



5.2.

Application des recommandations du vérificateur général

RAPPORT ANNUEL 2021

Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal

Table des matières

5.2. Application des recommandations du vérificateur général	345
5.2.1. Bilan du suivi de la mise en application des recommandations du Bureau du vérificateur général	345
5.2.2. Retard généralisé dans la mise en application des recommandations	349
5.2.3. Conclusion	352

5.2. Application des recommandations du vérificateur général

Le pourcentage des recommandations formulées par le Bureau du vérificateur général (BVG) qui ont fait l'objet d'une mise en application par la réalisation complète de plans d'action soumis par les unités d'affaires est un indicateur essentiel pour s'assurer que les services centraux et les arrondissements corrigent les situations observées lors de nos audits.

Les mesures entreprises en 2020 par la Direction générale via le contrôleur général de la Ville de Montréal (la Ville) se sont poursuivies en 2021. Ainsi, la formation des coordonnateurs de chaque unité d'affaires a été complétée. De plus, à la demande du contrôleur général, nous avons rencontré tous les coordonnateurs des unités d'affaires au printemps 2021 afin de les informer sur leur rôle et sur les attentes du BVG pour considérer qu'un plan d'action est réalisé dans sa totalité. Le coordonnateur exerce un contrôle qualité afin de s'assurer que la réponse fournie par le responsable de la mise en application de la recommandation est complète et en lien avec le plan d'action et que des pièces justificatives suffisantes sont jointes pour supporter la réponse de l'unité d'affaires.

De plus, en 2021, nous avons poursuivi l'amélioration de certaines pratiques en lien avec le suivi de la mise en application des recommandations par les unités d'affaires. Nous avons notamment entrepris un exercice afin de 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 était échue depuis au moins 5 ans.

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 31 décembre 2021¹ et couvre l'ensemble de l'année 2021.

5.2.1. Bilan du suivi de la mise en application des recommandations du Bureau du vérificateur général

Suivi global de la mise en application des recommandations

Selon les plans d'action élaborés par les unités d'affaires pour répondre aux recommandations du BVG au cours des dernières années, il y avait 331 recommandations dont la date d'implantation des plans d'action était échue au 1^{er} janvier 2021 et dont la mise en application n'était toujours pas complétée par les unités d'affaires. De plus, 134 recommandations devaient être implantées en 2021. C'est donc un total de 465 recommandations qui devaient être mises en application au plus tard le 31 décembre 2021 (voir la figure 1).

L'analyse faite au 31 décembre 2021 montre que les unités d'affaires ont considéré avoir complété la mise en application de 313 recommandations durant toute l'année,

¹ Étant donné que c'est la première année que le BVG fait un suivi de la mise en application des recommandations au 31 décembre, aucun comparatif ne peut être fait avec les années précédentes.

5.2. Application des recommandations du vérificateur général

incluant 6 recommandations dont les plans d'action avaient une date d'échéance après 2021. Ce sont donc 158 recommandations qui auraient dû être appliquées en 2021 et qui ne l'avaient toujours pas été; les unités d'affaires y ayant maintenu un statut « à entreprendre », « en cours » ou « reporté ».

Comme le montre la figure 1, sur les 313 recommandations pour lesquelles les unités d'affaires considéraient avoir mis en œuvre leurs plans d'action, les coordonnateurs n'avaient fait l'examen des réponses qu'en lien avec 166 de ces recommandations (53,0%). Les travaux de seulement un plan d'action parmi ces 166 étaient encore considérés comme étant insatisfaisants par un coordonnateur au 31 décembre 2021. Le statut de cette recommandation a été remis « en cours ». Preuve que l'année 2021 était une année de transition avec les coordonnateurs, sur les 147 recommandations dont les travaux en lien avec la mise en œuvre des plans d'action n'ont pas été examinés par les coordonnateurs, 128 recommandations (87,1 %) avaient été considérées comme étant mises en application par les unités d'affaires dans les 6 premiers mois de l'année 2021, soit avant la formation des coordonnateurs.

Considérant cette période de transition, nous avons continué durant les 6 premiers mois de 2021 à analyser des plans d'action complétés par les unités d'affaires qui n'avaient pas fait l'objet d'un examen du coordonnateur. Nous avons confirmé le statut réglé de 98 de ces 128 recommandations (76,6 %). Ces recommandations dont le statut réglé a été confirmé malgré l'absence d'examen des coordonnateurs représentent 44,1 % de l'ensemble des recommandations dont nous avons considéré la mise en application complétée en 2021.

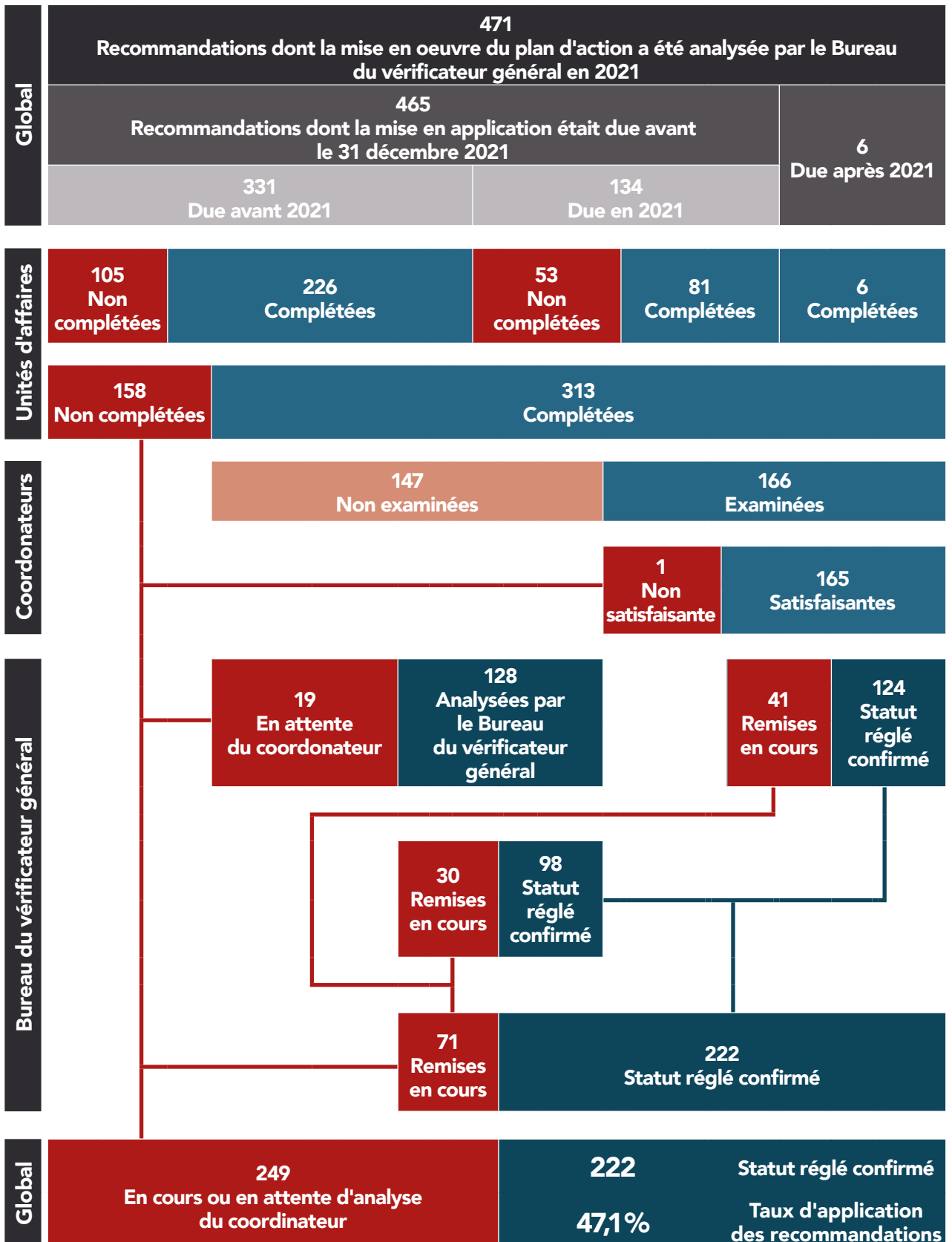
Dans l'ensemble, pour l'année 2021, le bilan du suivi de la mise en application des recommandations est le suivant :

- Nous avons confirmé la mise en application de **222 recommandations**, pour un taux global de **47,1 %** relativement aux 471 recommandations considérées;
- Nous avons également remis en cours **71 recommandations**, soit parce que les plans d'action n'étaient pas entièrement mis en œuvre ou que la documentation fournie par l'unité d'affaires était incomplète pour permettre d'en faire la démonstration;
- Nous avons procédé à l'analyse de la mise en application de **128 recommandations** sur les 147 considérées comme réglées par les unités d'affaires, mais non examinées par les coordonnateurs;
- Les unités d'affaires n'ont pas complété la mise en application de **158 recommandations** dont la date d'implantation des plans d'action était en 2021 ou avant;
- Les unités d'affaires ont encore à mettre en application **249 recommandations²** sur les 471, soit, parce que les unités d'affaires n'ont pas terminé la mise en œuvre des plans d'action, parce que les coordonnateurs n'avaient pas au 31 décembre 2021, procédé à l'examen des travaux faits par les unités d'affaires ou parce que nous les avons remises en cours.

² Deux de ces recommandations remises en cours n'étaient toutefois pas en retard au 31 décembre 2021 comme les unités d'affaires les avaient considérées comme réglées avant la date d'implantation.

FIGURE 1

Taux de mise en application des recommandations pour 2021

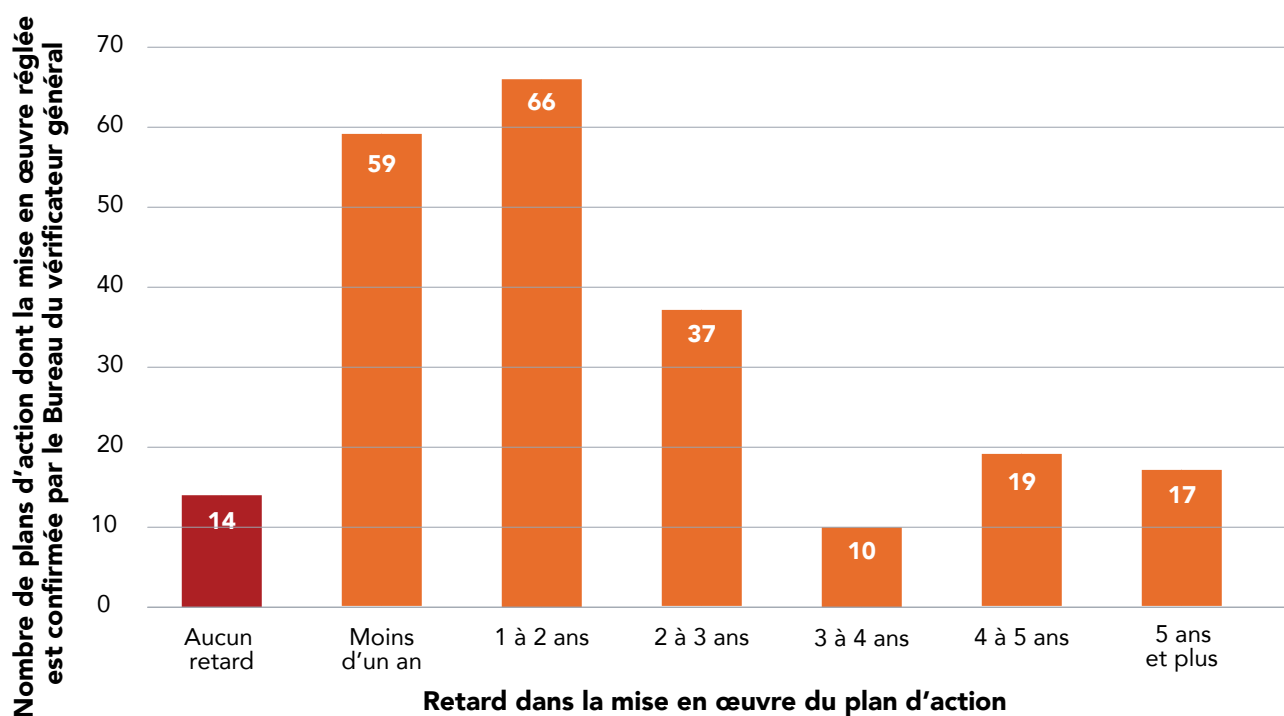


Majorité des recommandations réglées en retard

Pour les 222 recommandations dont nous avons confirmé la mise en application en 2021, les plans d'action de seulement 14 de ces recommandations (6,3%) avaient été mis en œuvre avant la date d'implantation prévue par l'unité d'affaires (voir la figure 2). C'est ainsi que 93,7% de ces 222 recommandations ont été mises en application en retard, dont 67,1% avec plus d'une année de retard et 7,7% avec 5 ans ou plus de retard.

FIGURE 2

Répartition des recommandations mises en application en 2021 en fonction du retard par rapport à la date d'implantation prévue par l'unité d'affaires pour la réalisation de leurs plans d'action



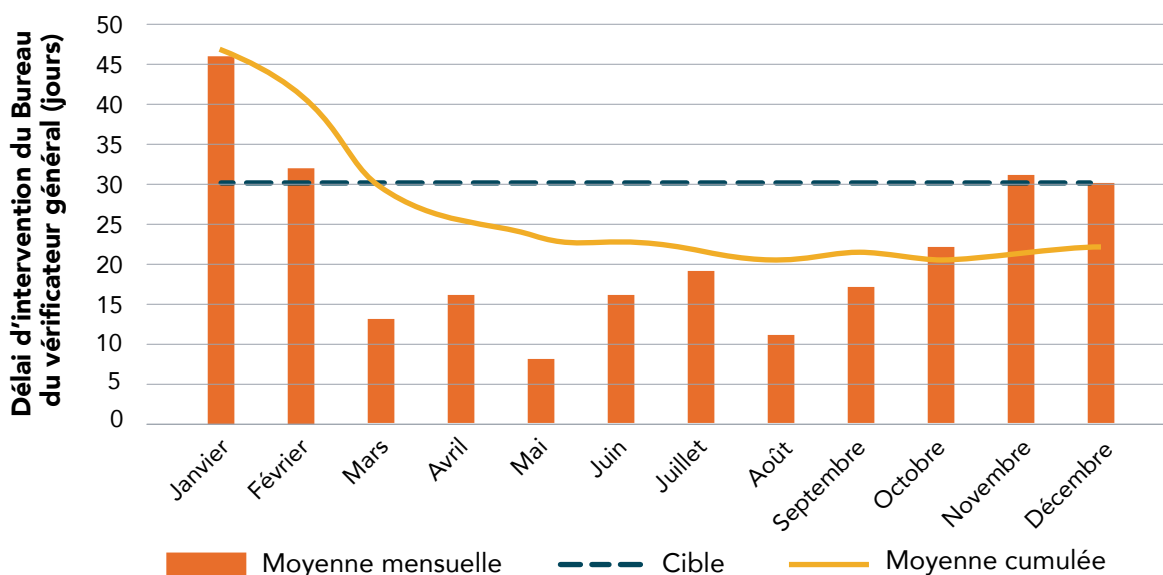
Délai d'intervention du Bureau du vérificateur général pour confirmer la mise en application d'une recommandation

Depuis 2021, nous nous sommes fixé comme cible d'analyser les travaux des unités d'affaires dans la mise en application des recommandations dans un délai moyen de 30 jours suivant l'examen satisfaisant de la situation par le coordonnateur. Pour l'année 2021, étant donné que nous avons analysé des recommandations qui n'avaient pas été examinées par des coordonnateurs, l'indicateur a été calculé entre la date de l'intervention du coordonnateur et celle du BVG lorsque le coordonnateur est intervenu, ou entre la date de l'intervention finale de l'unité d'affaires et de l'intervention du BVG lorsque le coordonnateur n'est pas intervenu.

Comme le montre la figure 3, après le mois de janvier où notre délai d'intervention fut plus long que prévu, la situation s'est rapidement rétablie et dès le mois de mars 2021 et jusqu'à la fin 2021, nous avons maintenu un délai d'intervention moyen en deçà de sa cible de 30 jours, pour un délai moyen global pour 2021 de 22 jours.

FIGURE 3

Délai moyen (en jours) d'intervention du Bureau du vérificateur général dans l'analyse des réponses des unités d'affaires dans la mise en application des recommandations



5.2.2. Retard généralisé dans la mise en application des recommandations

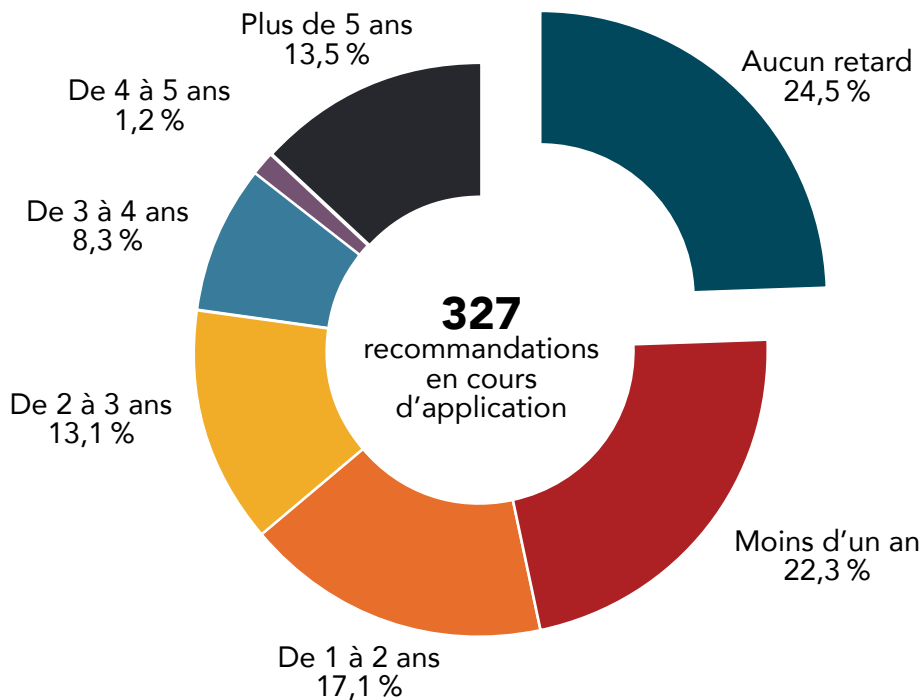
En date du 31 décembre 2021, les unités d'affaires de la Ville devaient encore mettre en application 327 recommandations pour l'ensemble des rapports d'audit que nous avons produits durant les dernières années. De ce nombre, seulement un peu moins d'une recommandation sur quatre, soit 80 des 327 (24,5%)³, n'étaient pas en retard par rapport à la date d'implantation prévue par l'unité d'affaires dans leurs plans d'action (voir la figure 4).

À l'autre bout du spectre, ce sont 44 recommandations, soit 13,5%, qui étaient toujours en cours de réalisation, et ce, bien que la date d'implantation prévue par l'unité d'affaires était dépassée depuis au moins 5 ans. Il s'agit de recommandations formulées aux unités d'affaires dans des rapports d'audit datant de 2009 à 2015.

³ Les 247 recommandations en retard sont incluses dans les 249 recommandations que nous avons remises en cours durant l'année 2021 considérant que 2 de ces recommandations n'étaient pas en retard.

FIGURE 4

Répartition des recommandations en cours d'application selon leur retard par rapport à la date d'implantation prévue au plan d'action



En novembre 2021, nous avons entrepris un exercice demandant aux unités d'affaires de revoir la pertinence de leurs plans d'action accusant un retard de mise en œuvre d'au moins 5 ans par rapport à la date d'implantation prévue⁴. L'objectif était que chaque unité d'affaires visée nous informe si la recommandation était toujours d'actualité et, dans l'affirmative, si le plan d'action devait être modifié.

Le tableau 1 fait état des réponses obtenues par les unités d'affaires concernées dans le cadre de cet exercice. Pour près de 87 % des plans d'action visés (39 des 45), les unités d'affaires nous ont signifié que la situation observée à l'époque est encore d'actualité en 2022. Et de ce nombre, seulement 1 plan d'action était considéré comme n'étant plus approprié par son unité d'affaires. Devant un tel constat, nous nous questionnons sur le sérieux de la mise en œuvre des plans d'action des unités d'affaires en lien avec ces recommandations.

En 2022, nous entreprendrons le même exercice, cette fois avec les recommandations dont le plan d'action accuse un retard d'implantation de moins de 5 ans.

⁴ Il y avait au 1^{er} novembre 2021, lorsque nous avons entrepris cet exercice avec les unités d'affaires, 45 plans d'action dont la mise en œuvre n'était pas encore complétée et était en retard depuis au moins 5 ans.

TABLEAU 1

Réponses obtenues des unités d'affaires des analyses de la situation et de la pertinence des plans d'action toujours en cours de réalisation et dont l'implantation est en retard depuis au moins 5 ans

Analyse de la situation actuelle par rapport à celle lors de l'audit	Analyse de la pertinence du plan d'action soumis à l'époque du rapport d'audit
39 situations encore d'actualité et nécessitant la réalisation d'un plan d'action par l'unité d'affaires.	<p>22 plans d'action soumis lors du rapport d'audit sont encore valides et doivent être réalisés.</p> <p>16 plans d'action dont les responsables des recommandations ne sont pas identifiés.</p> <p>1 plan d'action n'est plus approprié et l'unité d'affaires en a soumis un nouveau.</p>
5 situations sont différentes et les constats lors de l'audit ne sont plus d'actualité.	Demande par les unités d'affaires concernées de fermer les recommandations associées à ces situations.
1 situation non analysée par une unité d'affaires (arrondissement d'Achats-Cartierville).	Non applicable.

5.2.3. Conclusion

En 2021, les unités d'affaires ont mis en application moins de la moitié des recommandations dont les plans d'action avaient une date d'implantation due durant l'année ou étaient déjà en retard au 1^{er} janvier 2021.

La très grande majorité des recommandations que nous avons considérées comme réglées était en retard par rapport à la date d'implantation prévue par leur unité d'affaires dans leurs plans d'action. Ainsi, sur les 222 recommandations dont nous avons confirmé la réalisation complète en 2021, seulement 14 l'ont été dans les délais prévus par leurs unités d'affaires.

Tout indique que cette situation va se poursuivre dans les prochaines années étant donné que sur les 327 recommandations dont la mise en application était toujours en cours au 31 décembre 2021, les trois quarts étaient déjà en retard d'implantation. Et parmi ces recommandations, celles qui accusent le plus de retard, soit 5 ans et plus, sont encore, pour la grande majorité, appropriées selon les unités d'affaires.

Finalement, nous considérons que les mesures mises de l'avant à la fin 2020 et au début de 2021, dont notamment l'examen des réponses des responsables des recommandations par le coordonnateur de l'unité d'affaires, ne sont pas suffisamment implantées pour porter fruit. En effet, au courant de 2021, les coordonnateurs ont examiné les réponses des unités d'affaires pour seulement 166 des 313 recommandations que ces dernières considéraient comme étant réglées.

Or, les unités d'affaires se sont toutes engagées, lors de la réception des rapports d'audit, à mettre en œuvre, dans un délai qu'elles ont déterminé, des plans d'action répondant aux recommandations formulées dans les rapports du BVG. De plus, tous les plans d'action des services centraux sont révisés par la Direction générale avant leur remise au BVG.

Devant ces constats, nous recommandons à la Direction générale de se doter d'indicateurs pour suivre les engagements des unités d'affaires relativement à nos recommandations et de rappeler aux coordonnateurs leur rôle à jouer dans l'examen des réponses des unités d'affaires.