

# Suivi – Plan stratégique 2022-2024

---

6.2.

---

**Rapport annuel 2023**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal





# Table des matières

<b>6.2. Suivi – Plan stratégique 2022-2024</b>	<b>293</b>
6.2.1. Introduction	293
6.2.2. Reddition de comptes	293
6.2.2.1. Orientation 1 – Accroître la valeur ajoutée des interventions	293
6.2.2.2. Orientation 2 - Mettre en place des pratiques innovantes pour assurer la qualité des travaux	300
6.2.2.3. Orientation 3 - Assurer la pérennité des compétences du Bureau du vérificateur général	303



## 6.2. Suivi – Plan stratégique 2022-2024

### 6.2.1. Introduction

L'année 2023 représente la 2<sup>e</sup> année de la mise en œuvre de notre plan stratégique qui définit les objectifs qui guident nos actions sur une période de 3 ans.

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.

### 6.2.2. 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 2023.

#### 6.2.2.1. 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	44 % des mandats en 2023	✓		
	2. Nombre de mandats d'audit de performance comportant une dimension de développement durable.	Au minimum 1 mandat par année	1 mandat en 2023	✓		
	3. Nombre de mandats d'audit de performance axés sur les technologies de l'information.	Au minimum 2 mandats par année	3 mandats en 2023	✓		
	4. Nombre de mandats d'audit de performance axés sur la cybersécurité.	Au minimum 1 mandat par année	1 mandat en 2023	✓		
2. Maintenir notre présence en audit financier	1. Révision de notre stratégie d'intervention en audit financier.	Une fois par année	Révision complétée en juin 2023	✓		
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	17,9 jours	✓		
	2. Présentation au conseil municipal de l'état d'avancement des recommandations.	1 fois par année	Réalisée en mai 2023	✓		
	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><b>2022</b> Validation des recommandations dont les plans d'action sont échus depuis 3 ans et plus.</p> <p><b>2023</b> Validation des recommandations dont les plans d'action sont échus depuis 1 an et plus, mais moins de 3 ans.</p>	<p><b>Cible 2023:</b> Validation complétée en janvier 2023</p>	✓		
4. Faciliter la compréhension du rôle de la vérificatrice générale	1. Développement d'un plan de communication.	2022	Achevé en janvier 2023		✓	
	2. Déploiement du plan de communication.	2023	Réalisé en 2023	✓		

**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
<b>Cible</b>	25 % des mandats	25 % des mandats	25 % des mandats
<b>Résultat</b>	63 % des mandats <b>Cible atteinte</b>	44 % des mandats <b>Cible atteinte</b>	

Nous avons conduit, en 2023, 4 mandats à cet effet, soit un 1<sup>er</sup> sur l’*Accessibilité universelle des bâtiments de la Ville de Montréal*, un 2<sup>e</sup> sur la *Gestion des habitations à loyer modique de l’Office municipal d’habitation de Montréal*, un 3<sup>e</sup> sur la *Gestion des équipements de protection individuelle* et un 4<sup>e</sup> sur la *Gestion des objets connectés et des systèmes*.

**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
<b>Cible</b>	1 mandat	1 mandat	1 mandat
<b>Résultat</b>	2 mandats <b>Cible atteinte</b>	1 mandat <b>Cible atteinte</b>	

Nous avons conduit, en 2023, 1 mandat sur l’*Accessibilité universelle des bâtiments de la Ville de Montréal*. Nous avons également réalisé une étude préliminaire portant sur la *Divulgence et cotation des émissions de gaz à effet de serre des grands bâtiments*.

**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 axés sur les technologies de l’information.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	2 mandats	2 mandats	2 mandats
<b>Résultat</b>	2 mandats <b>Cible atteinte</b>	3 mandats <b>Cible atteinte</b>	

Trois mandats d’audit de performance ont été effectués en technologies de l’information, soit la *Gestion des objets connectés et des systèmes*, la *Gestion de la désuétude des technologies de l’information* et la *Gestion du système Qlik Sense*.

**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 axés sur la cybersécurité.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	1 mandat	1 mandat	1 mandat
<b>Résultat</b>	1 mandat <b>Cible atteinte</b>	1 mandat <b>Cible atteinte</b>	

Nous avons conduit, en 2023, 1 mandat de *Tests d’intrusion logique*.



**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
<b>Cible</b>	Annuelle	Annuelle	Annuelle
<b>Résultat</b>	Révision complétée en mai <b>Cible atteinte</b>	Révision complétée en juin <b>Cible atteinte</b>	

Nous avons maintenu notre présence en appliquant la même stratégie que nous avons jugée appropriée à la suite de l'adoption en 2018 du projet de loi n° 155, *Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal et la Société d'habitation du Québec*.

**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
<b>Cible</b>	30 jours	30 jours	30 jours
<b>Résultat</b>	26,5 jours <b>Cible atteinte</b>	17,9 jours <b>Cible atteinte</b>	

Le délai moyen pour l'année 2023 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
<b>Cible</b>	Annuelle	Annuelle	Annuelle
<b>Résultat</b>	Réalisée en mai <b>Cible atteinte</b>	Réalisée en mai <b>Cible atteinte</b>	

Le BVG a présenté en mai 2023, 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
<b>Cible</b>	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.
<b>Résultat</b>	Validation complétée en novembre <b>Cible atteinte</b>	Validation complétée en janvier <b>Cible atteinte</b>	

**ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS**

<b>Objectif 4 – Faciliter la compréhension du rôle de la vérificatrice générale.</b>			
<b>INDICATEUR 1 – Développement d'un plan de communication.</b>			
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Cible</b>	Rédaction du plan	s.o.	s.o.
<b>Résultat</b>	Plan en cours de rédaction <b>Cible non atteinte</b>	Achevée en janvier	

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

**ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS**

<b>Objectif 4 – Faciliter la compréhension du rôle de la vérificatrice générale.</b>			
<b>INDICATEUR 2 – Déploiement du plan de communication.</b>			
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Cible</b>	s.o.	Déploiement du plan	s.o.
<b>Résultat</b>		Réalisé au cours de l'année <b>Cible atteinte</b>	

Le plan de communication est évolutif en fonction du contexte et de l'environnement interne et externe du BVG. En 2023, nous avons continué de développer une image cohérente et forte, bénéficié d'une plus grande visibilité sur LinkedIn de même que bonifié nos outils de communication tels que le site Internet et le rapport annuel. Il reste cependant du travail à faire pour démystifier le rôle du vérificateur général et augmenter la présence du BVG dans l'espace public.

### 6.2.2.2. Orientation 2 - Mettre en place des pratiques innovantes et performantes 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 <b>continu</b>	Réalisée pour 2023	✓		
	2. Rédaction de nouvelles procédures sur l'échantillonnage dans le cadre des mandats d'audit de performance et de conformité.	<b>2023</b>	En cours		✓	
2. Fournir des outils technologiques et des logiciels innovants pour maintenir des pratiques d'audit performantes	1. Vigie technologique.	En <b>continu</b>	Réalisée pour 2023	✓		
	2. Révision du cycle de vie des équipements et des logiciels.	Aux <b>3 ans</b>	Réalisée 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
<b>Cible</b>	En continu	En continu	En continu
<b>Résultat</b>	Réalisée <b>Cible atteinte</b>	Réalisée <b>Cible atteinte</b>	

Plusieurs membres du personnel du BVG ont poursuivi leur participation en 2023 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 6.1. « 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 3** – Rédaction de nouvelles procédures sur l'échantillonnage dans le cadre des mandats d'audit de performance et de conformité.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	s.o.	Rédaction de procédures	s.o.
<b>Résultat</b>		En cours <b>Cible non atteinte</b>	

La rédaction de nouvelles procédures sur l'échantillonnage dans le cadre des mandats d'audit de performance et de conformité a été reportée en 2024.

**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
<b>Cible</b>	En continu	En continu	En continu
<b>Résultat</b>	Réalisée <b>Cible atteinte</b>	Réalisée <b>Cible atteinte</b>	

Le BVG a réalisé en continu, au cours de l’année 2023, une vigie technologique, comprenant notamment les aspects de conformité à la *Loi sur l’accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, c. A-2.1) et la mise à jour du logiciel CaseWare utilisé dans le cadre des audits.

**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 2** – Révision du cycle de vie des équipements et des logiciels.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	s.o.	Révision triannuelle	s.o.
<b>Résultat</b>		Réalisée <b>Cible atteinte</b>	

Le BVG a procédé en 2023 à l’acquisition d’un nouveau serveur, de nouveaux postes de travail pour l’ensemble du personnel ainsi que de divers équipements réseau.

### 6.2.2.3. 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 %	83 %		✓	
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 <b>6 jours par membre du personnel</b>	<b>8,7 jours par membre du personnel</b>	✓		
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 <b>continu</b>	Complétée pour 2023	✓		

### 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
<b>Cible</b>	90 % de rétention du personnel	90 % de rétention du personnel	90 % de rétention du personnel
<b>Résultat</b>	94 % de rétention du personnel <b>Cible atteinte</b>	94 % de rétention du personnel <b>Cible atteinte</b>	

Il y a eu 2 démissions de membres du personnel au cours de l'année 2023.

### 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
<b>Cible</b>	85 % de postes pourvus	85 % de postes pourvus	85 % de postes pourvus
<b>Résultat</b>	92 % de postes pourvus <b>Cible atteinte</b>	83 % de postes pourvus <b>Cible non atteinte</b>	

Au 31 décembre 2023, 7 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
<b>Cible</b>	6 jours par membre du personnel	6 jours par membre du personnel	6 jours par membre du personnel
<b>Résultat</b>	7,3 jours par membre du personnel <b>Cible atteinte</b>	8,7 jours par membre du personnel <b>Cible atteinte</b>	

Nous poursuivons la promotion de la formation du personnel 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
<b>Cible</b>	En continu	En continu	En continu
<b>Résultat</b>	Complétée <b>Cible atteinte</b>	Complétée <b>Cible atteinte</b>	

Tous les membres du personnel ont reçu leur évaluation annuelle en 2023. Celle-ci a permis d'identifier les besoins de formation pour chaque membre du personnel et aussi d'assurer la gestion de la relève.

