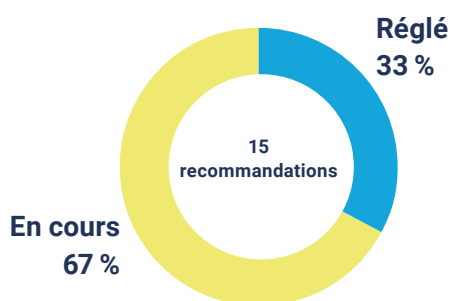
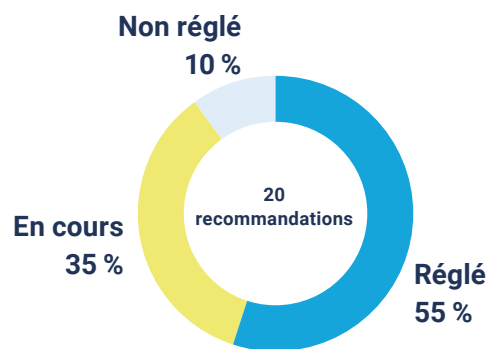


Figure 13 - Recommandations de 2016  
 2<sup>ième</sup> année de suivi



## Figures 14 et 15 – Taux des recommandations de 2016 et 2015, par statut Audit des états financiers 3<sup>e</sup> année de suivi

Figure 14 - Recommandations de 2016  
3<sup>ème</sup> année de suivi

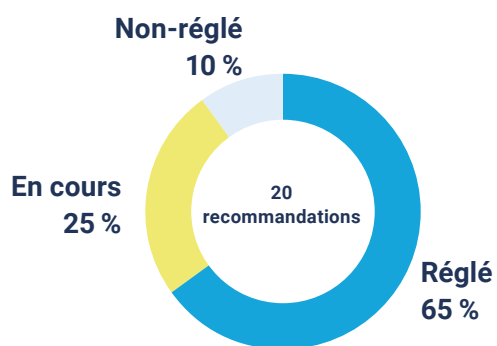
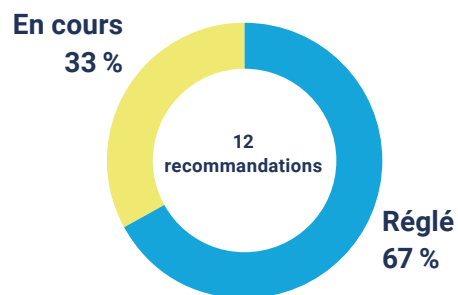


Figure 15 - Recommandations de 2015  
3<sup>ème</sup> année de suivi



## CONCLUSION

Pour l'audit de performance et des technologies de l'information comme pour l'audit des états financiers, nous constatons que le taux de mise en œuvre des recommandations ne s'est pas amélioré depuis les trois dernières années.

Plus particulièrement pour l'audit de performance et des technologies de l'information, outre le fait que le taux d'implantation des recommandations n'est pas atteint dans les délais prévus par les unités d'affaires, nous constatons que la proportion des recommandations réglées par rapport à celles prévues à la suite de la première année de suivi est en diminution depuis 2016, allant de 41 % pour 2016, à 32 % pour 2017 et à 27 % pour 2018.

Par ailleurs, nous sommes confiants que durant l'exercice 2020, lorsque tous les mécanismes de contrôle auront été implantés par le Contrôleur général, le taux de mise en œuvre des recommandations devrait, en principe, s'améliorer.

À la lumière des résultats observés, nous encourageons l'administration municipale à poursuivre ses efforts visant à favoriser la mise en œuvre des recommandations par les unités d'affaires. Nous réitérons notre recommandation à l'administration municipale d'établir des indicateurs de performance pour mesurer le degré d'implantation des recommandations incluses dans les rapports d'audit du vérificateur général et d'en effectuer le suivi.