

Application des recommandations de la vérificatrice générale

7.2.

Rapport annuel 2022

Bureau du vérificateur général
de la Ville de Montréal



Table des matières

7.2. Application des recommandations de la vérificatrice générale	405
7.2.1. Bilan du suivi de la mise en application des recommandations du Bureau du vérificateur général	406
7.2.2. État des recommandations en cours au 31 décembre 2022	409
7.2.3. Opportunité donnée aux unités d'affaires de revoir leurs plans d'action et les dates d'implantation	410
7.2.4. Conclusion	413

7.2. Application des recommandations de la vérificatrice générale

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 (PA) soumis par les unités d'affaires (UA) est un indicateur essentiel pour s'assurer que les services centraux et les arrondissements corrigent les situations observées lors de nos audits.

En 2021, nous avons entrepris un exercice afin de confirmer auprès des UA la pertinence des recommandations que nous avons émises dans le passé et pour lesquelles les PA n'avaient pas été mis en œuvre par celles-ci 5 ans après la date d'implantation qu'elles s'étaient fixés. En 2022, nous avons poursuivi ce même exercice, mais cette fois avec les recommandations, dont les PA n'avaient pas été mis en œuvre 3 ans après cette même date d'implantation. Notre objectif ici était de donner une opportunité aux UA de repartir sur des bases solides dans le suivi des recommandations. Il s'agit d'un exercice ponctuel qui se terminera en 2023 avec les PA échus depuis au moins 1 an. Nous espérons par la suite, en ayant fermé les recommandations qui ne sont plus applicables et ajusté les PA et les dates d'implantation des autres recommandations encore valides, que la Ville de Montréal (la Ville) sera en mesure de réaliser les actions qu'elle s'est engagée à mettre en place, et ce, dans les délais qu'elle s'est fixés.

Comme chaque année, nous présentons dans notre rapport annuel un portrait de la situation au 31 décembre 2022 de la mise en œuvre de tous les PA de nos rapports des années précédentes dont la date d'implantation était échue ou arrivait à échéance en 2022. Ce portrait est présenté dans un 1^{er} temps en ne prenant pas en considération l'exercice que nous avons entrepris avec les UA de revoir la pertinence des PA échus depuis 3 ans et 5 ans. Dans un 2^e temps, nous présentons l'incidence de cet exercice sur ce même portrait.

Ce portrait concerne uniquement la mise en œuvre des PA en lien avec les audits de performance (audit de performance et de conformité, audit des technologies de l'information et audit de performance financière). Ceci exclut environ une quarantaine de recommandations en lien avec l'audit financier. Le BVG ne peut statuer au 31 décembre de chaque année de la mise en œuvre des PA en lien avec ces recommandations, puisqu'il lui faut attendre le dépôt des états financiers de la Ville au conseil municipal qui au moment d'écrire ce chapitre n'avait pas été effectué. Le chapitre 5 du présent rapport, portant sur l'audit des états financiers, aborde la question de ces recommandations.

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

Suivi global de la mise en application des recommandations avant le nettoyage des plans d'action en retard d'implantation

Selon les plans d'action (PA) élaborés par les unités d'affaires (UA) pour répondre aux recommandations du BVG au cours des dernières années, c'est un total de 331 recommandations qui devaient être mises en application au plus tard le 31 décembre 2022. De celles-ci, il y avait 253 recommandations dont la date d'implantation des PA était échue au 1^{er} janvier 2022 et 78 recommandations qui devaient être implantées en 2022 (voir la figure 1).

L'analyse au 31 décembre 2022 montre que les UA ont considéré avoir complété la mise en application de 196 recommandations durant toute l'année, incluant 5 recommandations dont les PA avaient une date d'échéance après 2022. Ainsi, 140 recommandations qui auraient dû être appliquées en 2022 ne l'avaient toujours pas été; les UA y ayant maintenu un statut « à entreprendre », « en cours » ou « reporté ».

Comme le montre la figure 1, sur les 196 recommandations pour lesquelles les UA considéraient avoir mis en œuvre leurs PA, les coordonnateurs avaient fait l'examen des réponses en lien avec 181 de celles-ci (92,3 %). Il s'agit ici d'une nette amélioration par rapport à l'année dernière où cette proportion n'était que de 53 %. Sur les 180 PA dont la mise en œuvre a été considérée comme satisfaisante par un coordonnateur, le BVG est venu confirmer le statut réglé pour 162 et en a donc remis 18 en cours de réalisation.

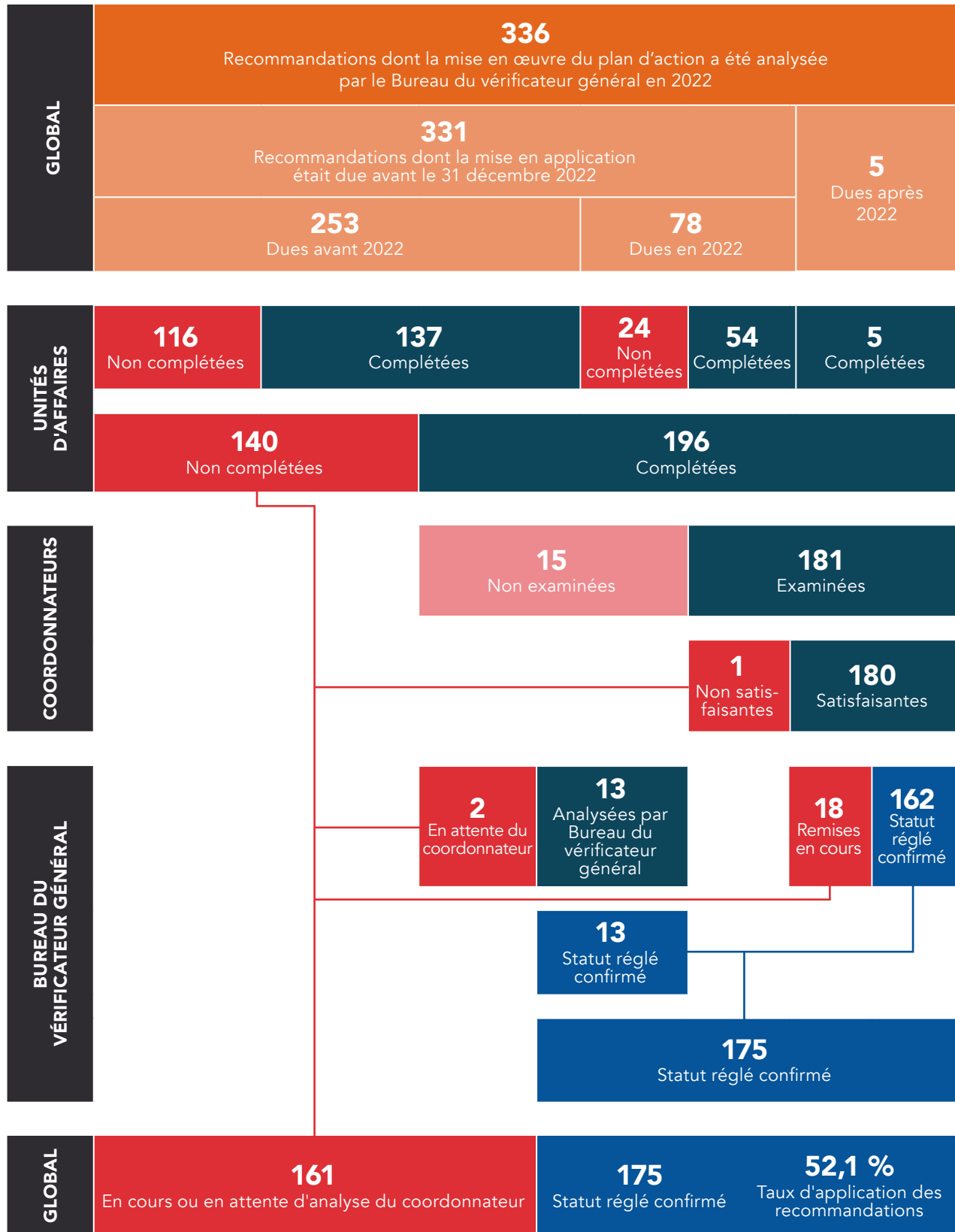
Sur les 15 PA dont la mise en œuvre n'a pas fait l'objet d'un examen par les coordonnateurs, 13 (86,7 %) ont été malgré tout analysés par le BVG. Il s'agit d'une proportion similaire à l'an dernier, soit 87,1 %. Le BVG est venu confirmer le statut réglé de ces 13 PA.

Dans l'ensemble, pour l'année 2022, le bilan du suivi de la mise en application des recommandations est le suivant:

- ◆ Nous avons confirmé la mise en application de **175 recommandations**, pour un taux global de **52,1 %** relativement aux 336 recommandations considérées;
- ◆ Nous avons également remis en cours **18 recommandations**, soit parce que les PA n'étaient pas entièrement mis en œuvre ou que la documentation fournie par l'UA était incomplète pour permettre d'en faire la démonstration;
- ◆ Les UA ont encore à mettre en application **161 recommandations¹** sur les 336, soit, parce que:
 - les UA n'ont pas terminé la mise en œuvre des PA;
 - les coordonnateurs n'avaient pas, au 31 décembre 2022, procédé à l'examen des travaux faits par les UA ou avaient jugé la mise en œuvre du PA insatisfaisante;
 - nous les avons remises en cours.

¹ Trois de ces recommandations remises en cours n'étaient toutefois pas en retard au 31 décembre 2022 comme les UA les avaient considérées comme réglées avant la date d'implantation.

FIGURE 1 | **TAUX DE MISE EN APPLICATION DES RECOMMANDATIONS POUR 2022**



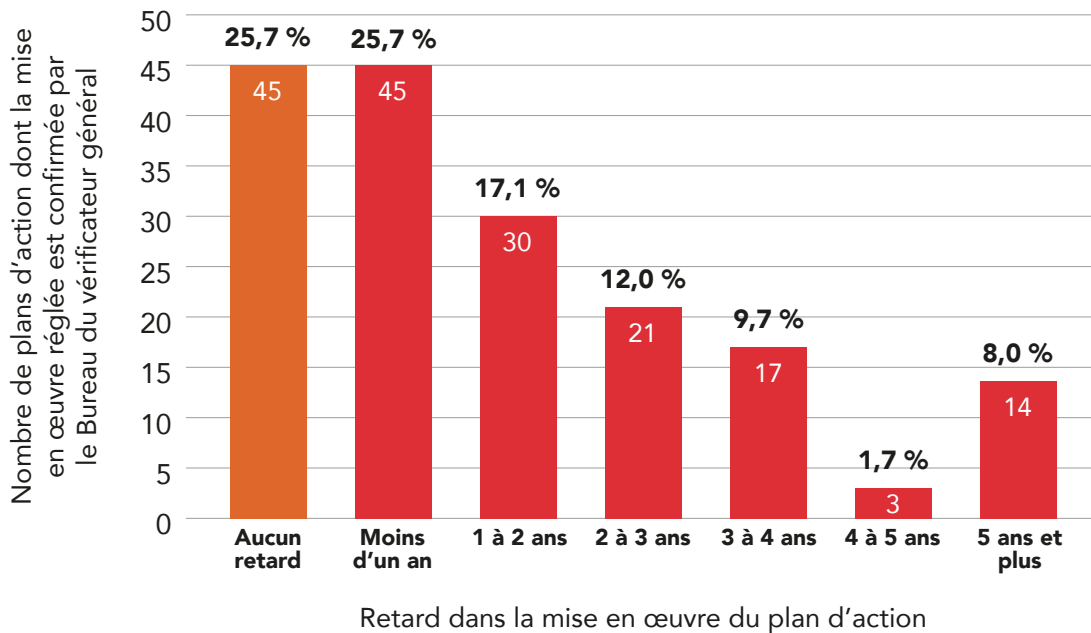
Source: Figure produite par le BVG.

Amélioration de la proportion des recommandations réglées par les unités d'affaires dans les délais prévus

Pour les 175 recommandations dont nous avons confirmé la mise en application en 2022, les PA de 45 de ces recommandations (25,7 %) avaient été mis en œuvre avant la date d'implantation prévue par l'UA (voir le graphique 1). Il s'agit d'une amélioration importante, en termes de proportion, par rapport à l'année dernière où seulement 6,3 % des PA réglés durant l'année n'étaient pas en retard par rapport à la date d'implantation prévue par l'UA. En 2022, 51,4 % des PA dont la mise en œuvre a été confirmée par le BVG l'ont été avec moins d'une année de retard. L'année dernière, cette proportion n'était que de 32,9 %.

GRAPHIQUE 1

RÉPARTITION DES RECOMMANDATIONS MISES EN APPLICATION EN 2022 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



Source: Graphique produit par le BVG.

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

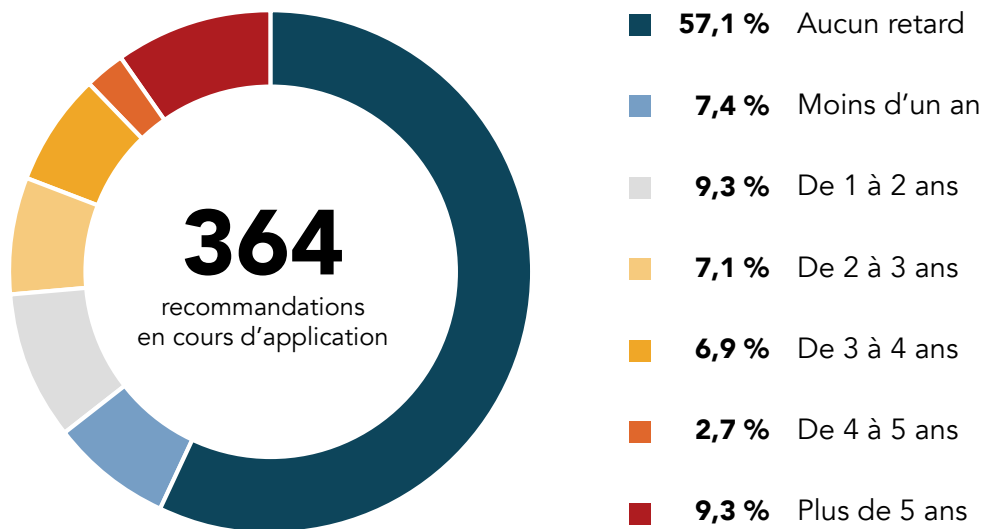
Depuis 2021, nous nous sommes fixés comme cible d'analyser les travaux des UA dans la mise en application des recommandations dans un délai moyen de 30 jours suivant l'examen satisfaisant de la situation par le coordonnateur. La moyenne sur l'année 2022 pour le délai d'intervention du BVG se situe sous cette cible, avec une valeur de 24,3 jours. Ceci est comparable au délai de 22 jours observé en 2021.

7.2.2. État des recommandations en cours au 31 décembre 2022

En date du 31 décembre 2022, les unités d'affaires (UA) de la Ville devaient encore mettre en application 364 recommandations² pour l'ensemble des rapports d'audit que nous avons produits durant les dernières années. De ce nombre, un peu plus d'un plan d'action (PA) sur deux (57,1 %), n'était pas en retard par rapport à la date d'implantation prévue par UA dans leurs PA (voir le graphique 2).

À l'autre bout du spectre, ce sont 34 recommandations, soit 9,3 %, qui étaient toujours en cours de réalisation, et ce, bien que la date d'implantation prévue par l'UA était dépassée depuis au moins 5 ans. Il s'agit d'une proportion similaire à l'année dernière avec 13,5 %.

GRAPHIQUE 2 | RÉPARTITION DES RECOMMANDATIONS EN COURS D'APPLICATION SELON LEUR RETARD PAR RAPPORT À LA DATE D'IMPLANTATION PRÉVUE AU PLAN D'ACTION



Source: Graphique produit par le BVG.

² Ce total inclut 29 recommandations en lien avec l'audit de performance financière sur les processus budgétaires – volet fonctionnement de 2020 pour lesquels le BVG n'avait pas reçu, au 31 décembre 2022, de PA. Ces recommandations ont été considérées comme n'étant pas en retard.

7.2.3. Opportunité donnée aux unités d'affaires de revoir leurs plans d'action et les dates d'implantation

En novembre 2021, nous avons entrepris un exercice demandant aux unités d'affaires (UA) de revoir la pertinence de leurs plans d'action (PA) accusant un retard de mise en œuvre d'au moins 5 ans par rapport à la date d'implantation prévue. Nous avons durant l'année 2022 poursuivi cet exercice avec les PA dont la mise en œuvre n'était pas complétée et en retard d'au moins 3 ans au 31 mai 2022. Le BVG demandait dans cet exercice aux UA si la recommandation était toujours d'actualité et, dans l'affirmative, si le PA devait être modifié et si, exceptionnellement, une nouvelle date d'implantation devait être considérée. Ultimement, l'objectif de cet exercice était de donner une occasion unique aux UA de rattraper la mise en œuvre de certains PA.

Dans notre rapport 2021, nous faisons état des réponses obtenues pour les PA dont la mise en œuvre était en retard d'au moins 5 ans. Cette année, nous présentons les résultats de cet exercice pour l'ensemble du travail, soit tous les PA en retard d'au moins 3 ans au 31 mai 2022 (voir la figure 2).

Au total, 77 PA ont été visés par cet exercice depuis novembre 2021. Nous avons obtenu des réponses officielles des UA pour 74 de ceux-ci (96,1 %).

En fonction des réponses obtenues, incluant les nouveaux PA et de nouvelles dates d'implantation, le résultat global de notre exercice visant à revoir ceux en retard d'au moins 3 ans dans leur mise en œuvre se conclut de la sorte pour les 77 PA visés :

- ◆ 24 (31,2 %) PA ont été au 31 décembre 2022, mis en œuvre à la satisfaction du BVG et les recommandations sont considérées comme étant réglées;
- ◆ 27 (35,1 %) PA sont en cours de mise en œuvre et ne sont plus en retard;
- ◆ 24 (31,2 %) PA sont en cours de mise en œuvre et sont toujours en retard;
- ◆ 2 (2,5 %) recommandations ne sont plus d'actualité.

En janvier 2023, le BVG a entrepris un dernier exercice de nettoyage des PA dont la mise en œuvre était en retard depuis au moins 1 an cette fois. Le résultat de ce nettoyage n'est pas présent dans ce rapport étant donné qu'il a été réalisé en 2023.

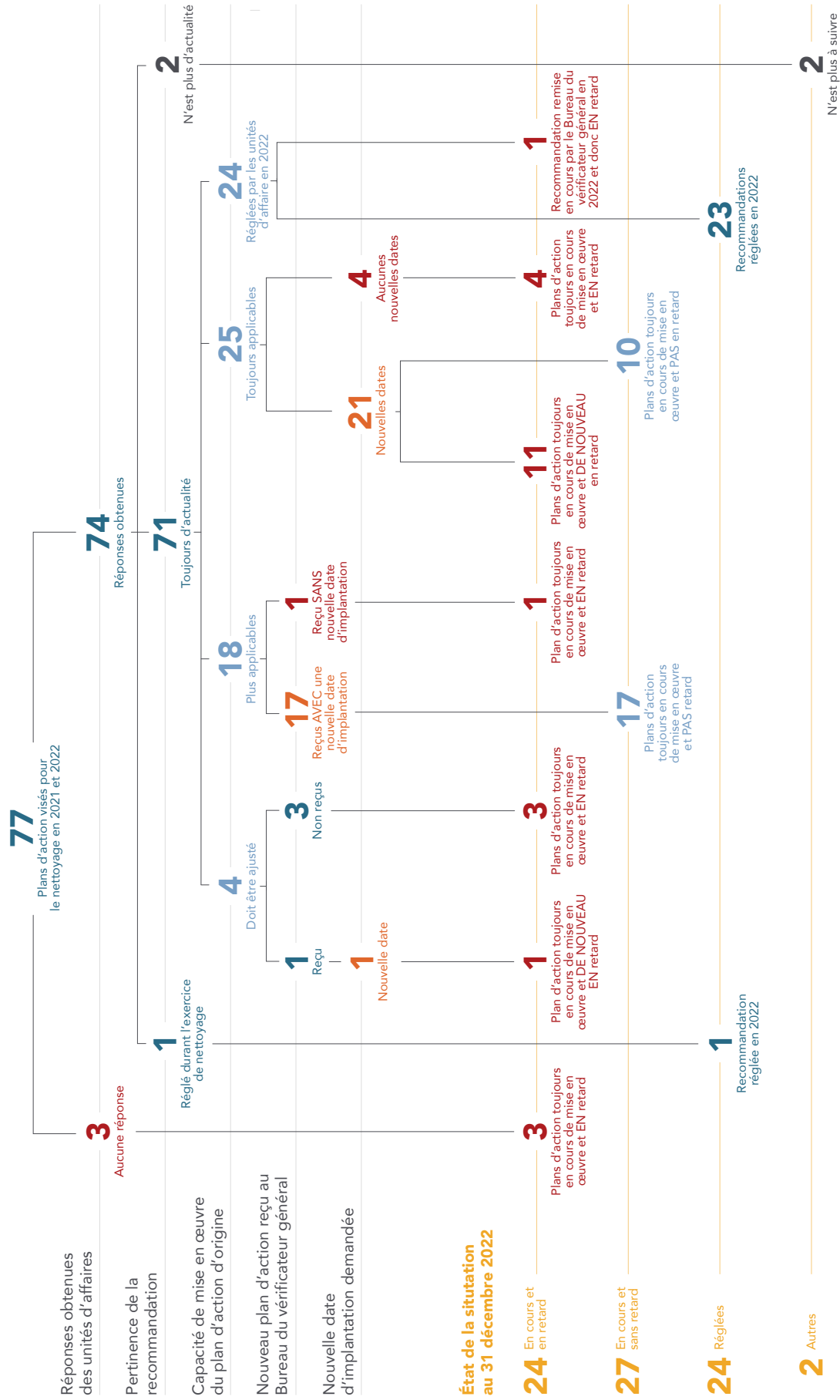
En appliquant le résultat de ce grand nettoyage à notre suivi des recommandations présenté précédemment, il faut retirer du suivi au 31 décembre 2022, les 27 recommandations qui ont eu un nouveau PA et une nouvelle date d'implantation fixée à 2023 ou plus tard, ainsi que les 2 recommandations qui ne sont plus d'actualité (voir la figure 3). Ce sont donc 307 PA qui auraient dû être suivis par le BVG en 2022 plutôt que les 336. Le nombre de PA réellement réglés demeurant le même, le taux d'application des recommandations en 2022 par la Ville aurait été de 57,0 %.

Le résultat de ce grand nettoyage fait en sorte qu'au 31 décembre 2022, 64,6 % des PA ne seraient pas en retard sur les 362³ en cours (voir le graphique 3) comparativement à 57,1 % sans considérer ce nettoyage (voir le graphique 2).

³ Il y a une différence de 2 PA entre le graphique 2 et le graphique 3 étant donné que 2 recommandations ont été identifiées comme n'étant plus applicables à la suite de l'exercice de nettoyage par les UA.

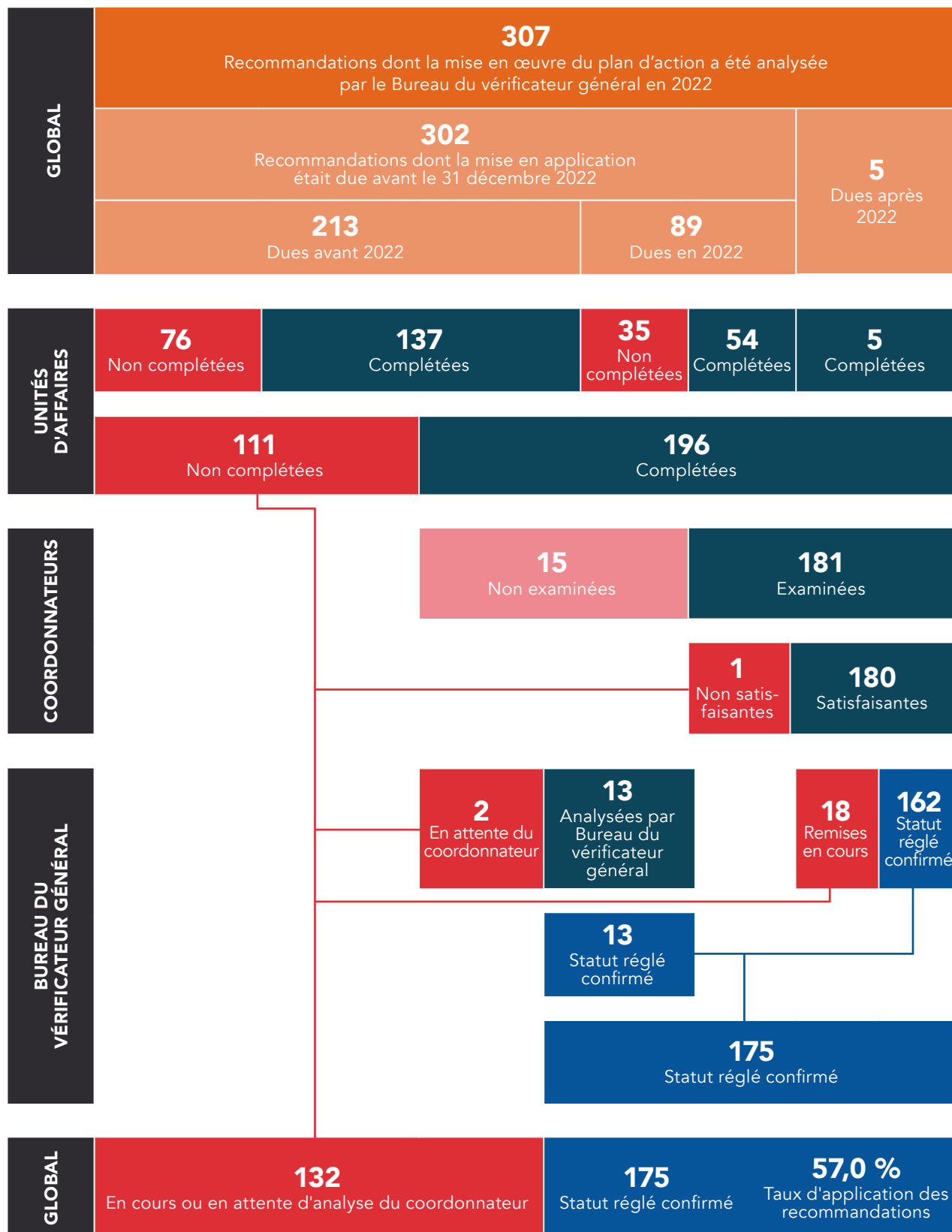
FIGURE 2

RÉPONSES OBTENUES DES UNITÉS D'AFFAIRES SUITE AUX DEMANDES DE NOVEMBRE 2021 ET MAI 2022 EN LIEN AVEC LA MISE À JOUR DE PLANS D'ACTION EN RETARD DEPUIS AU MOINS 3 ANS



Source : Figure produite par le BVG.

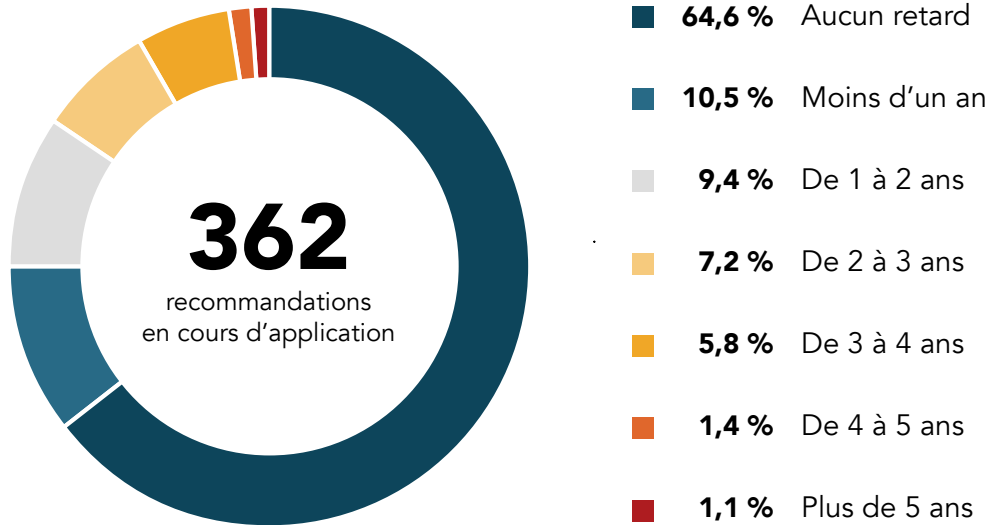
FIGURE 3 TAUX DE MISE EN APPLICATION DES RECOMMANDATIONS POUR 2022 EN CONSIDÉRANT LE NETTOYAGE DES PLANS D'ACTION DONT LA DATE D'IMPLANTATION EST ÉCHUE DEPUIS AU MOINS 3 ANS



Source: Figure produite par le BVG.

GRAPHIQUE 3

RÉPARTITION DES RECOMMANDATIONS EN COURS D'APPLICATION SELON LEUR RETARD PAR RAPPORT À LA DATE D'IMPLANTATION PRÉVUE AU PLAN D'ACTION CONSIDÉRANT LE NETTOYAGE DES PLANS D'ACTION DONT LA DATE D'IMPLANTATION EST ÉCHUE DEPUIS AU MOINS 3 ANS



Source : Graphique produit par le BVG.

7.2.4. Conclusion

En 2022, les unités d'affaires (UA) ont mis en application un peu plus de la moitié des recommandations dont les plans d'action (PA) avaient une date d'implantation due durant l'année ou étaient déjà en retard au 1^{er} janvier 2022.

Près d'une recommandation sur deux que nous avons considérée comme réglée était en retard d'au moins 1 année par rapport à la date d'implantation prévue par leur UA dans leurs PA. Parmi les recommandations considérées comme réglées en 2022, 26 % n'étaient pas en retard, ce qui est significativement plus que l'année dernière avec seulement 6,3 %.

Préoccupé par le nombre de PA toujours en cours d'application et pour lesquels les dates d'implantation prévues étaient échues, le BVG a donné l'opportunité aux UA, depuis un an et demi, de revoir la pertinence de ces PA et des dates d'implantation. Nous nous attendions à la suite de cet exercice que le nombre de PA en retard diminue significativement. Or, les résultats obtenus, et ce, malgré plusieurs relances auprès des UA, nous amène à conclure que la Ville n'a pas pleinement profité de l'opportunité que lui offrait le BVG d'améliorer son taux d'application des recommandations en reportant dans le futur la date d'implantation de certains de ses PA.

Avec un taux d'application des recommandations en 2022 avoisinant les 50 %, nous réitérons notre recommandation faite dans chacun des 6 derniers rapports annuels du BVG à la Direction générale de se doter d'indicateurs pour suivre les engagements des UA relativement à nos recommandations.

