

Suivi – Plan stratégique 2022 - 2024

8.2.

Rapport annuel 2022

Bureau du vérificateur général
de la Ville de Montréal



Table des matières

8.2. Suivi – Plan stratégique 2022 - 2024	455
8.2.1. Introduction	455
8.2.2. Reddition de comptes	455
8.2.2.1. Orientation 1 – Accroître la valeur ajoutée des interventions	456
8.2.2.2. Orientation 2 – Mettre en place des pratiques innovantes pour assurer la qualité des travaux	463
8.2.2.3. Orientation 3 – Assurer la pérennité des compétences du Bureau du vérificateur général	466

8.2. Suivi – Plan stratégique 2022 - 2024

8.2.1. Introduction

L'année 2022 représente la 1^{re} année de la mise en œuvre de notre plan stratégique qui définit les objectifs qui guident nos actions des 3 prochaines années.

Le *Plan stratégique 2022-2024* s'articule autour des 3 orientations suivantes :

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** du Bureau du vérificateur général (BVG).

Pour chaque orientation, nous avons fixé des objectifs accompagnés d'indicateurs et de cibles à atteindre.

8.2.2. Reddition de comptes

Nous avons orienté nos travaux d'audit et administratifs afin de nous permettre de réaliser les objectifs en respect des cibles que nous nous étions fixées pour 2022.

8.2.2.1. Orientation 1 – Accroître la valeur ajoutée des interventions

Afin d'accroître la valeur ajoutée de nos interventions, nous nous sommes fixé 4 objectifs à réaliser au cours des années 2022 à 2024. Les résultats par objectif pour l'orientation 1 sont présentés ci-après.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT	CIBLE		
				ATTEINTE	NON ATTEINTE	SANS OBJET (S.O.)
1. Mener des audits de performance à valeur ajoutée.	1. Pourcentage des mandats d'audit de performance et de conformité axés sur des enjeux ou des services qui concernent les citoyennes et citoyens et la qualité des services qu'ils reçoivent.	25 % par année	63 % des mandats en 2022	✓		
	2. Nombre de mandats d'audit de performance comportant une dimension de développement durable.	Au minimum 1 mandat par année	2 mandats en 2022	✓		
	3. Nombre de mandats d'audit de performance axé sur les technologies de l'information.	Au minimum 2 mandats par année	2 mandats en 2022	✓		
	4. Nombre de mandats d'audit de performance axé sur la cybersécurité.	Au minimum 1 mandat par année	1 mandat en 2022	✓		
2. Maintenir notre présence en audit financier.	1. Révision de notre stratégie d'intervention en audit financier.	Une fois par année	Révision complétée en mai 2022	✓		
3. Favoriser l'accroissement du taux de mise en œuvre de nos recommandations.	1. Délai annuel moyen d'analyse des actions mises en œuvre par une unité d'affaires pour régler une recommandation.	30 jours	26,5 jours	✓		
	2. Présentation au conseil municipal de l'état d'avancement des recommandations.	Une fois par année	Réalisée en mai 2022	✓		

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT	CIBLE		
				ATTEINTE	NON ATTEINTE	SANS OBJET (S.O.)
	<p>3. Validation auprès des unités d'affaires de la pertinence des recommandations dont les plans d'action ne sont pas complétés et dont la date de mise en place est échue.</p>	<p>2022 Validation des recommandations dont les plans d'action sont échus depuis 3 ans et plus.</p> <p>2023 Validation des recommandations dont les plans d'action sont échus depuis 1 an et plus, mais moins de 3 ans.</p>	<p>Cible 2022: Validation complétée en novembre 2022</p>	✓		
4. Faciliter la compréhension du rôle de la vérificatrice générale.	1. Développement d'un plan de communication.	2022	En cours		✓	
	2. Déploiement du plan de communication.	2023	s.o.			✓

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS

Objectif 1 – Mener des audits de performance à valeur ajoutée.

INDICATEUR 1 – Pourcentage des mandats d’audit de performance et de conformité axés sur des enjeux ou des services qui concernent les citoyennes et citoyens et la qualité des services qu’ils reçoivent.

	2022	2023	2024
Cibles	25 % des mandats	25 % des mandats	25 % des mandats
Résultats	63 % des mandats Cible atteinte		

Nous avons conduit en 2022 5 mandats à cet effet, soit un 1^{er} sur la *Gestion du suivi des rejets et des débordements des eaux usées*, un 2^e sur la *Connaissance et mise en valeur des bâtiments patrimoniaux*, un 3^e sur l’*Efficacité et efficacité de l’utilisation des véhicules de patrouille du Service de police de la Ville de Montréal dans un contexte d’urgence*, un 4^e sur la *Gestion des systèmes de contrôle industriels du métro* et un 5^e sur la *Gestion du système Artemis*.

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS

Objectif 1 – Mener des audits de performance à valeur ajoutée.

INDICATEUR 2 – Nombre de mandats d’audit de performance comportant une dimension de développement durable.

	2022	2023	2024
Cibles	1 mandat	1 mandat	1 mandat
Résultats	2 mandats Cible atteinte		

Nous avons conduit en 2022 2 mandats à cet effet, soit un 1^{er} sur la *Gestion du suivi des rejets et des débordements des eaux usées* et un 2^e sur la *Connaissance et mise en valeur des bâtiments patrimoniaux*.

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS**Objectif 1 – Mener des audits de performance à valeur ajoutée.**

INDICATEUR 3 – Nombre de mandats d’audit de performance axé sur les technologies de l’information.

	2022	2023	2024
Cibles	2 mandats	2 mandats	2 mandats
Résultats	2 mandats Cible atteinte		

Deux mandats d’audit de performance ont été effectués en technologies de l’information, soit la *Gestion des systèmes de contrôle industriels du métro* et la *Gestion du système Artemis*.

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS**Objectif 1 – Mener des audits de performance à valeur ajoutée.**

INDICATEUR 4 – Nombre de mandats d’audit de performance axé sur la cybersécurité.

	2022	2023	2024
Cibles	1 mandat	1 mandat	1 mandat
Résultats	1 mandat Cible atteinte		

Nous avons conduit en 2022 1 mandat de *Tests d’intrusion physique*.

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS**Objectif 2 – Maintenir notre présence en audit financier.****INDICATEUR 1** – Révision de notre stratégie d'intervention en audit financier.

	2022	2023	2024
Cibles	Annuelle	Annuelle	Annuelle
Résultats	Révision complétée en mai Cible atteinte		

Nous avons maintenu notre présence en appliquant la même stratégie que nous avons jugée appropriée à la suite de l'adoption du projet de loi 155 en 2018.

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS**Objectif 3 – Favoriser l'accroissement du taux de mise en œuvre de nos recommandations.****INDICATEUR 1** – Délai annuel moyen d'analyse des actions mises en œuvre par une unité d'affaires pour régler une recommandation.

	2022	2023	2024
Cibles	30 jours	30 jours	30 jours
Résultats	26,5 jours Cible atteinte		

Le délai moyen pour l'année 2022 représente le délai d'intervention du BVG lorsqu'un coordonnateur attribue un statut satisfaisant à la mise en œuvre d'un plan d'action.

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS

Objectif 3 – Favoriser l'accroissement du taux de mise en œuvre de nos recommandations.

INDICATEUR 2 – Présentation au conseil municipal de l'état d'avancement des recommandations.

	2022	2023	2024
Cibles	Annuelle	Annuelle	Annuelle
Résultats	Réalisée en mai Cible atteinte		

Le BVG a présenté en mai 2022 dans le cadre de son rapport annuel, l'état d'avancement de la mise en œuvre de ses recommandations.

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS

Objectif 3 – Favoriser l'accroissement du taux de mise en œuvre de nos recommandations.

INDICATEUR 3 – Validation auprès des unités d'affaires de la pertinence des recommandations dont les plans d'action ne sont pas complétés et dont la date de mise en place est échue.

	2022	2023	2024
Cibles	Validation des recommandations dont les plans d'action sont échus depuis 3 ans et plus	Validation des recommandations dont les plans d'action sont échus depuis 1 an et plus, mais moins de 3 ans	s.o.
Résultats	Validation complétée en novembre Cible atteinte		

ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS

Objectif 4 – Faciliter la compréhension du rôle de la vérificatrice générale.

INDICATEUR 1 – Développement d'un plan de communication.

	2022	2023	2024
Cibles	Rédaction du plan	s.o.	s.o.
Résultats	Plan en cours de rédaction Cible non atteinte		

La rédaction du plan de communication a été achevée en janvier 2023.



8.2.2.2. Orientation 2 – Mettre en place des pratiques innovantes pour assurer la qualité des travaux

Deux objectifs ont été identifiés pour permettre au BVG de mettre en œuvre des pratiques performantes afin d’assurer la qualité des audits et d’intégrer des éléments de gestion durable dans le plan stratégique. Les résultats par objectif pour l’orientation 2 sont présentés ci-après.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT	CIBLE		
				ATTEINTE	NON ATTEINTE	SANS OBJET (S.O.)
1. Maintenir la qualité de nos travaux.	1. Vigie des Normes canadiennes de certification.	En continu	Réalisée pour 2022	✓		
	2. Mise à jour du Manuel de gestion de la qualité selon les nouvelles normes sur la gestion de la qualité.	2022	Complétée en décembre 2022	✓		
	3. Rédaction de nouvelles procédures sur l’échantillonnage dans le cadre des mandats d’audit de performance et de conformité.	2023	s.o.			✓
2. Fournir des outils technologiques et des logiciels innovants pour maintenir des pratiques d’audit performantes.	1. Vigie technologique.	En continu	Réalisée pour 2022	✓		
	2. Révision du cycle de vie des équipements et des logiciels.	Aux 3 ans	s.o. (dû en 2023)			✓

ORIENTATION 2 | METTRE EN PLACE DES PRATIQUES INNOVANTES POUR ASSURER LA QUALITÉ DES TRAVAUX

Objectif 1 – Maintenir la qualité de nos travaux.

INDICATEUR 1 – Vigie des Normes canadiennes de certification.

	2022	2023	2024
Cibles	En continu	En continu	En continu
Résultats	Réalisée Cible atteinte		

Plusieurs membres du BVG ont poursuivi leur participation en 2022 à différents groupes de travail, des comités et des conseils d'administration d'organismes afférents à notre profession. Nos activités de rayonnement sont présentées plus en détail au chapitre 8.1. « Situation du Bureau du vérificateur général » du présent rapport annuel.

ORIENTATION 2 | METTRE EN PLACE DES PRATIQUES INNOVANTES POUR ASSURER LA QUALITÉ DES TRAVAUX

Objectif 1 – Maintenir la qualité de nos travaux.

INDICATEUR 2 – Mise à jour du Manuel de gestion de la qualité selon les nouvelles normes sur la gestion de la qualité.

	2022	2023	2024
Cibles	Rédaction du Manuel de gestion de la qualité	s.o.	s.o.
Résultats	Complétée en décembre Cible atteinte		

Les normes canadiennes sur la gestion de la qualité (NCGQ) établissent les exigences pour la conception, la mise en place, le fonctionnement et l'évaluation d'un système de gestion de la qualité. Elles visent principalement à promouvoir la qualité au sein du BVG et à soutenir les équipes qui réalisent des audits. Le BVG a complété la rédaction de son Manuel de gestion de la qualité afin de se conformer aux exigences de la NCGQ 1.

ORIENTATION 2 | **METTRE EN PLACE DES PRATIQUES INNOVANTES POUR ASSURER LA QUALITÉ DES TRAVAUX**

Objectif 2 – Fournir des outils technologiques et des logiciels innovants pour maintenir des pratiques d'audit performantes.

INDICATEUR 1 – Vigie technologique.

	2022	2023	2024
Cibles	En continu	En continu	En continu
Résultats	Réalisée Cible atteinte		

Le BVG a réalisé en continu au cours de l'année 2022 une vigie technologique, comprenant notamment la mise à jour du logiciel CaseWare utilisé dans le cadre des audits.

8.2.2.3. Orientation 3 – Assurer la pérennité des compétences du Bureau du vérificateur général

Trois objectifs ont été identifiés pour assurer la pérennité des compétences du BVG afin qu'il dispose de ressources compétentes pour répondre à ses besoins et maintenir son expertise. Il doit leur fournir également un environnement de travail stimulant pour qu'elles puissent y évoluer professionnellement. Les résultats par objectif pour l'orientation 3 se retrouvent ci-après.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT	CIBLE		
				ATTEINTE	NON ATTEINTE	SANS OBJET (S.O.)
1. Maintenir des ressources qualifiées en nombre suffisant pour réaliser pleinement la mission du Bureau du vérificateur général et assurer la pérennité de son expertise.	1. Taux de rétention du personnel.	90 %	94 %	✓		
	2. Pourcentage de postes pourvus.	85 %	92 %	✓		
2. Promouvoir et soutenir le développement de l'expertise du personnel en fonction des besoins du Bureau du vérificateur général.	1. Accorder un nombre minimal de jours de formation.	Moyenne annuelle de 6 jours par employé	7,3 jours par employé	✓		
3. Atteindre et maintenir un niveau élevé de mobilisation de notre personnel.	1. Application du programme d'évaluation des compétences, de gestion de la relève, de coaching et de mentorat.	En continu	Complétée pour 2022	✓		

ORIENTATION 3 | ASSURER LA PÉRENNITÉ DES COMPÉTENCES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Objectif 1 – Maintenir des ressources qualifiées en nombre suffisant pour réaliser pleinement la mission du Bureau du vérificateur général et assurer la pérennité de son expertise.

INDICATEUR 1 – Taux de rétention du personnel.

	2022	2023	2024
Cibles	90 % de rétention du personnel	90 % de rétention du personnel	90 % de rétention du personnel
Résultats	94 % de rétention du personnel Cible atteinte		

Il y a eu 2 départs d'employés au cours de l'année 2022.

ORIENTATION 3 | ASSURER LA PÉRENNITÉ DES COMPÉTENCES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Objectif 1 – Maintenir des ressources qualifiées en nombre suffisant pour réaliser pleinement la mission du Bureau du vérificateur général et assurer la pérennité de son expertise.

INDICATEUR 2 – Pourcentage de postes pourvus.

	2022	2023	2024
Cibles	85 % de postes pourvus	85 % de postes pourvus	85 % de postes pourvus
Résultats	92 % de postes pourvus Cible atteinte		

Au 31 décembre 2022, seuls 3 postes sont vacants et des démarches ont été entamées afin de les pourvoir.

ORIENTATION 3 | ASSURER LA PÉRENNITÉ DES COMPÉTENCES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Objectif 2 – Promouvoir et soutenir le développement de l’expertise du personnel en fonction des besoins du Bureau du vérificateur général.

INDICATEUR 1 – Accorder un nombre minimal de jours de formation.

	2022	2023	2024
Cibles	6 jours par employé	6 jours par employé	6 jours par employé
Résultats	7,3 jours par employé Cible atteinte		

Nous poursuivons la promotion de la formation des membres du BVG.

ORIENTATION 3 | ASSURER LA PÉRENNITÉ DES COMPÉTENCES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Objectif 3 – Atteindre et maintenir un niveau élevé de mobilisation de notre personnel.

INDICATEUR 1 – Application du programme d’évaluation des compétences, de gestion de la relève, de coaching et de mentorat.

	2022	2023	2024
Cibles	En continu	En continu	En continu
Résultats	Complétée Cible atteinte		

Tous les employés ont reçu leur évaluation annuelle en 2022. Celle-ci a permis d’identifier les besoins de formation pour chaque employé et aussi d’assurer la gestion de la relève.