



# LE PLAN STRATÉGIQUE

## 2024-2027



Bureau de la  
vérificatrice générale  
Ville d'Ottawa

## Table des matières

|  |   |
|--|---|
| Tour d'horizon stratégique.....  | 1 |
| Notre mission .....  | 1 |
| Notre vision .....   | 1 |
| Nos facteurs essentiels de réussite.....                                 | 1 |
| L'analyse de nos forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM)..... | 2 |
| Le cadre de l'efficacité du BVG .....                                    | 2 |
| Les attentes des intervenants .....                                      | 3 |
| Les processus essentiels .....   | 3 |
| Notre norme de travail.....  | 3 |
| La situation projetée .....  | 4 |
| Appendice A – Analyse des FFPM .....                                     | 5 |
| Appendice B – Initiatives stratégiques.....                              | 6 |

## Tour d'horizon stratégique

### Notre mission

La vérificatrice générale est chargée d'aider le Conseil municipal et les administrateurs de la Ville à s'acquitter de leurs responsabilités dans la qualité de l'intendance des fonds publics et dans l'optimisation des ressources financières dans le cadre des opérations municipales.

Le Bureau de la vérificatrice générale (BVG) est indépendant de la direction de la Ville et a le pouvoir de mener des vérifications financières (à l'exclusion des attestations), de conformité et de rendement opérationnel pour :

- l'ensemble des programmes, des activités et des fonctions de toutes les directions générales et de tous les organismes de la Ville, ainsi que des bureaux du maire et des membres du Conseil municipal;
- les conseils locaux de la Ville;
- les sociétés contrôlées par la municipalité;
- les bénéficiaires de subventions;
- tous les autres organismes, conseils, commissions et sociétés que le Conseil peut périodiquement créer ou désigner.

### Notre vision

S'affirmer comme chef de file compétent, collaboratif et respecté dans la gouvernance, le contrôle et la gestion des risques et dans l'édification de la confiance dans notre administration municipale.

### Nos facteurs essentiels de réussite

Pour que le BVG réussisse à réaliser sa vision et à s'acquitter de sa mission, il doit réunir les facteurs essentiels de réussite suivants :

- Opinion et confiance du public – Il doit être perçu comme un bureau indépendant et digne de confiance aux yeux du public, de l'administration de la Ville et des conseillers municipaux du point de vue des responsabilités dont il s'acquitte.
- Positionnement – Il faut s'assurer que le BVG est stratégiquement positionné pour apporter un concours efficace au succès organisationnel (en produisant une valeur ajoutée), tout en gardant son indépendance vis-à-vis de l'administration de la Ville et de ses intervenants.

## Le plan stratégique 2024-2027

- Relations avec les intervenants – Comprendre que le personnel de vérificateurs doit se conduire avec professionnalisme, courage, honnêteté, intégrité et diplomatie.
- Efficacité des processus – Mener les travaux conformément aux normes professionnelles et améliorer continuellement ses processus de vérification afin d'offrir plus efficacement et économiquement à nos intervenants des services à valeur ajoutée.
- Gestion des talents – Réunir l'ensemble des compétences voulues pour permettre de réaliser le plan de travail de vérification.
- Rapports – Déposer des rapports de vérification et d'enquête concis, équilibrés et objectifs, qui répondent dans les délais aux besoins d'un ensemble divers d'intervenants.

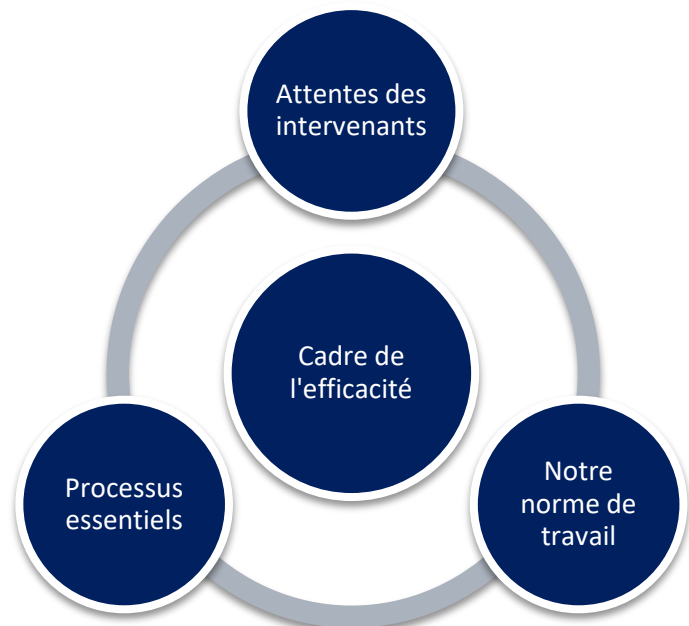
## L'analyse de nos forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM)

L'objectif de l'analyse des FFPM consiste à cerner les principaux facteurs internes (forces et faiblesses) et externes (possibilités et menaces) qui sont importants pour réaliser la stratégie. Pour prendre connaissance des détails des résultats de l'analyse des FFPM, veuillez consulter l'appendice A.

## Le cadre de l'efficacité du BVG

Pour apporter une valeur ajoutée et être très efficace, le BVG a élaboré et mis en œuvre un ensemble de stratégies pour tenir compte de trois aspects intimement liés et constituant un cadre solide pour un plan stratégique complet :

1. Répondre efficacement aux besoins et aux attentes des intervenants.
2. Exploiter très efficacement les processus essentiels.
3. Se conformer aux normes mondiales de vérification interne (les « Normes ») de l'Institut des auditeurs internes (IAI) ainsi qu'à toutes les exigences réglementaires applicables.



## Les attentes des intervenants

Le premier volet du Cadre d'efficacité du BVG consiste à cerner les besoins des intervenants et à y répondre. Font partie des intervenants du BVG, le Comité de la vérification et le Conseil municipal (organismes de surveillance), l'administration, les résidents et propriétaires d'entreprises d'Ottawa, ainsi que les partenaires de la Ville. Voici les principales attentes que le BVG a recensées parmi les intervenants :

- Les intervenants s'attendent à ce que nos travaux de vérification et d'enquête comportent les processus intégrés et nécessaires de l'assurance de la qualité. (Assurance de la qualité)
- Ils sont persuadés qu'il est essentiel de cerner les risques stratégiques clés. (Risques)
- Ils s'attendent à ce que nous menions nos travaux dans un souci d'économie. (Économie)
- Ils s'attendent à ce que nos recommandations valorisées aident l'administration et le Conseil municipal à atteindre les objectifs stratégiques de la Ville. (Valorisation)
- Ils s'attendent à ce que le personnel du BVG possède les connaissances voulues pour s'acquitter de son mandat. (Ensemble de compétences)
- Ils s'attendent à ce que nous communiquions ouvertement et dans la transparence. (Communication).

## Les processus essentiels

Le deuxième aspect du Cadre d'efficacité du BVG porte sur nos processus essentiels. Pour que ces processus donnent de bons résultats, ils doivent répondre efficacement aux besoins des intervenants. Ils doivent aussi respecter les Normes de l'IAI dans un environnement qui évolue à vive allure. Nous avons recensé les **processus essentiels** ci-après :



## Notre norme de travail

Le troisième aspect du Cadre d'efficacité du BVG regroupe les normes et les exigences réglementaires qui constituent le point de départ des travaux que nous menons et qui en déterminent le déroulement. Le personnel du BVG mène ses travaux de vérification conformément aux normes de l'IAI. L'IAI a publié de nouvelles normes qui sont entrées en vigueur le 9 janvier 2025. Nous avons procédé à un vaste examen de ces nouvelles normes

## Le plan stratégique 2024-2027

et avons recensé les politiques et les processus à modifier pour nous assurer qu'ils cadrent avec ces normes. Les normes obligent à effectuer tous les cinq (5) ans un examen externe de l'assurance de la qualité. Le BVG mènera cette évaluation en 2026. En outre, le mandat et les pouvoirs de la vérificatrice générale sont définis dans la [Loi de 2001 sur les municipalités](#) et sont précisés dans le [Règlement n° 2021-5 sur le vérificateur général](#).

### **La situation projetée**

Le BVG s'est penché sur la modification et l'évolution de ses processus essentiels pour réaliser sa vision et se conformer aux Normes et aux exigences réglementaires. D'après le résultat de l'analyse des FFPM (cf. l'[appendice A](#)) et les trois aspects intimement liés du Cadre exposé ci-dessus, nous avons recensé les grandes initiatives stratégiques (cf. l'[appendice B](#)) qui auront, selon le BVG, une incidence considérable sur la réalisation de sa vision et de son mandat. Le BVG reverra périodiquement son plan stratégique et les progrès accomplis par rapport à ce plan. Si les stratégies, les risques, la structure ou l'expérience des organismes de surveillance de la Ville changent considérablement, la vérificatrice générale reverra l'incidence de ces changements sur ce plan.



## Appendice A – Analyse des FFPM

| FORCES   | FAIBLESSES  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandat, vision et charte définis</li> <li>• Univers vérificationnel défini</li> <li>• Point de vue panorganisationnel indépendant et objectif</li> <li>• Personnel en mesure de s'adapter au changement et attitude positive</li> <li>• Diversité des compétences, des origines et des connaissances organisationnelles du personnel</li> <li>• Processus formalisés de vérification et de suivi</li> <li>• Évaluation complète des risques par rapport à la stratégie et aux priorités de l'organisation</li> <li>• Recensement des risques émergents</li> <li>• Programme établi d'assurance et d'amélioration de la qualité</li> <li>• Vérification considérée comme une fonction valorisée</li> <li>• Solides relations avec d'autres cabinets de vérification municipaux pour s'échanger les règles de l'art et pour miser sur les activités de comparaison</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénurie de talents – Difficulté de recruter des vérificateurs compétents possédant l'expérience de la vérification du rendement</li> <li>• Pénurie de compétences spécialisées dans les secteurs comme la technologie de l'information (TI), la cybersécurité, l'analytique des données, l'intelligence artificielle (IA) et les enquêtes juridicomptables plus complexes</li> <li>• Le modèle de perfectionnement du personnel n'est pas consigné rigoureusement.</li> <li>• Longue durée du cycle de vérification</li> <li>• Processus inefficace par rapport à ceux des villes comparables (comme Toronto et Calgary) parce qu'il n'y a pas de logiciel de vérification et de gestion des cas</li> <li>• Dépendance vis-à-vis des Services de technologie de l'information pour l'aide liée aux enquêtes, par exemple l'extraction des courriels et la recherche par mots-clés, parce qu'on n'a pas accès en interne à l'information et qu'on n'a pas suffisamment de compétences techniques</li> </ul> |
| POSSIBILITÉS   | MENACES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miser sur notre offre à commandes pour passer des contrats dans le recrutement du personnel ou pour corriger des lacunes dans les compétences spécialisées.</li> <li>• Miser sur les Services des ressources humaines, sur les associations professionnelles et sur notre réseau pour aider à pourvoir les postes sans titulaire.</li> <li>• Recourir plus massivement à la technologie et aux outils pour améliorer l'efficacité de certains processus et pour permettre d'établir des rapports pertinents en temps voulu.</li> <li>• Miser sur les logiciels déjà utilisés par la Ville et en assurer l'appoint au lieu des logiciels de vérification plus traditionnels, qui sont coûteux.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut s'adapter aux changements importants apportés aux normes.</li> <li>• Les ressources limitées de la Ville se répercutent sur le type de recommandations que le BVG peut déposer.</li> <li>• Le nombre et la portée des missions de vérification et des enquêtes sont entravés par les budgets, les effectifs et la gouvernance.</li> <li>• Les risques émergents et changeants augmentent les déficits de compétences.</li> <li>• Il faut s'adapter aux attentes rehaussées des intervenants.</li> <li>• Paysage politique</li> </ul>   |

## Appendice B – Initiatives stratégiques

| Processus essentiels | Domaine d'amélioration continue  | Initiatives stratégiques   | Liens avec les attentes des intervenants ou les Normes | Délais                     | Indicateurs (le cas échéant)  |
|----------------------|--|--|--|----------------------------|---|
| Notre personnel      | 1. Les différents postes à pourvoir au sein de la direction générale ont une incidence sur l'ensemble de la production et font peser sur le personnel une pression supplémentaire. | <p>1. Pourvoir ces postes.</p> <p>1.1. Perfectionner le personnel en interne grâce à des affectations enrichies et à des activités de formation pour lui permettre de profiter des occasions de promotion.</p> <p>1.2. Travailler de concert avec les Services des ressources humaines et les agences de recrutement externes au besoin afin d'attirer le personnel compétent de l'extérieur de l'administration municipale.</p> <p>1.3. Examiner la structure organisationnelle, les descriptions des fonctions et les échelles salariales du BVG pour s'assurer qu'elles sont comparables à celles qui existent ailleurs en Ontario et au Canada afin de veiller à ce que le BVG offre des salaires concurrentiels pour les fonctions à exercer.</p> | Assurance de la qualité et efficience                  | Deuxième trimestre de 2026 | Nombre d'employés; postes pourvus   |
|                      | 2. Pénurie de compétences au sein de l'équipe (vérification du rendement, analytique des données et intelligence artificielle, par exemple)  | <p>2. Perfectionner les compétences du personnel en interne.</p> <p>2.1. Mettre au point des plans de formation pour chaque membre de l'équipe en établissant des liens pour corriger les déficits de compétences constatés.</p> <p>2.2. Donner, dans l'ensemble de la direction générale, une formation sur les grands thèmes afin d'accroître l'ampleur des connaissances.</p> <p>2.3. Dans les cas où il faut réunir des connaissances spécialisées, externaliser cette compétence en échangeant les connaissances voulues et en encadrant le personnel interne, le cas échéant.</p>  | Ensemble de compétences et assurance de la qualité     | Deuxième trimestre de 2025 | Nombre de déficits de compétences corrigés (en mettant l'accent sur l'analytique des données et sur la vérification du rendement) |



| Processus essentiels | Domaine d'amélioration continue   | Initiatives stratégiques   | Liens avec les attentes des intervenants ou les Normes | Délais                      | Indicateurs (le cas échéant)   |
|----------------------|---|--|--|-----------------------------|--|
| Nos processus        | 3. Changements majeurs apportés aux normes, ce qui donne lieu à des lacunes dans les politiques et les processus du BVG   | 3. Mettre à jour les politiques et les procédures du BVG pour qu'elles cadrent avec les nouvelles normes conformément aux exigences du <u>Règlement n° 2021-5 sur le vérificateur général</u> .  | Assurance de la qualité                                | Premier trimestre de 2025   | Apporter les mises à jour et respecter généralement l'évaluation externe de 2026 |
|                      | 4. Les Normes obligeaient à procéder tous les cinq ans à une évaluation externe de la fonction de vérification.           | 4. Se concerter avec la présidente et le vice-président du Comité de la vérification et avec la cheffe de l'approvisionnement pour faire appel aux services indépendants d'un cabinet qui serait chargé de mener la validation externe de notre évaluation interne. Rendre compte des résultats au Comité de la vérification.  | Assurance de la qualité                                | Quatrième trimestre de 2026 | Cotation dans le cadre du rapport sur l'évaluation externe                       |
|                      | 5. Points d'amélioration continue recensés dans les sondages au niveau de la vérification et auprès de la haute direction | 5. Réunir les commentaires de la direction après chaque mission de vérification et à la fin de l'exercice financier afin de continuer de savoir quelles améliorations nous pouvons apporter à nos processus internes et à nos liens de collaboration. Les initiatives actuelles consistent à :<br>5.1. collaborer avec la direction pour mieux faire connaître la valeur du travail du BVG;<br>5.2. continuer de travailler en collaboration pour veiller à ce que les recommandations déposées soient opérationnellement viables. | Assurance de la qualité, risques, efficacité et valeur | En cours                    | Résultats des sondages   |
|                      | 6. Durée importante du cycle de vérification  | 6. Augmenter le nombre de missions de vérification de moindre envergure afin de déposer rapidement des recommandations détaillées et plus spécifiques.   | Risque, efficacité et valeur                           | En cours                    | À démontrer dans chaque plan de travail ou dans chaque plan de travail à jour.   |

| Processus essentiels   | Domaine d'amélioration continue   | Initiatives stratégiques  | Liens avec les attentes des intervenants ou les Normes | Délais                                    | Indicateurs (le cas échéant)  |
|------------------------|---|---|--|---|---|
| Outils et technologies | 7. L'absence de logiciel de vérification et de gestion des cas a une incidence sur l'efficacité des processus et des rapports.                                      | 7. Travailler en collaboration avec les Services des technologies de l'information pour utiliser parfaitement les fonctions de SharePoint et les outils complémentaires afin d'automatiser les approbations, de normaliser les structures des fichiers et de s'assurer que toutes les étapes obligatoires de la vérification et de l'enquête sont réalisées en réduisant les coûts. | Efficacité et assurance de la qualité                  | Deuxième trimestre de 2025                | Achever de mettre en œuvre les fonctions de SharePoint et les circuits de travail d'approbation des missions de vérification, des enquêtes, de la Ligne directe de fraude et d'abus et des rapports de suivi, dans les cas jugés viables. |
|                        | 8. Manque de compétences techniques en interne pour utiliser efficacement l'analytique des données et l'intelligence artificielle dans nos missions de vérification | 8. Former le personnel et continuer de faire appel à des experts-conseils pour utiliser les logiciels de l'analytique des données et l'intelligence artificielle dans nos missions de vérification, nos enquêtes et la surveillance permanente du Bureau.   | Efficacité et assurance de la qualité                  | Quatrième trimestre de 2025 et en continu | Recours à l'analytique des données ou à l'intelligence artificielle dans au moins 25 % de nos missions de vérification et d'enquête   |