



# 6.2.

## Application des recommandations du vérificateur général

**RAPPORT ANNUEL 2020**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



# Table des matières

6.2. Application des recommandations du vérificateur général	545
6.2.1. Résultats du suivi des recommandations – Audit de performance, de conformité et des technologies de l’information	546
6.2.2. Résultats du suivi des recommandations – Audit financier	548
6.2.3. Conclusion	550

## 6.2. Application des recommandations du vérificateur général

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 mettent en œuvre les recommandations qui leur sont adressées.

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'année 2019, des rappels d'échéanciers et des avis de retards ont notamment été automatisés et déployés par le contrôleur général (CG) de la Ville de Montréal (la Ville) afin d'effectuer le suivi des actions prises par les unités d'affaires, et ce, pour favoriser la mise en œuvre des plans d'action dans les meilleurs délais. De plus, le comité d'audit a également instauré des mesures à cet égard en convoquant les unités d'affaires retardataires.

Au cours de l'année 2020, de nouvelles actions ont été mises en place par le CG dont l'obligation pour les unités d'affaires d'obtenir l'approbation de la Direction générale pour modifier le plan d'action prévu initialement ou la date d'échéance, le report de cette dernière devant être demandé uniquement dans un cas d'exception et ne pouvant dépasser un délai additionnel de 12 mois. Un coordonnateur a également été identifié pour chacune des unités d'affaires. Son rôle est d'exercer un contrôle qualité en s'assurant que la réponse fournie par le responsable de la mise en œuvre de la recommandation est suffisamment précise, en lien avec le plan d'action et que des pièces justificatives sont fournies pour supporter la réponse. Des formations pour ces coordonnateurs ont débuté à la fin 2020. Toutefois, au moment de produire notre rapport annuel, tous les coordonnateurs n'avaient pas encore été formés.

Pour sa part, le BVG a aussi revu certaines de ces pratiques. Ainsi, il s'est engagé à réaliser mensuellement le suivi des recommandations que les entités considèrent réglées. De plus, la période allouée aux unités d'affaires pour produire leur plan d'action à la suite d'une mission d'audit a été prolongée à trois mois afin de permettre un meilleur arrimage entre des unités d'affaires dans l'élaboration de leur plan d'action lorsqu'elles sont appelées à collaborer pour répondre à une recommandation.

Ceci implique que les plans d'action ne figurent plus au rapport annuel du BVG. En contrepartie, les unités d'affaires doivent, à la réception du rapport d'audit, aviser par écrit le BVG qu'elles sont en accord avec les recommandations formulées, donnant ainsi au BVG l'assurance que chaque recommandation fera l'objet d'un plan d'action par l'unité d'affaires concernée.

Dans le cadre du suivi de l'application des recommandations du BVG, la compilation des résultats du présent rapport annuel s'est effectuée en date du 28 février 2021.

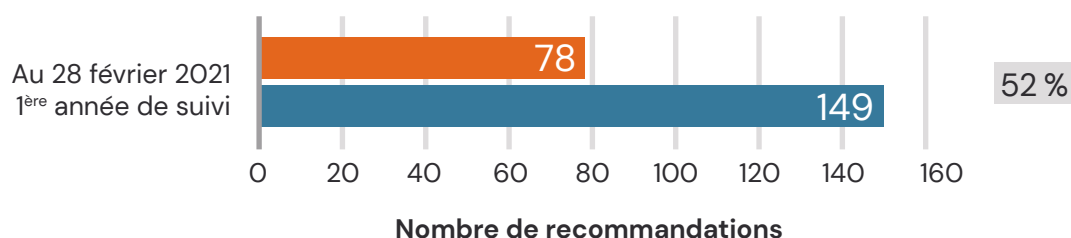
### 6.2.1. Résultats du suivi des recommandations – Audit de performance, de conformité et des technologies de l'information

En plus de constater l'avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées au fil du temps, 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. Il y a lieu de préciser que le choix des dates d'implantation est de la responsabilité des unités d'affaires. Dans ce contexte, il est attendu que les unités d'affaires s'assurent de répondre aux recommandations du BVG tout en effectuant un suivi sur la mise en œuvre de leurs plans d'action pour ces recommandations au moment opportun.

Selon les plans d'action des unités d'affaires pour les recommandations de 2017 à 2019, les délais d'implantation prévus s'échelonnaient entre 0 et un peu plus de 36 mois. Les figures 1 à 3 présentent l'évolution dans le temps du nombre de recommandations pour lesquelles le BVG a confirmé le statut réglé et la proportion de celles-ci par rapport à l'échéancier qu'avaient initialement prévu les différentes unités d'affaires désignées pour mettre en œuvre ces recommandations. Un statut réglé est confirmé par le BVG lorsque les évidences sont obtenues pour démontrer que le plan d'action prévu a été réalisé dans sa globalité par l'unité d'affaires.

FIGURE 1

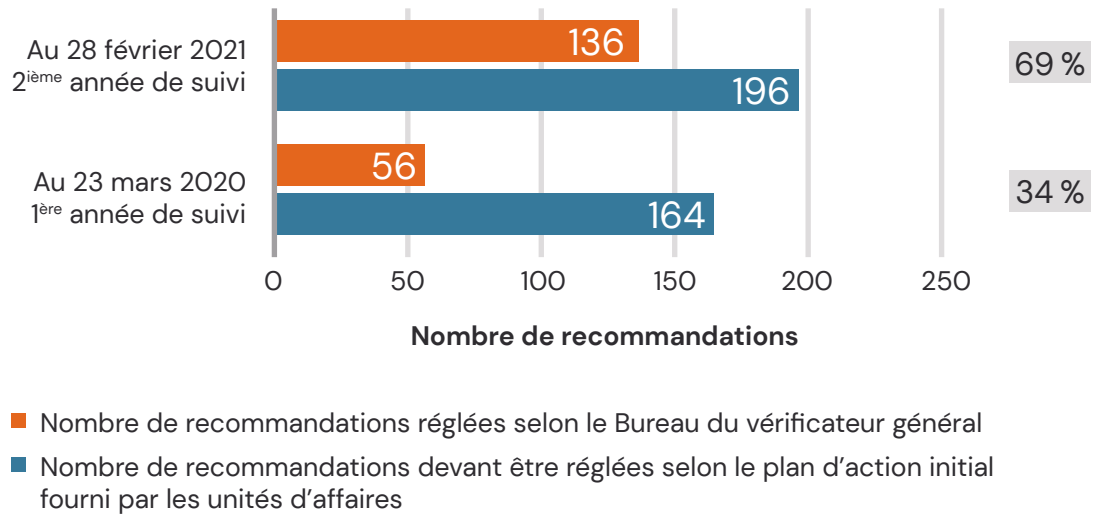
#### Proportion des recommandations réglées formulées au rapport annuel 2019 par rapport à celles prévues par les unités d'affaires dans leur plan d'action initial



- Nombre de recommandations réglées selon le Bureau du vérificateur général
- Nombre de recommandations devant être réglées selon le plan d'action initial fourni par les unités d'affaires

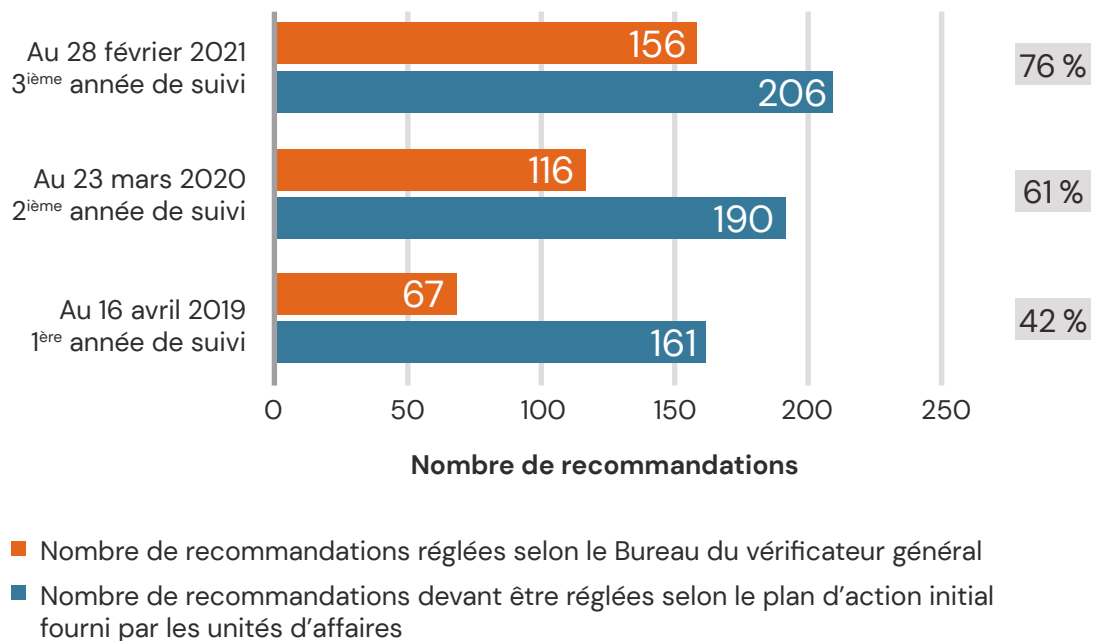
**FIGURE 2**

**Proportion des recommandations réglées formulées au rapport annuel 2018 par rapport à celles prévues par les unités d'affaires dans leur plan d'action initial**



**FIGURE 3**

**Proportion des recommandations réglées formulées au rapport annuel 2017 par rapport à celles prévues par les unités d'affaires dans leur plan d'action initial**



Ainsi, en date du 28 février 2021, nous constatons que les recommandations ont été réglées dans une proportion de 52 % par rapport à celles prévues par les unités d'affaires dans leur plan d'action initial, au cours de leur premier suivi. Ceci représente une amélioration par rapport aux années précédentes (34 % pour 2018 et 42 % pour 2017).

### **Statut « à entreprendre »**

Nous constatons également, que 13 recommandations datant de 2016 à 2019 et pour lesquelles la date d'implantation initialement prévue est dépassée, portent toujours le statut « à entreprendre » indiquant qu'elles n'avaient pas fait l'objet d'aucune action par les unités d'affaires concernées, au 28 février 2021. Ceci signifie qu'au 28 février 2021 elles auraient dû être réglées alors que dans les faits, la réalisation de leur plan d'action n'avait pas encore débuté. Notons que sur l'ensemble des recommandations dont le statut est « à entreprendre », cela représente une proportion de 14 % (13/93).

### **Recommandations maintenues « en cours »**

Par ailleurs, 148 recommandations ayant fait l'objet d'un suivi au cours de l'exercice 2020 et qui avaient été considérées réglées par les unités d'affaires, ont dû être maintenues « en cours » par le BVG puisque l'évidence des mesures déployées n'a pu être démontrée par les unités d'affaires, ou encore que les mesures mises en place ne répondaient pas aux recommandations ou aux plans d'action soumis par les unités d'affaires à la suite des rapports d'audit. Il s'agit d'un taux de remise en cours des recommandations dites réglées par les unités d'affaires de 24 % (148/627).

### **Anciennes recommandations<sup>1</sup>**

Finalement, 48 recommandations dont le plan d'action initial déterminé par les unités d'affaires et dont le statut est toujours « en cours » ou « reporté » en date du 28 février 2021 étaient échues depuis 5 ans et plus, dont certaines même depuis 10 ans.

## **6.2.2. Résultats du suivi des recommandations – Audit financier**

Selon les plans d'action des unités d'affaires pour les recommandations de 2017 à 2019, les figures 4 à 6 présentent l'évolution dans le temps du nombre de recommandations pour lesquelles le BVG a confirmé le statut réglé et la proportion de celles-ci par rapport à l'échéancier qu'avaient initialement prévu les différentes unités d'affaires désignées pour mettre en œuvre ces recommandations.

<sup>1</sup> Plan d'action initial dont l'échéancier déterminé par l'unité d'affaires était prévu au 31 décembre 2015 ou à une date antérieure.



**FIGURE 4**

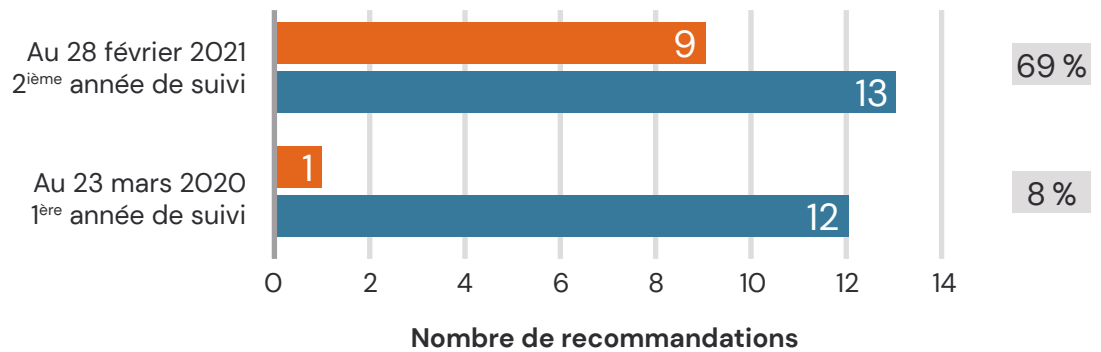
**Proportion des recommandations réglées formulées au rapport annuel 2019 par rapport à celles prévues par les unités d'affaires dans leur plan d'action initial**



- Nombre de recommandations réglées selon le Bureau du vérificateur général
- Nombre de recommandations devant être réglées selon le plan d'action initial fourni par les unités d'affaires

**FIGURE 5**

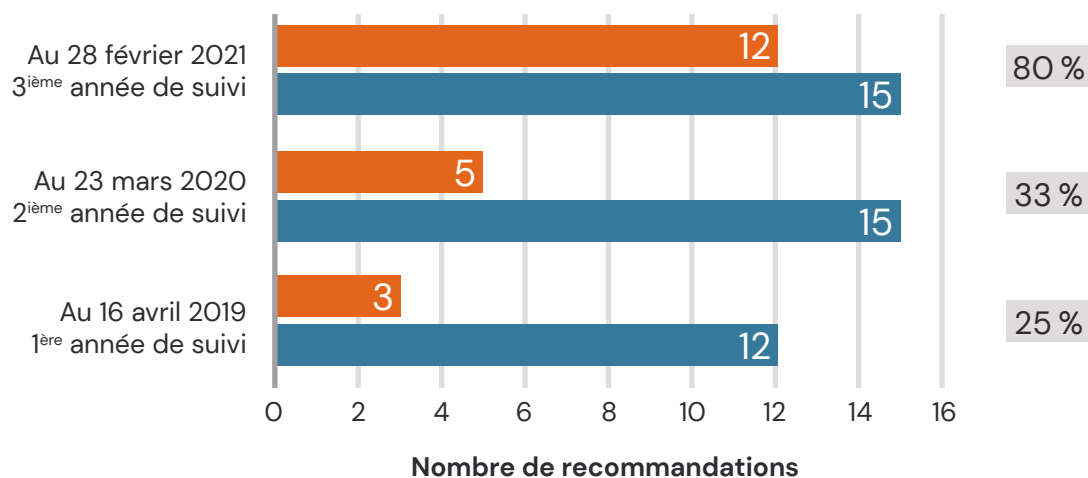
**Proportion des recommandations réglées formulées au rapport annuel 2018 par rapport à celles prévues par les unités d'affaires dans leur plan d'action initial**



- Nombre de recommandations réglées selon le Bureau du vérificateur général
- Nombre de recommandations devant être réglées selon le plan d'action initial fourni par les unités d'affaires

FIGURE 6

### Proportion des recommandations réglées formulées au rapport annuel 2017 par rapport à celles prévues par les unités d'affaires dans leur plan d'action initial



- Nombre de recommandations réglées selon le Bureau du vérificateur général
- Nombre de recommandations devant être réglées selon le plan d'action initial fourni par les unités d'affaires

En date du 28 février 2021, nous constatons que les recommandations ont été réglées dans une proportion de 50 % par rapport à celles prévues par les unités d'affaires dans leur plan d'action initial, au cours de leur premier suivi, alors qu'au cours des 2 exercices précédents ce taux était de 8 % des recommandations de 2018 et de 25 % des recommandations de 2017. Bien que le nombre de recommandations concernées représente un faible volume, nous constatons une amélioration.

### 6.2.3. Conclusion

Au cours du présent exercice, le BVG a effectué le suivi de 664 recommandations, soit 627 recommandations formulées issues des audits de performance, de conformité et des technologies de l'information, et 37 issues des audits financiers. Les mécanismes mis en place par le CG (les rappels et les avis de retard) de même que le suivi effectué par le comité d'audit ont certes contribué à l'amélioration de la proportion des recommandations implantées au cours de la même période par rapport à celles prévues par les unités d'affaires dans leur plan d'action initial (figures 1 à 6).



Nous sommes d'avis qu'un suivi adéquat de la part des coordonnateurs pourra contribuer davantage à améliorer l'efficacité du suivi pour les recommandations dont le statut « réglé » a dû être maintenu « en cours » par le BVG, les recommandations ayant un statut « à entreprendre » et dont le délai de mise en œuvre convenu au plan d'action initial est échu, incluant les cas échus depuis plus de cinq ans. Rappelons que la formation de ces coordonnateurs a été rendue disponible qu'à la fin de 2020.

Considérant que chacun des mécanismes de suivi peut avoir des objectifs différents, nous recommandons à la Direction générale de se doter d'indicateurs de performance lui permettant d'évaluer dans quelle mesure les mécanismes de suivi instaurés portent fruit.



