

# V.11. Société du Havre de Montréal (projet Bonaventure)



**Vérificateur général**  
de la Ville de Montréal



## TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION.....	421
2.	PORTÉE DE LA MISSION.....	424
3.	CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION.....	425
	3.1. Société du Havre de Montréal.....	425
	3.2. Bureau de projet mixte Bonaventure.....	435
	3.3. Reddition de comptes.....	444
4.	ANNEXES.....	447
	4.1. Ententes conclues entre la Ville et la Société du Havre de Montréal depuis 2003.....	447
	4.2. Structure organisationnelle du Bureau de projet mixte Bonaventure.....	448

## LISTE DES SIGLES

BPMB	Bureau de projet mixte Bonaventure	OBNL	organisme à but non lucratif
DRM	demande de réalisation de mandat	PTI	programme triennal d'immobilisations
DTP	Direction des travaux publics	SHM	Société du Havre de Montréal

## V.11. SOCIÉTÉ DU HAVRE DE MONTRÉAL (PROJET BONAVENTURE)

### 1. INTRODUCTION

En 2002, la Ville de Montréal (la Ville) mandate la Société du Havre de Montréal (SHM) pour proposer pour le Havre et les espaces qui l'entourent<sup>1</sup> les grandes lignes d'un plan d'intervention concerté, assorti d'une structure de mise en œuvre et de financement. Après avoir établi l'état des lieux du Havre de Montréal, la SHM a déposé un document qui proposait une Vision 2025 pour le Havre s'articulant autour de trois axes stratégiques :

- La réappropriation de l'espace urbain;
- La réappropriation de l'espace riverain;
- Le développement durable.

Dévoilée en 2004, cette Vision 2025 a suscité un grand intérêt de la part de la Ville, de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, de la Société du Vieux-Port de Montréal et de l'Agence Parcs Canada. Cela a amené les trois partenaires gouvernementaux (Ville de Montréal, gouvernement du Canada et gouvernement du Québec) à demander à la SHM d'examiner la faisabilité des grandes interventions envisagées, autant sur le plan technique que financier.

La SHM a alors entrepris les études préliminaires de faisabilité du réaménagement de l'autoroute Bonaventure touchant plusieurs aspects comme l'ingénierie de l'infrastructure, la circulation, l'environnement, l'urbanisme et le « design urbain ». D'autres études examinaient la faisabilité technique d'un tramway, la création d'un bassin nautique et la mise en valeur des terrains en friche. L'ensemble de ces études a permis à la SHM de présenter en avril 2006 le document *Le Havre de Montréal* :

---

<sup>1</sup> Territoire couvrant une superficie de 10 km<sup>2</sup>. Son littoral s'étend sur 31 km de berges. Il est délimité à l'ouest par le pont Champlain, à l'est par un tracé au-delà du pont Jacques-Cartier. Sa délimitation, au nord, longe la rue Notre-Dame, puis la rue Viger et son prolongement jusqu'aux écluses de Saint-Gabriel. Au sud, le territoire longe les abords du fleuve en incluant les îles Sainte-Hélène et Notre-Dame.

*Rapport final et recommandations*, qui expose un plan d'intervention dont les éléments principaux sont :

- L'autoroute Bonaventure;
- Le tramway du Havre;
- L'offre récréotouristique et culturelle;
- Les terrains en friche;
- Les espaces bleus et verts;
- La gestion des sols.

Au cours de la période qui s'étale de 2003 à 2006, caractérisée principalement par la réalisation d'études d'opportunité et de faisabilité, la SHM a bénéficié d'un soutien financier des trois gouvernements totalisant un montant de 4 008 870 \$, soit 1 310 122 \$ en fonds et prêt de services et de ressources humaines de la part de la Ville, 1 418 748 \$ du gouvernement du Canada et 1 280 000 \$ du gouvernement du Québec.

Le projet de réaménagement de l'autoroute Bonaventure constitue la pierre angulaire de la Vision 2025 du Havre de Montréal. Il consiste à reconquérir les berges du fleuve et à retisser la trame urbaine. Ce projet se divise en trois phases :

- Phase 1 : prolongement du centre-ville, de la rue Notre-Dame à la rue Brennan;
- Phase 2 : déplacement de l'autoroute Bonaventure entre les ponts Victoria et Champlain;
- Phase 3 : réaménagement de l'autoroute Bonaventure entre le pont Victoria et la rue Brennan.

Ce projet d'envergure va façonner, pour les 20 prochaines années, la configuration de l'autoroute Bonaventure et interpelle plusieurs partenaires autant publics que privés. Si les phases 2 et 3 sont sous la responsabilité du gouvernement canadien, la phase 1 par contre, est sous la juridiction de la Ville.

À la suite du dépôt du rapport final de 2006 et de son acceptation par la Ville, la SHM s'était vu confier plusieurs mandats qui ont fait l'objet de conventions avec la Ville :

- En 2007 : signature d'une convention au montant de 7 173 156 \$ (taxes incluses) pour réaliser l'avant-projet détaillé de la phase 1 du réaménagement de l'autoroute Bonaventure, de la rue Saint-Jacques à la rue Brennan;
- En 2008 : signature d'une entente de 5 643 750 \$ (taxes incluses) pour préparer les plans et devis définitifs de la phase 1 du réaménagement de l'autoroute Bonaventure, entre les rues Saint-Jacques et Brennan;
- En 2009 : signature d'une convention pour préparer les plans et devis définitifs du corridor Dalhousie réservé au transport collectif pour un montant de 2 596 630 \$ (taxes incluses).

La SHM a déposé à la Ville, en juin 2009, le rapport d'avant-projet détaillé de la phase 1 du réaménagement de l'autoroute Bonaventure. L'avant-projet détaillé avait été soumis aux consultations publiques, desquelles a découlé le rapport de l'Office de consultation publique de Montréal déposé en avril 2010 au comité exécutif. Ces consultations ont permis à la SHM d'apporter des modifications en intégrant les préoccupations émises au cours des consultations. Le rapport final du projet « Quartier Bonaventure » révisé a été approuvé par résolution du comité exécutif le 11 août 2010. Entre-temps, à partir de 2009, la SHM a amorcé certains travaux liés à la préparation des plans et devis définitifs de la phase 1 du réaménagement de l'autoroute Bonaventure entre les rues Saint-Jacques et Brennan, y compris le corridor Dalhousie. Même s'ils ont été arrêtés durant les consultations, ces travaux ont repris en 2010.

Sur le plan des investissements, le programme triennal d'immobilisations (PTI) pour 2012-2014 et les années ultérieures prévoit un montant de 159 165 000 \$. À cela s'ajouterait un montant de 16 888 000 \$ qui a été consacré entre 2007 et 2011 à l'avant-projet détaillé et à la production des plans et devis définitifs.

Jusqu'en 2010, la SHM agissait à titre de maître d'œuvre pour la Ville dans le cadre de ses mandats, c'est-à-dire qu'elle était responsable de toutes les étapes de la réalisation, soit la conception, la tenue des appels d'offres, l'adjudication des contrats, la surveillance et la réalisation des travaux. À partir de 2011, en conformité avec son

*Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux* et avec sa politique de gestion contractuelle, adoptée en décembre 2010, la Ville a choisi d'assurer elle-même la réalisation des travaux de la phase 1 du projet de réaménagement de l'autoroute Bonaventure et d'être responsable de l'ensemble des étapes, telles que la tenue des appels d'offres, l'adjudication des contrats, la validation des plans et devis et la réalisation des travaux.

En vue, d'une part, d'assurer une certaine continuité dans la réalisation de la phase 1 du réaménagement de l'autoroute Bonaventure et de son harmonisation avec les phases ultérieures et, d'autre part, de bénéficier des connaissances acquises par la SHM du projet global (les trois phases), la Ville a retenu, en 2011, les services professionnels de la SHM, dans le contexte d'une entente d'une durée de cinq ans (2011-2015) totalisant 10 178 301 \$, afin :

- de mettre en place conjointement avec la Ville un bureau de projet mixte;
- de terminer la préparation des plans et devis définitifs pour le réaménagement entre les rues Saint-Jacques et Brennan, et ceux du corridor Dalhousie;
- d'offrir divers services professionnels en matière de fonctionnement du bureau de projet mixte;
- d'actualiser et de mettre en œuvre la Vision 2025 du développement du Havre de Montréal. Cet aspect de la convention relève particulièrement de la SHM.

## **2. PORTÉE DE LA MISSION**

Notre vérification avait pour objectif de s'assurer que les processus de gestion des fonds alloués par la Ville au Bureau de projet mixte Bonaventure (BPMB) dans le contexte du mandat qui lui a été confié sont gérés de façon responsable et transparente, dans le respect du cadre de gouvernance et de la politique contractuelle de la Ville, et que ceux-ci ont permis d'atteindre les résultats escomptés par la Ville.

À cet effet, nos travaux de vérification ont principalement porté sur l'examen détaillé de la documentation liée au projet de la phase 1 du réaménagement de l'autoroute Bonaventure et au fonctionnement du BPMB.



En vue de situer le projet de la phase 1 dans son contexte historique, nous avons pris connaissance d'une série de documents produits par la SHM, notamment le rapport final et les recommandations concernant le Havre de Montréal, les conventions conclues entre la SHM et la Ville en vue de produire la Vision 2025, l'avant-projet détaillé et les plans et devis permettant la réalisation de la phase 1.

### **3. CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION**

#### **3.1. SOCIÉTÉ DU HAVRE DE MONTRÉAL**

Créée en octobre 2002, la SHM est un organisme à but non lucratif (OBNL) qui est né à la suite du Sommet de Montréal en 2002. Son mandat est de « *proposer, pour le havre et les espaces urbains qui l'entourent, les grandes lignes d'un plan d'intervention concerté, assorti d'une structure de mise en œuvre et de financement* ». Autonome, elle est dotée d'un conseil d'administration au sein duquel la représentativité de la Ville était toujours présente, mais fluctuante. La SHM est dotée d'une petite équipe de chargés de projets et de consultants qui accomplissent le travail de recherche et d'analyse sous la direction d'un président-directeur général.

Sa création était motivée par le fait qu'elle pouvait bénéficier de subventions des deux gouvernements (provincial et fédéral) afin de réaliser les premiers travaux exploratoires. Effectivement, à ses débuts elle a bénéficié de l'appui financier des trois ordres de gouvernement, soit la Ville, le gouvernement du Québec et le gouvernement du Canada comme l'indique le tableau 1.

**Tableau 1 – Montants dépensés par la SHM entre 2003 et 2011**

Période	Gouv. du Canada	Gouv. du Québec	Ville de Montréal	Total
Études d'opportunité et de faisabilité 2003-2006	1 418 748 \$ 35 %	1 280 000 \$ 32 %	1 310 122 \$ 33 %	4 008 870 \$
Avant-projet détaillé – Plans et devis 2007-2010	257 090 \$ 3 %	520 000 \$ 5 %	9 402 795 \$ 92 %	10 179 885 \$
Réalisation de la phase 1 : 2011-2015 Contribution 2011	– 0 %	– 0 %	2 065 498 \$ 100 %	2 065 498 \$
<b>Contribution totale des partenaires</b>	<b>1 675 838 \$ 10 %</b>	<b>1 800 000 \$ 11 %</b>	<b>12 778 415 \$ 79 %</b>	<b>16 254 253 \$</b>

Source : Sommaire décisionnel de la Ville et états financiers de la SHM.

Les contributions de la Ville et des gouvernements prennent de l'importance selon la période d'évolution de la SHM depuis sa création. De 2003 à 2006, les trois ordres de gouvernement ont participé de façon équivalente au financement de la SHM. La contribution de la Ville représentait environ 33 %, soit 1 310 122 \$, en fonds et prêt de ressources humaines sur un financement total de 4 008 870 \$. Cette période correspondait aux activités liées aux études d'opportunité et de faisabilité entourant l'autoroute Bonaventure et se concrétisait par la réalisation des études, notamment *Le havre de Montréal – L'état des lieux*, *Le havre de Montréal – vision 2025* et *L'autoroute Bonaventure – Vision 2025*. Par la suite, la contribution de la Ville a atteint 92 %, soit 9 402 795 \$, et finalement en 2011, année où s'amorce la réalisation des travaux de réaménagement de l'autoroute Bonaventure, la Ville est devenue l'unique source de revenus pour la SHM.

De 2007 à 2010, la Ville, partenaire majoritaire de la SHM, a signé six conventions<sup>2</sup> totalisant 15 634 905 \$, dont trois conventions majeures liées à l'étude d'avant-projet détaillé (7 173 156 \$), à la production de plans et devis définitifs entre les rues Brennan et Saint-Jacques (5 643 750 \$) et à la production de plans et devis pour le corridor Dalhousie (2 596 630 \$). Cette période correspondait aux activités liées aux études de l'avant-projet détaillé de la phase 1 du projet de réaménagement de l'autoroute

<sup>2</sup> Les conventions signées entre la Ville et la SHM l'ont été en vertu de l'article 573.3, paragraphe 2.1 de la *Loi sur les cités et villes*, qui permet à la Ville de confier à un OBNL un mandat de services professionnels sans avoir à procéder par appel d'offres.

Bonaventure et à la production de plans et devis, et se concrétisait par le dépôt de l'avant-projet détaillé et l'amorce de la production des plans et devis.

En 2011, la Ville signe avec la SHM pour une période de cinq ans, dans le contexte de la réalisation de la phase 1 du projet de réaménagement de l'autoroute Bonaventure, une convention au montant de 10 178 302 \$ répartis ainsi :

- 4 303 688 \$ : services professionnels pour le fonctionnement du BPMB pour les années 2011 à 2015;
- 5 350 561 \$ : seconde et dernière tranche d'argent pour la production des plans et devis définitifs du réaménagement de l'autoroute Bonaventure entre les rues Brennan et Saint-Jacques;
- 500 000 \$ : réalisation d'une étude d'actualisation de la Vision 2025 du développement du Havre de Montréal;
- 24 053 \$ : ajustement lié à la TVQ.

Dans l'ensemble, de 2003 à 2011, la SHM a conclu des ententes avec la Ville pour un montant total de 27 123 306 \$. Les détails de ces contributions sont présentés à l'annexe 4.1.

### **3.1.1. PROCESSUS D'ADJUDICATION DES CONTRATS OCTROYÉS PAR LA SOCIÉTÉ DU HAVRE DE MONTRÉAL**

#### **3.1.1.A. Contexte et constatations**

Afin d'examiner la gouvernance qui encadre l'octroi de contrats à la SHM, nous avons, à partir de renseignements fournis par cette dernière, analysé le mode d'adjudication des contrats octroyés par la SHM de 2007 à 2011, examiné sommairement leur conformité à la politique d'adjudication des contrats de la SHM et procédé à une comparaison de celle-ci avec le régime d'adjudication de contrats en vigueur à la Ville.

Le tableau 2 présente les statistiques concernant les modes d'adjudication utilisés par la SHM pour l'ensemble des contrats octroyés de 2007 à 2011.

**Tableau 2 – Modes d'adjudication des contrats octroyés par la SHM  
de 2007 à 2011**

Années et rubriques		Mode d'adjudication				
		Gré à gré	Sur invitation	Appel d'offres public	Information non disponible <sup>1</sup>	Total
Mandats – Avant-projet détaillé	<b>2007</b>					
	Nombre de mandats	10	1	0	4	15
	Budget total	450 159 \$	584 371 \$	–	694 153 \$	1 728 683 \$
	Paiement réel	445 269 \$	508 032 \$	–	683 131 \$	1 636 432 \$
	<b>2008</b>					
	Nombre de mandats	25	8	2	1	36
	Budget total	893 703 \$	465 013 \$	1 783 921 \$	49 000 \$	3 191 637 \$
	Paiement réel	873 714 \$	465 013 \$	1 783 689 \$	48 980 \$	3 171 396 \$
	<b>2007 et 2008</b>					
Nombre de mandats	<b>35</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>51</b>	
Budget total	<b>1 343 862 \$</b>	<b>1 049 384 \$</b>	<b>1 783 921 \$</b>	<b>743 153 \$</b>	<b>4 920 320 \$</b>	
Paiement réel	<b>1 318 983 \$</b>	<b>973 045 \$</b>	<b>1 783 689 \$</b>	<b>732 111 \$</b>	<b>4 807 828 \$</b>	
Mandats – Plans et devis	<b>2009</b>					
	Nombre de mandats	10	0	3	1	14
	Budget total	365 115 \$	–	9 651 847 \$	4 430 \$	10 021 392 \$
	Paiement réel	95 796 \$	–	3 372 830 \$	4 430 \$	3 473 056 \$
	<b>2010</b>					
	Nombre de mandats	7	6	0	6	19
	Budget total	132 368 \$	294 622 \$	–	51 178 \$	478 168 \$
	Paiement réel	104 561 \$	117 823 \$	–	51 178 \$	273 562 \$
	<b>2011</b>					
	Nombre de mandats	1	5	0	8	14
	Budget total	30 000 \$	98 734 \$	–	235 543 \$	364 277 \$
	Paiement réel	12 000 \$	46 576 \$	–	46 123 \$	104 699 \$
<b>2009-2010-2011</b>						
Nombre de mandats	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>47</b>	
Budget total	<b>527 483 \$</b>	<b>393 356 \$</b>	<b>9 651 847 \$</b>	<b>291 151 \$</b>	<b>10 863 837 \$</b>	
Paiement réel	<b>212 357 \$</b>	<b>164 399 \$</b>	<b>3 372 830 \$</b>	<b>101 731 \$</b>	<b>3 851 317 \$</b>	
Total pour la période 2007-2011	Nombre de mandats	<b>53</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>98</b>
	% type d'adjudication	<b>54 %</b>	<b>20 %</b>	<b>5 %</b>	<b>20 %</b>	<b>100 %</b>
	Budget total	<b>1 871 345 \$</b>	<b>1 442 740 \$</b>	<b>11 435 768 \$</b>	<b>1 034 304 \$</b>	<b>15 784 157 \$</b>
	% budget total	<b>12 %</b>	<b>9 %</b>	<b>72 %</b>	<b>7 %</b>	<b>100 %</b>
	Paiement réel	<b>1 531 340 \$</b>	<b>1 137 444 \$</b>	<b>5 156 519 \$</b>	<b>833 842 \$</b>	<b>8 659 145 \$</b>

<sup>1</sup> La documentation fournie par la SHM n'indiquait pas le mode d'adjudication utilisé pour ces contrats.  
Source : SHM.

Selon l'analyse de l'information obtenue concernant les contrats octroyés pour la période de 2007 à 2011, nous constatons que la SHM a octroyé 98 contrats totalisant 15 784 157 \$. Ces contrats ont été attribués selon les modes d'adjudication qui suivent :

**V. Vérification d'optimisation des ressources et des technologies de l'information  
V.11. Société du Havre de Montréal (projet Bonaventure)**

- **De gré à gré** : 53 contrats sur 98 (54 %) pour un total de 1 871 345 \$ (12 % de la valeur totale des contrats);
- **Sur invitation** : 20 contrats sur 98 (20 %) pour un total de 1 442 740 \$ (9 % de la valeur totale des contrats);
- **Appel d'offres public** : 5 contrats sur 98 (5 %) pour un total de 11 435 768 \$ (72 % de la valeur totale des contrats);
- **Information non disponible sur le mode d'adjudication** : 20 contrats sur 98 (20 %) pour un total de 1 034 304 \$ (7 % de la valeur totale des contrats). Sur ces 20 contrats, 3 concernaient la Ville, à titre de fournisseur de services, pour un total de 526 305 \$ (51 % du total de cette catégorie). Les 17 autres présentaient une valeur variant de 580 \$ à 49 000 \$.

Les tableaux 3 et 4 présentent les paramètres liés à la délégation de pouvoir et à la politique d'adjudication des contrats de la SHM et de la Ville.

**Tableau 3 – Comparaison de la délégation de pouvoir de la Ville (services centraux) et de la SHM**

Ville de Montréal			SHM		
Fonction	Exécution de travaux	Services professionnels	Fonction	Exécution de travaux	Services professionnels
Directeur général	100 000 \$	50 000 \$	Président-directeur général	50 000 \$	50 000 \$
Fonctionnaire niveau A	50 000 \$	25 000 \$			
Fonctionnaire niveau B	25 000 \$	15 000 \$	Directeur de projet	15 000 \$	15 000 \$
Fonctionnaire niveau C	15 000 \$	5 000 \$			
Fonctionnaire niveau D	10 000 \$				
Fonctionnaire niveau E	1 000 \$				

**Tableau 4 – Comparaison du régime d'adjudication des contrats de la Ville et de la SHM**

Ville de Montréal			SHM			
Montant	Exécution de travaux	Services professionnels	Montant	Exécution de travaux	Montant	Services professionnels
≤ 24 999 \$	Gré à gré		≤ 9 999 \$	Gré à gré	≤ 49 999 \$	Gré à gré avec l'accord d'un administrateur outre le président-directeur général
			10 000 \$ à 24 999 \$	Invitation écrite à 2 fournisseurs ou plus		
25 000 \$ à 99 999 \$	Appel d'offres sur invitation à un minimum de 2 fournisseurs. La Ville préconise l'invitation de 5 firmes.		25 000 \$ à 99 999 \$	Invitation écrite à 3 fournisseurs ou plus	50 000 \$ à 99 999 \$	Invitation écrite à 3 fournisseurs ou plus, ou appel d'offres public
100 000 \$ et plus	Appel d'offres public		100 000 \$ et plus	Invitation écrite à 4 fournisseurs ou plus, ou appel d'offres public	100 000 \$ et plus	Invitation écrite à 4 fournisseurs ou plus, ou appel d'offres public

À la suite de cette analyse comparative, nous constatons que la délégation de pouvoir de dépenser de la SHM attribue à son président-directeur général, dans le cas de l'exécution de travaux, la même limite de dépenses (50 000 \$) que la Ville accorde à un titulaire d'un poste de niveau A, soit l'équivalent d'un directeur général associé ou d'un directeur principal. Pour ce qui est du directeur de projet de la SHM, sa limite de dépenses (15 000 \$) est la même que celle accordée au titulaire d'un poste de niveau C à la Ville, soit l'équivalent d'un chef de section d'une direction.

En ce qui a trait aux contrats de services professionnels, la délégation de pouvoir de dépenser de la SHM accorde à son président-directeur général la même limite de dépenses (50 000 \$) que la Ville octroie à son directeur général. Dans le cas du directeur de projet de la SHM, sa limite de dépenses (15 000 \$) est la même que celle accordée à un titulaire d'un poste de niveau B à la Ville, soit un chef de division d'une direction.

Le régime d'adjudication des contrats en application à la SHM est le suivant :

- Pour des contrats d'exécution de travaux, les modes d'adjudication varient selon quatre niveaux de limites;
- Pour des contrats de services professionnels, les modes d'adjudication varient selon trois niveaux de limites.

Le régime d'adjudication des contrats en vigueur à la Ville est conforme à la *Loi sur les cités et villes* (article 573). Il s'articule, de façon générale, autour de trois niveaux de limites et concerne tous les contrats liés à l'exécution des travaux et à la fourniture de services professionnels à champ réservé (architecte, arpenteur-géomètre, comptable agréé et ingénieur).

Sur la base de l'information fournie par la SHM, l'analyse des modes d'adjudication des contrats en fonction de la politique de la SHM à ce sujet et du régime en vigueur à la Ville nous permet de constater que les 98 contrats accordés, quel que soit le mode d'adjudication, ont fait l'objet d'une sollicitation écrite en conformité avec la politique liée à l'adjudication des contrats de la SHM, à l'exception de 13 contrats, soit 13 %.

Sur l'ensemble des contrats accordés sur invitation ou par appel d'offres public, la SHM s'est conformée dans tous les cas à sa politique d'adjudication des contrats quant au nombre de fournisseurs à inviter et au montant à respecter.

Concernant les contrats accordés sur invitation ou par appel d'offres public, à l'exception de ceux pour lesquels la Ville était le fournisseur du service recherché, la SHM a mis en place un comité de sélection auquel siégeait du personnel de la Ville.

Dans le cas de tous les contrats supérieurs à 100 000 \$, le régime d'adjudication des contrats de la SHM donne le choix d'aller en appel d'offres public ou de procéder sur invitation en sollicitant un minimum de quatre fournisseurs. Ce même choix existe dans le cas des contrats pour services professionnels de 50 000 \$ et plus, à la différence que le nombre de fournisseurs à solliciter est moindre, soit trois fournisseurs.

Le régime appliqué à la Ville, quant à lui, permet d'attribuer de gré à gré les contrats n'excédant pas 24 999 \$, quelle que soit leur nature (exécution de travaux ou services professionnels). Cependant, il n'offre pas la possibilité de choisir entre l'option d'aller en appel d'offres public ou de procéder sur invitation pour les contrats supérieurs à 100 000 \$, quelle que soit leur nature.

Visant une prise de décisions plus rapide, le régime de la SHM est moins limitatif que celui de la Ville. En effet, il donne le choix au gestionnaire de recourir ou non à un appel d'offres public, ce que le régime de la Ville ne permet nullement. Cette marge de manœuvre augmente le risque d'exercer une éventuelle orientation quant au choix des firmes par rapport à un appel d'offres public ouvert à tous.

Dans le contexte actuel caractérisé par une remise en question des processus d'attribution des contrats publics, la Ville a renforcé ses règles d'adjudication de contrats et a mis en place un cadre de gouvernance transparent. Puisqu'elle est l'unique « cliente » ou bailleuse de fonds de la SHM et qu'elle a fait le choix d'en faire un partenaire privilégié pour les phases subséquentes énumérées dans la Vision 2025, il serait approprié que la SHM harmonise ses façons de faire avec celles de la Ville en matière d'adjudication de contrats.

#### **3.1.1.B. Recommandations**

**Nous recommandons à la Société du Havre de Montréal, compte tenu des enjeux liés à la gouvernance des grands projets et du contexte actuel de mise en œuvre du projet du Quartier Bonaventure, le tout dans un esprit de partenariat mixte à long terme, d'examiner la possibilité d'harmoniser sa politique d'adjudication des contrats avec celle en vigueur à la Ville.**

#### **3.1.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée**

*« Soumettre au cours d'une prochaine réunion du conseil d'administration de la SHM un amendement à la politique liée à l'adjudication des contrats de la SHM dans le but d'harmoniser encore davantage cette politique avec celle de la Ville. » (Échéancier prévu : septembre 2012)*

### **3.1.2. SUIVI DE LA RÉALISATION DES CONTRATS OCTROYÉS PAR LA SOCIÉTÉ DU HAVRE DE MONTRÉAL**

#### **3.1.2.A. Contexte et constatations**

En fonction des attentes définies dans les ententes signées par la Ville avec la SHM, nous avons cherché à déterminer si cette dernière avait rempli ses obligations quant aux produits et services demandés dans le respect des délais prévus. Pour cela, à



**V. Vérification d'optimisation des ressources et des technologies de l'information  
V.11. Société du Havre de Montréal (projet Bonaventure)**

partir des renseignements obtenus de la SHM et en nous référant à ses rapports trimestriels, nous avons examiné le statut des contrats accordés par la SHM en vue d'obtenir les résultats attendus.

Le tableau 5 présente l'ensemble des contrats accordés de 2007 à 2011 par la SHM en fonction de leur statut au 19 décembre 2011.

**Tableau 5 – Statut des contrats octroyés par la SHM de 2007 à 2011**

Années et rubriques	Statut des contrats octroyés*				
	Complété	À définir	En attente	En cours	Total
<b>Mandats – Avant-projet détaillé 2007-2008</b>					
Nombre de mandats	51	0	0	0	51
Budget total	4 920 320 \$	–	–	–	4 920 320 \$
Paiement réel	4 807 828 \$	–	–	–	4 807 828 \$
<b>Mandats – Plans et devis définitifs – 2009-2011</b>					–
Nombre de mandats	30	4	2	11	47
Budget total	397 358 \$	449 243 \$	128 239 \$	9 888 997 \$	10 863 837 \$
Paiement réel	373 774 \$	–	4 625 \$	3 472 918 \$	3 851 317 \$
<b>Total de 2007 à 2011</b>					
Nombre de mandats	81	4	2	11	98
Budget total	5 317 678 \$	449 243 \$	128 239 \$	9 888 997 \$	15 784 157 \$
% du budget total	33,7 %	2,8 %	0,8 %	62,7 %	100,0 %
Paiement réel	5 181 602 \$	–	4 625 \$	3 472 918 \$	8 659 145 \$
Écart ou solde restant	136 076 \$	449 243 \$	123 614 \$	6 416 079 \$	7 125 012 \$

\* Définition des statuts :

- **Complété** : projet terminé.
- **À définir** : projet concernant principalement les contrats qui seront réalisés par les unités d'affaires de la Ville.
- **En attente** : projet en attente d'une décision de procéder.
- **En cours** : projets en cours de réalisation.

Source : SHM.

L'analyse des statuts des contrats accordés de 2007 à 2011 par la SHM ainsi que des rapports de suivi pour 2008 et 2009 nous permet de constater que 81 contrats ont été complétés pour un total de 5 181 602 \$ et 11 contrats sont en cours de réalisation.

Parmi les contrats en cours, trois sont majeurs et totalisent un budget de 9 651 847 \$, soit 61,1 % du budget total. Il s'agit des contrats dédiés à la préparation des plans et devis définitifs pour le réaménagement entre les rues Brennan et Saint-Jacques ainsi

que le corridor Dalhousie, et de l'assistance technique en matière de gestion de projet et du génie routier.

Les dates respectives de livraison des plans et devis définitifs, selon les conventions antérieures, étaient le 9 septembre 2009 pour les rues Brennan et Saint-Jacques et le 31 mars 2011 pour ceux du corridor Dalhousie. Ces documents devaient être conformes aux normes<sup>3</sup> de la Ville pour ce qui est de la présentation des dessins, des plans et des devis. Leur production finale a été retardée pour tenir compte des résultats de la consultation publique concernant l'avant-projet détaillé. En conséquence, la SHM n'a pas livré les plans et devis définitifs selon les dates prévues aux conventions.

Dans la convention de 2011, la production des plans et devis a été répartie sur les années 2011, 2012 et 2013, comme l'indique le tableau 6.

**Tableau 6 – Budget prévu pour la production des plans et devis**

	Total	Sommes versées	Prévisions		
		2008-2010	2011	2012	2013
Convention 2008 et ajustement <sup>1</sup>	10 994 311 \$	3 950 625 \$	3 189 900 \$	2 759 400 \$	1 094 386 \$
Convention 2009	2 596 630 \$	553 797 \$	1 500 000 \$	542 833 \$	
<b>Total</b>	<b>13 590 941 \$</b>	<b>4 504 422 \$</b>	<b>4 689 900 \$</b>	<b>3 302 233 \$</b>	<b>1 094 386 \$</b>
			<b>9 086 519 \$</b>		

<sup>1</sup> Convention originale : 5 000 000 \$. Ajustement de 4 651 847 \$, pour un total de 9 651 847 \$ (avant les taxes), soit 10 994 311 \$ avec les taxes.

Nous n'avons pas pu établir l'ensemble des travaux réalisés par la SHM par rapport aux sommes déjà payées de 2008 à 2010 (4 504 422 \$).

Tenant compte des éléments qui suivent :

- la reprise en 2011 de la production des plans et devis définitifs du corridor Dalhousie et du réaménagement entre les rues Brennan et Saint-Jacques;
- la modification de la somme restante pour la terminaison de la confection de ces plans et devis définitifs;

<sup>3</sup> Les normes de la Ville exigent la production de cahiers de charges et de dessins normalisés et conformes au système informatisé MicroStation.

- les paiements reçus pour les travaux réalisés dans le contexte de la production des plans et devis;

il devient important pour la Direction générale d'établir exactement l'inventaire des travaux accomplis et de ceux qui restent à faire en vue de compléter la préparation des plans et devis conformément aux conventions de 2008 et de 2009.

#### **3.1.2.B. Recommandations**

**Nous recommandons à la Direction générale d'établir formellement un inventaire ainsi que les coûts des travaux accomplis par la Société du Havre de Montréal dans le contexte des conventions signées en 2008 et en 2009 concernant respectivement les plans et devis définitifs du réaménagement entre les rues Brennan et Saint-Jacques, et ceux du corridor Dalhousie.**

#### **3.1.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée**

*« Exiger qu'un inventaire des travaux accomplis par la SHM dans le contexte des conventions signées en 2008 et en 2009 soit intégré aux documents de reddition de comptes produits. Cet inventaire devra comprendre une section sur les coûts des travaux. » (Échéancier prévu : mai 2012)*

### **3.2. BUREAU DE PROJET MIXTE BONAVENTURE**

Pour la réalisation de la phase 1 du projet de réaménagement de l'autoroute Bonaventure, la Ville et la SHM travailleront au sein du BPMB. La convention de 2011 prévoit à cet effet que la Ville et la SHM mettent conjointement sur pied ce bureau de projet et que la SHM participe à son fonctionnement moyennant des honoraires annuels de 750 000 \$ pour la durée de la convention, soit cinq ans. La convention établit également la gouvernance et la gestion de la phase 1 avec les éléments qui suivent :

- Mise sur pied d'un comité de direction formé de deux représentants désignés par le directeur général de la Ville et d'un représentant de la SHM;
- Mise sur pied du BPMB codirigé par un répondant administratif de la Ville et un de la SHM.

Finalement, les travaux prévus à la phase 1 seront réalisés selon les normes et les pratiques applicables de la Ville, conformément à la *Loi sur les cités et villes*, et les lois qui en découlent, en conformité avec la *Charte de la Ville de Montréal* et le *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux*.

### 3.2.1. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNEMENT

#### 3.2.1.A. Contexte et constatations

En application de la convention de 2011, le BPMB a été mis en place. Sa structure organisationnelle est présentée dans l'annexe 4.2. Ce bureau, comme prévu, est constitué d'un comité de direction formé d'un cadre provenant de la Direction générale et de la directrice des Travaux publics (DTP) pour la partie Ville, et du président-directeur général de la SHM pour celle-ci. Le BPMB est dirigé conjointement par deux codirecteurs, soit un ingénieur provenant de la DTP et un directeur de projet de la SHM.

Le BPMB relève du comité de direction, lequel est sous la responsabilité de la directrice générale associée responsable du Service du développement et des opérations. Le BPMB a mis en place un comité de gestion technique composé essentiellement de deux membres du comité de direction, des deux codirecteurs et d'un professionnel provenant de la SHM.

Pour son fonctionnement général, le BPMB détermine quels sont ses besoins en lien avec la réalisation de ses activités et de ses projets. Il fait ensuite appel aux ressources de la SHM dans les limites des budgets accordés dans la convention (750 000 \$ annuellement), aux ressources de la DTP quand son expertise est demandée ainsi qu'aux firmes externes pour l'exécution des travaux. L'acquisition des autres ressources passe par les processus décisionnels et d'approvisionnement de la Ville.

Le budget de fonctionnement du BPMB provient principalement de transferts de fonds liés aux prêts de ressources de la Ville et des budgets prévus par la convention pour l'utilisation des ressources provenant de la SHM. L'exécution des travaux d'infrastructures et autres, par la DTP ou les firmes externes, est financée par le PTI de la Ville.

Bien que les responsabilités du personnel clé affecté au BPMB dans le contexte de la réalisation de la phase 1 aient été décrites dans les annexes B et C de la convention, le BPMB les a détaillées et assorties de descriptions de tâches couvrant l'ensemble des responsabilités et des activités attendues. Un manuel de procédures est en cours de préparation.

L'examen de cette documentation nous a permis de constater qu'il y a complémentarité des deux codirecteurs par rapport au partage de leurs responsabilités et de leurs tâches dans le BPMB, principalement en ce qui a trait aux interventions auprès des partenaires internes et externes et du personnel désigné sous leur direction.

Cette complémentarité n'est pas exclusive, ils peuvent en effet se remplacer mutuellement, à l'exception toutefois des responsabilités qu'ils assument au nom de leur employeur d'origine :

- Pour le représentant de la Ville : assurer la responsabilité du projet au nom de la Ville, et ce, dès les phases d'études préliminaires jusqu'à la livraison complète du projet et assumer la fonction de chargé de planification pour la DTP;
- Pour le représentant de la SHM : assurer les liaisons entre le BPMB et la SHM pour les dossiers relevant de cette dernière.

Le manuel de procédures n'a pas été approuvé par le comité de direction. Certains éléments du manuel, notamment la rubrique concernant la gestion du projet et l'annexe décrivant les rôles et les responsabilités, méritent des modifications significatives :

- Description de la gouvernance du BPMB, dont le processus décisionnel en vigueur actuellement (Direction générale associée, comité de direction, codirection du projet et comité de gestion technique à titre d'assistance technique).
- Mise à jour des estimations des coûts de la phase 1 afin de tenir compte des modifications apportées à l'avant-projet détaillé. Les estimations citées dans le projet du manuel datent de l'avant-projet détaillé déposé en 2008.
- Mise à jour des organigrammes de réalisation.
- Détermination des titulaires actuels (codirecteurs) correspondant aux descriptions des tâches de l'équipe de projet.

- Détermination des titulaires actuels (chargés de projets, graphiste, secrétaire, gestionnaire de la documentation) correspondant aux descriptions des tâches de l'équipe de soutien.

#### **3.2.1.B. Recommandations**

**Nous recommandons à la Direction générale associée – Service du développement et des opérations de s'assurer que le Bureau de projet mixte Bonaventure procède aux modifications nécessaires du manuel de procédures afin qu'il reflète la réalité de la structure mise en place ainsi que son mode de fonctionnement, et qu'il fasse approuver ledit manuel par le comité de direction.**

#### **3.2.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée**

« Demander aux codirecteurs du BPMB de :

- *procéder aux modifications nécessaires du manuel de procédures afin qu'il reflète la réalité de la structure mise en place ainsi que son mode de fonctionnement;*
- *soumettre pour approbation ledit manuel au comité de direction. » (Échéancier prévu : août 2012)*

### **3.2.2. GOUVERNANCE DU PROJET**

#### **3.2.2.A. Contexte et constatations**

En ce qui concerne la gouvernance du projet, nous avons constaté que la représentation de la SHM et de la Ville qu'on trouve au sein du comité de direction peut s'expliquer par le fait que ce comité doit veiller à la gestion du projet en tenant compte des directives et des orientations stratégiques du projet dans sa globalité en lien probablement avec les autres projets en cours et essentiellement avec les phases subséquentes de la Vision 2025.

La dualité concernant la coordination du projet, par contre, soulève un questionnement puisque nous sommes en fait devant deux entités « associées ou en partenariat » dans la réalisation de la phase 1 ayant des statuts différents, où la Ville est la cliente qui assure le financement et la SHM est l'exécutante d'un mandat.

Les organigrammes antérieurs, où la SHM assumait la réalisation des mandats, ne présentaient pas cette dualité de codirection même si des ressources importantes de la Ville étaient concernées ou en soutien.

Cela nous amène à nous poser certaines questions :

- Puisque le représentant de la Ville, selon les renseignements obtenus, assume à titre de codirecteur la responsabilité entière de la phase 1<sup>4</sup>, a-t-on réellement besoin de deux codirecteurs?
- Ce modèle peut-il entraîner de la confusion à propos de la prise de décisions en cas de situation conflictuelle telle qu'une divergence sur la compréhension des engagements mutuels, sur le choix des techniques opérationnelles ainsi que sur la gestion ou l'encadrement des ressources sous la responsabilité de la SHM?
- Ce modèle permet-il d'évaluer la contribution de la SHM au fonctionnement du BPMB selon les attentes définies dans la convention conclue avec la Ville?

Ce modèle de coordination de projet se trouve généralement dans le cas où les deux entités partagent le risque du projet dans un partenariat, ce qui n'est pas le cas pour le BPMB.

#### **3.2.2.B. Recommandations**

**Nous recommandons à la Direction générale associée – Service du développement et des opérations de s'assurer que toutes les mesures de coordination ont été prévues afin de pallier d'éventuels conflits qui pourraient compromettre le bon déroulement des opérations.**

#### **3.2.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée**

*« Continuer de donner au comité de direction (qui est composé aux deux tiers de représentants de la Ville) un pouvoir de décision finale en cas de divergence d'opinions entre la Ville et la SHM. » (Complété)*

---

<sup>4</sup> Cette responsabilité est définie clairement dans l'intervention émanant de la DTP accompagnant le sommaire décisionnel 1101009003.

### 3.2.3. PLANIFICATION, EXÉCUTION, SUIVI ET CONTRÔLE

#### 3.2.3.A. Contexte et constatations

La réalisation du projet de la phase 1 du réaménagement de l'autoroute Bonaventure s'étale sur cinq ans. Le BPMB a planifié l'ensemble des interventions à réaliser et à compléter pour chaque année. Les interventions ou projets sont, pour les besoins de la planification et de l'ordonnancement, groupés en lots de travaux à réaliser. Des échéanciers sont préparés en fonction du niveau d'intervention :

- Un échéancier général pour les cinq ans;
- Un échéancier annuel de portée plus précise que le général qui tient compte des lots à réaliser annuellement;
- Un échéancier lié aux lots proprement dits et qui permet le suivi des travaux au jour le jour. Celui-ci correspond à l'échéancier figurant dans la proposition de l'entrepreneur en réponse à l'appel d'offres.

À titre indicatif, pour la phase 1, le nombre de lots par année est le suivant :

- 2011 : 3 lots;
- 2012 : 7 lots;
- 2013 : 9 lots;
- 2014 : 11 lots;
- 2015 : 10 lots.

À partir de cette planification, le BPMB choisit l'exécutant approprié pour la réalisation des lots ou les confie à la DTP. Le recours aux services de la DTP par le BPMB dans la réalisation des projets de la phase 1 se fait par l'intermédiaire de demandes de réalisation de mandat (DRM) qui décrivent en détail les services nécessaires. Dans ce contexte, la DTP joue le rôle de « bureau de génie » pour le BPMB comme elle le fait pour les autres unités d'affaires de la Ville qui sont en fait ses « clients ». La DTP exécute les projets qu'on lui confie uniquement quand le financement ou le budget les accompagne. Les projets sont alors financés à même l'enveloppe du PTI prévue pour la phase 1.

Le comité de gestion technique du BPMB effectue le suivi des différents projets ou lots au moment de la rencontre hebdomadaire au cours de laquelle il traite des questions techniques du projet, fait le suivi de la planification, des échéanciers et des coûts, et établit l'état d'avancement du dossier. Par la suite, le comité de direction, au moment de



sa rencontre hebdomadaire, suit l'évolution des travaux, valide et endosse les demandes de paiements et donne les orientations aux travaux.

Le suivi de la réalisation des travaux confiés à la DTP est sous la responsabilité d'un chargé d'affaires dont le rôle est de faire le suivi des DRM dans le contexte de l'entente de service conclue avec le BPMB. Un rapport documente chacune des DRM confiées à la DTP. Une reddition de comptes, pour chacune des DRM en cours, est effectuée par la DTP au moyen d'un rapport trimestriel indiquant l'évolution des coûts engagés ainsi que le degré d'avancement des DRM.

Le tableau 7 présente le suivi du projet de la phase 1 en fonction des entités exécutantes et des résultats attendus selon la convention de 2011.

**Tableau 7 – Principaux contrôles des projets de la phase 1**

Entités responsables du contrôle au BPMB	Entité exécutante	Volet de la convention de 2011	Processus de contrôle exercé
Comité de direction du BPMB  Comité de gestion technique  (SHM et Ville)	SHM	Plans et devis des contrats antérieurs à 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturation des firmes</li> <li>• Approbation par la SHM</li> <li>• Paiement par la SHM</li> <li>• Reddition de comptes par la SHM selon les conventions de 2008 et de 2009 (5,6 M\$ et 2,6 M\$)</li> </ul>
		Plans et devis à compter de mars 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturation des firmes</li> <li>• Approbation par le BPMB</li> <li>• Approbation technique de la DTP</li> <li>• Paiement par la SHM</li> <li>• Reddition de comptes par la SHM selon la convention de 2011</li> </ul>
	SHM	Fonctionnement du BPMB (750 000 \$)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturation de la SHM</li> <li>• Approbation par la Ville</li> <li>• Paiement par la Ville</li> <li>• Reddition de comptes par la SHM</li> </ul>
	DTP	Mandats accordés selon les DRM (financement du PTI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturation des firmes</li> <li>• Approbation par la DTP</li> <li>• Rapport de reddition de comptes de la DTP</li> <li>• Approbation du BPMB</li> <li>• Inscription au PTI</li> </ul>
	Fournisseurs externes	Travaux confiés par le BPMB (études complémentaires et autres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturation des firmes</li> <li>• Approbation par le BPMB</li> <li>• Paiement par le BPMB</li> <li>• Reddition de comptes par le BPMB</li> </ul>

Sur la base des renseignements obtenus au cours de nos rencontres avec le personnel du BPMB et de la DTP ainsi que de l'examen sommaire de l'ensemble des processus et de la documentation qui appuient la réalisation de la phase 1, nous constatons que le BPMB, en étant à sa première année d'opération, est en train de mettre en place les processus de contrôle (voir le tableau 7) qui devront être conformes à ceux de la Ville ainsi que les rapports périodiques permettant le suivi de la réalisation des projets ou des lots.

Dans le contexte des mandats qu'elle réalise pour le compte du BPMB, la DTP procède à la validation et au contrôle technique de la conformité des plans et devis ainsi qu'à l'encadrement et à la supervision du personnel engagé pour l'exécution des travaux. Elle est en train de modifier ses processus de contrôle et de documentation qui seront utilisés pour le suivi des projets qui lui sont confiés par le BPMB.

Le BPMB produit également un tableau de bord qui, lui aussi, était en préparation au moment de notre vérification. Celui-ci indique, pour chacun des projets ou lots, le degré d'avancement selon les étapes de réalisation. L'exemple de tableau de bord que nous avons examiné précisait les étapes de réalisation atteintes en indiquant principalement, pour chacune d'elles, la date complétée afin de savoir où le projet en est rendu dans le processus décisionnel et d'approvisionnement (date d'autorisation d'aller en appel d'offres, dates d'obtention des résolutions du comité exécutif et des conseils municipal et d'agglomération, date de lancement de l'appel d'offres, date d'octroi du contrat et date de début des travaux).

Les rapports produits jusqu'à maintenant sont en préparation et mettent plus l'accent sur le suivi des coûts par rapport aux budgets alloués; ils méritent des améliorations et une intégration des indicateurs liés aux délais (p. ex. le respect des échéanciers, le signalement et l'explication des retards et la proposition de mesures correctives) et à la conformité aux normes et aux conventions conclues.

#### **3.2.3.B. Recommandations**

**Nous recommandons à la Direction générale associée – Service du développement et des opérations de s'assurer que le Bureau de projet mixte**

Bonaventure termine la conception et l'implantation des processus de contrôle et de suivi des projets ainsi que la préparation des rapports les appuyant en y intégrant des indicateurs d'efficience.

Nous recommandons également à la Direction des travaux publics de terminer la conception et l'implantation des processus de contrôle et de suivi des projets ainsi que la préparation des rapports les appuyant en y intégrant des indicateurs d'efficience.

#### 3.2.3.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

- **DIRECTION GÉNÉRALE ASSOCIÉE – SERVICE DU DÉVELOPPEMENT ET DES OPÉRATIONS**

« Demander aux codirecteurs du BPMB de :

- compléter la mise au point des processus de contrôle et de suivi des projets ainsi que celle des rapports les appuyant en y intégrant des indicateurs d'efficience;
- soumettre pour approbation lesdits processus et rapports au comité de direction. » (**Échéancier prévu : juin 2012**)

- **DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS**

« La mise au point et l'implantation des processus de contrôle et de suivi des projets seront mises en place, entre autres, par l'embauche de chargés d'affaires qui assureront la planification et le suivi des projets de l'étape avant-projet à la fin des travaux (reddition de comptes). (**Échéancier prévu : mars 2013**)

La mise au point des rapports de gestion est en cours. Ceux-ci fourniront les indications des dates réelles en comparaison des dates visées et permettront un suivi rigoureux. (**Échéancier prévu : mars 2013**)

Un rapport de gestion est déjà en place, cependant plusieurs améliorations, dont des indicateurs de performance, seront intégrées au cours des années 2012 et 2013 – ce processus étant en évolution. » (**Échéancier prévu : mars 2013**)

### 3.3. REDDITION DE COMPTES

#### 3.3.A. Contexte et constatations

La reddition de comptes de la phase 1 du projet de réaménagement de l'autoroute Bonaventure dans le contexte de la convention de 2011 prévoit que :

- Les modalités de reddition de comptes précisées aux conventions approuvées antérieurement en faveur de la SHM concernant la production des plans et devis définitifs entre les rues Brennan et Saint-Jacques, et ceux du corridor Dalhousie continuent de s'appliquer.
- La SHM, dans le contexte de son nouveau mandat élargi<sup>5</sup>, produira un rapport annuel faisant état des travaux accomplis et du niveau d'avancement des divers dossiers amorcés ainsi qu'une copie de ses états financiers vérifiés. Le premier rapport sera déposé au cours du mois de mars 2012.
- La réalisation de la phase 1 par le BPMB obéira aux normes et pratiques de la Ville et au *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux* de la Ville.

L'inclusion dans la convention de 2011 des obligations antérieures et futures de la SHM permet à la Ville d'exercer un contrôle sur les projets liés non seulement à la phase 1, mais également sur les autres interventions prévues dans le contexte du mandat élargi de la SHM.

Nous avons constaté, en ce qui concerne les obligations de la reddition de comptes, que la SHM est en train de préparer le rapport annuel de reddition de comptes qui sera déposé au mois de mars 2012, conformément à la convention de 2011.

---

<sup>5</sup> Au moment de sa création, le mandat de la SHM était de proposer, pour le Havre et les espaces qui l'entourent, les grandes lignes d'un plan d'intervention concerté, assorti d'une structure de mise en œuvre et de financement. Depuis 2011, se sont ajoutées la contribution de la SHM au fonctionnement du BPMB, l'actualisation de la Vision 2025 du Havre de Montréal, la collaboration de la SHM à la définition du concept de redéveloppement urbain du secteur Bonaventure élargi, l'application de la stratégie de mise en œuvre du projet urbain et la promotion des investissements dans le « Quartier Bonaventure ».

À notre avis, ce rapport devrait au minimum :

- faire le bilan des activités et de leurs résultats des années précédentes principalement en ce qui concerne les plans et devis produits antérieurement et ceux de l'année en cours (2011);
- faire le bilan des activités accomplies durant l'année 2011 au regard du mandat élargi;
- établir le degré d'avancement des projets par rapport aux échéanciers et aux coûts;
- signaler les prochaines étapes et les situer dans la planification globale de la phase 1;
- signaler les décisions majeures d'orientation que l'administration doit prendre.

Le BPMB doit également produire un rapport global de reddition de comptes intégrant les éléments d'information provenant du rapport de la SHM et du rapport de reddition de comptes que la DTP produit dans le contexte des projets qu'elle réalise pour le BPMB ainsi que les renseignements des autres unités d'affaires, s'il y a lieu, qui réalisent des projets pour le compte du BPMB (Service de l'eau, Commission des services électriques de Montréal, etc.).

### **3.3.B. Recommandations**

**Nous recommandons à la Direction générale de s'assurer que les obligations antérieures de reddition de comptes ont été satisfaites :**

- **Rendre compte trimestriellement de l'état d'avancement des mandats;**
- **Suivre les normes que la Ville exige pour la présentation des dessins, des plans et devis et de tout autre document nécessaire.**

**Nous recommandons également à la Direction générale de s'assurer que le rapport de 2012 répondra aux attentes exprimées à la convention de 2011 :**

- **Faire état des interventions accomplies dans le contexte du mandat élargi;**
- **Déposer les états financiers vérifiés de la Société du Havre de Montréal.**

### 3.3.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Demander aux codirecteurs du BPMB de :

- compléter l'ensemble des documents de reddition de comptes prévus dans les conventions intervenues entre la Ville et la SHM dans le contexte du projet Bonaventure;
- soumettre pour approbation lesdits documents au comité de direction. »  
**(Échéancier prévu : mai 2012)**

« Exiger que :

- le rapport d'activité 2011 de la SHM (qui sera déposé en 2012) fasse état des interventions accomplies dans le contexte du mandat élargi;
- la SHM dépose à la Ville ses états financiers vérifiés pour l'année financière 2011-2012. » **(Échéancier prévu : septembre 2012)**

## 4. ANNEXES

### 4.1. ENTENTES CONCLUES ENTRE LA VILLE ET LA SOCIÉTÉ DU HAVRE DE MONTRÉAL DEPUIS 2003

**Tableau A – Contributions de la Ville**  
*(en milliers de dollars)*

N° de résolution	Objet	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2011
CE03 0670	Prêt d'effectif et achat d'équipement	256,1 \$							
CE04 1413	Reconduction du prêt d'effectif et contribution financière pour achever les travaux		219,7 \$ 40,3 \$						
CE05 0277	Prêt d'effectif			70,0 \$					
CE05 0277	Contribution financière pour l'étude d'évaluation des retombées économiques			125,0 \$					
CE06 1703	Contribution financière pour la réalisation d'une étude sur le potentiel archéologique				50,0 \$				
CE06 1874	Contribution financière pour la réalisation d'une étude sur les aspects immobilier, économique et l'estimation des coûts				150,0 \$				
CE07 1145	Contribution financière pour l'étude complémentaire – Volet circulation					50,0 \$			
CE07 1410	Services professionnels pour réaliser l'avant-projet détaillé de la phase 1 du réaménagement de l'autoroute Bonaventure (rues Saint-Jacques et Brennan)					7 173,2 \$			
CE07 1411	Promotion du développement du Havre de Montréal et de son plan d'accessibilité					98,0 \$			
CE08 1025	Confection des plans et devis définitifs du réaménagement de l'autoroute entre les rues Brennan et Saint-Jacques						5 643,8 \$		
CE08 1247	Services professionnels – Intégration du projet Griffintown aux études liées à la circulation						73,4 \$		
CE09 1680	Confection des plans et devis définitifs – Corridor Dalhousie réservé au transport collectif							2 596,6 \$	
CE11 0136	Convention 2011-2015 liée au mandat de la SHM : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confection des plans et devis définitifs du réaménagement de l'autoroute entre les rues Brennan et Saint-Jacques (dernière tranche)</li> <li>• Services professionnels pour le fonctionnement du BPMB</li> <li>• Plans et devis du corridor Dalhousie (ajustement de la TVQ)</li> <li>• Honoraires pour l'actualisation et la mise en œuvre de la Vision 2025</li> </ul>								5 350,6 \$ 4 303,7 \$ 24,1 \$ 500,0 \$
<b>Sous-total</b>		<b>256,1 \$</b>	<b>260,0 \$</b>	<b>195,0 \$</b>	<b>200,0 \$</b>	<b>7 321,2 \$</b>	<b>5 717,1 \$</b>	<b>2 596,6 \$</b>	<b>10 178,3 \$</b>
Autres contributions non documentées			181,8 \$		217,2 \$				
<b>Total des contributions de la Ville (ententes de 2003 à 2011)</b>		<b>256,1 \$</b>	<b>441,8 \$</b>	<b>195,0 \$</b>	<b>417,2 \$</b>	<b>7 321,2 \$</b>	<b>5 717,1 \$</b>	<b>2 596,6 \$</b>	<b>10 178,3 \$</b>
		<b>27 123,3 \$</b>							

Source : Conventions signées par la Ville avec la SHM.

## 4.2. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU BUREAU DE PROJET MIXTE BONAVENTURE

### Structure organisationnelle du BPMB

