



Le 29 mai 2018

4.9.

ÉVÉNEMENT FORMULE ÉLECTRIQUE

SOMMAIRE DE L'AUDIT

OBJECTIF

S'assurer que la gouvernance du projet visant l'organisation d'un événement de Formule électrique à Montréal a été définie conformément aux politiques et aux directives en vigueur à la Ville de Montréal (la Ville).

RÉSULTATS

En marge de ces résultats, nous avons formulé différentes recommandations aux unités d'affaires.

Les détails de ces recommandations ainsi que notre conclusion sont décrits dans notre rapport d'audit présenté aux pages suivantes.

Soulignons que les unités d'affaires ont eu l'opportunité de formuler leurs commentaires.

Les 29 et 30 juillet 2017, des courses de véhicules propulsés par un moteur électrique se sont déroulées dans les rues du centre-ville de Montréal (Événement). L'organisme à but non lucratif, Montréal c'est électrique (MCE), créé le 14 octobre 2016, détient les droits pour la présentation de l'Événement.

Dans le cadre de l'Événement, la Ville a accordé un soutien financier non récurrent de 1,75 M\$ à MCE et a cautionné pour un montant maximal de 10 M\$ sa ligne de crédit. De plus, elle a effectué les travaux d'infrastructures et elle a offert un soutien technique à l'organisme. En définitive, les dépenses totales réellement encourues par la Ville se sont élevées à 26 M\$.

Nous sommes d'avis que l'Événement aurait dû être considéré comme un projet d'envergure par l'administration municipale, compte tenu de sa complexité et des sommes engagées, plutôt que comme une succession d'interventions à la pièce. Malgré que la Ville se soit dotée, en 2010, d'un *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion des actifs municipaux* (CGP) complet, nous constatons qu'il n'a pas été suivi pour l'Événement. Ainsi, aucun dossier d'affaires n'a été présenté aux instances, les rôles et les responsabilités n'ont pas été définis, un chargé de projet n'a pas été formellement désigné, le suivi des coûts et la reddition de comptes se sont avérés déficients. L'application du CGP aurait favorisé l'établissement d'une vision d'ensemble de ce projet et une reddition de comptes adéquate aux différentes instances.

Afin d'assurer une communication transparente entre les parties prenantes, de gérer efficacement les risques et de maximiser l'utilisation des ressources financières, matérielles et humaines pour tout projet d'envergure, nous sommes d'avis que les améliorations suivantes devraient être apportées :

- Mettre en place les mesures appropriées afin de s'assurer que le Cadre de gouvernance soit respecté;
- Pour tout projet d'envergure, la Direction générale devrait attribuer les responsabilités de mise en œuvre d'un projet et établir des règles de fonctionnement et de reddition de comptes communes;
- Un guide de référence devrait être élaboré afin de mieux encadrer le rôle et les responsabilités des fonctionnaires désignés par la Ville comme observateur au conseil d'administration d'une personne morale;
- La portée des interventions financières devrait être revue afin de s'assurer que tout dossier décisionnel contienne une analyse financière complète et que les mécanismes de suivi et de reddition de comptes soient clairement définis dans les ententes avec tout organisme soutenu par la Ville.

TABLE DES MATIÈRES

1. CONTEXTE	497
2. OBJECTIF DE L'AUDIT ET PORTÉE DES TRAVAUX	497
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	499
3.1. Chronologie des principaux événements du projet	499
3.1.1. Planification du projet	499
3.1.2. Réalisation du projet	501
3.2. Gouvernance du projet	505
3.2.1. Dossier d'affaires	506
3.2.2. Rôles et responsabilités	507
3.2.3. Suivi financier	508
3.2.4. Reddition de comptes	518
4. CONCLUSION	520
5. RECOMMANDATIONS	521
6. ANNEXES	522
6.1. Objectif de l'audit et critères d'évaluation	522
6.2. Chronologie des principales annonces et approbations dans le cadre du projet de Formule électrique	523
6.3. Schéma illustrant le cheminement par points de passage pour les projets et les programmes d'immobilisations	524





LISTE DES SIGLES

Cabinet

Cabinet de l'ex-maire

CG

Conseil d'agglomération

CGP

Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion des actifs municipaux

CE

Comité exécutif

FE

Formule électrique

FEO

Formula E Operations et
Formula E Holdings Limited

MAMOT

Ministère des Affaires municipales
et de l'Occupation du territoire

MCE

Montréal c'est électrique

OBNL

Organisme à but non lucratif

SAJ

Service des affaires juridiques

SDÉ

Service du développement économique

SIM

Service de sécurité incendie
de Montréal

SPVM

Service de police de la Ville de Montréal

4.9. | ÉVÉNEMENT FORMULE ÉLECTRIQUE

1. CONTEXTE

Les 29 et 30 juillet 2017, des courses de véhicules propulsés par un moteur électrique se sont déroulées dans les rues du centre-ville de Montréal (« l'Événement »). La Ville de Montréal (ci-après « la Ville ») a confirmé lors d'une conférence de presse tenue, le 21 octobre 2016, que la saison 2016-2017 du Championnat du monde de Formule électrique (FE) de la Fédération internationale de l'automobile se conclura par la présentation de deux courses dans les rues du centre-ville en juillet 2017. L'organisation a été confiée à l'organisme à but non lucratif (OBNL) Montréal c'est électrique (MCE). Le mandat de cet organisme est d'organiser les courses de FE et de faire la promotion de l'électrification des transports à Montréal. La Ville souhaitait se positionner parmi les villes de pointe en électrification des transports et en transport intelligent, accroître le niveau d'éducation de la population sur le sujet et accélérer la transition vers une mobilité plus durable.

La Ville a accordé un soutien financier non récurrent de 1,75 M\$ à MCE afin qu'il puisse commencer ses activités et procéder à l'organisation de l'Événement. La Ville a aussi cautionné pour un an une ligne de crédit de l'organisme d'un montant de 10 M\$. Ces décisions, ainsi que les obligations qui en découlent, ont été précisées dans des conventions signées entre la Ville et l'organisme.

Afin d'encadrer la réalisation de projets, la Ville s'est dotée d'un *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion des actifs municipaux* (CGP)¹. Ce cadre couvre les projets dits d'envergure, soit ceux dont la valeur est de 10 M\$ ou plus en investissements ou qui sont complexes ou dont la réalisation comporte des risques élevés. À cela, s'ajoute tout autre projet identifié par l'administration. Le CGP vise notamment à harmoniser les pratiques entourant la réalisation des projets, d'assurer un partage d'information sur le suivi des projets et ainsi que l'efficacité, l'intégrité, la rigueur et la cohérence des actions municipales. Ce cadre s'applique à l'ensemble de la Ville (les services, les arrondissements, les OBNL et les sociétés paramunicipales). Il prévoit que la Ville peut confier le pilotage d'un projet à un autre organisme. Celui-ci sera accompagné par un chargé de projet de la Ville qui veillera au respect de son cadre de gouvernance.

Selon le CGP, chaque phase d'un projet doit faire l'objet d'une décision par les instances. Un dossier d'affaires est soumis lors des étapes charnières, soit après la planification du projet, après la réalisation de l'étude de faisabilité menant à la définition du projet et aux étapes clés de la réalisation du projet. Le projet doit par ailleurs faire l'objet d'une reddition de comptes.

2. OBJECTIF DE L'AUDIT ET PORTÉE DES TRAVAUX

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de conformité portant sur la mise en œuvre du projet de FE et le soutien accordé

¹ *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion des actifs municipaux*, adopté par le conseil d'agglomération de la Ville de Montréal, 22 avril 2010.

à l'organisme MCE. Nos travaux avaient pour objectif de s'assurer que la gouvernance de ce projet a été définie conformément aux politiques et aux procédures en vigueur à la Ville. Nous avons réalisé cette mission conformément aux normes émises par CPA Canada.

La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Montréal consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces critères émanent principalement des exigences du CGP de la Ville et sont exposés à l'annexe 6.1.

Le vérificateur général de la Ville de Montréal applique la *Norme canadienne de contrôle qualité* (NCCQ 1) du Manuel de CPA Canada - Certification et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nos travaux se sont déroulés de novembre 2017 à mars 2018 et ont porté essentiellement sur les activités en lien avec la préparation et la tenue de l'Événement. En juin 2017, a débuté le travail relatif à l'analyse des conditions portant sur le périmètre comptable afin de déterminer si MCE est sous le contrôle de la Ville. La conclusion sur ce sujet est présentée au chapitre 3 du rapport annuel du vérificateur général de la Ville de Montréal 2017.

Nous avons collecté l'information nécessaire à notre audit en utilisant les données financières et opérationnelles disponibles à la Ville et celles fournies par MCE. Nous avons également réalisé des entrevues avec la direction de MCE ainsi que les principaux intervenants de la Ville dans ce projet, soit :

- le Service des affaires juridiques (SAJ);
- le Service de la culture;
- le Service du développement économique (SDÉ);
- le Service des finances;
- l'arrondissement de Ville-Marie.

À la fin de nos travaux, un projet de rapport d'audit a été présenté, aux fins de discussions, aux gestionnaires concernés. Par la suite, le rapport final a été transmis à la Direction générale ainsi qu'à chacune des unités d'affaires concernées par des recommandations pour l'obtention de plans d'action et d'échéanciers pour leurs mises en œuvre.

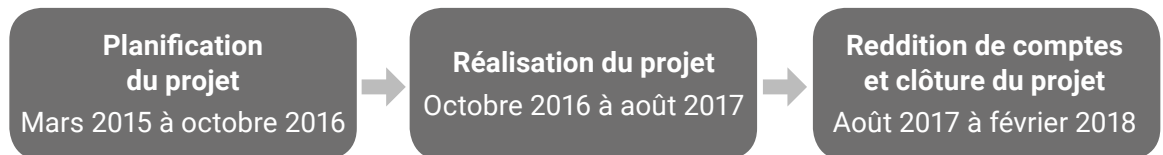
Le Bureau du vérificateur général et le Bureau de l'inspecteur général ont entrepris séparément des travaux portant sur l'Événement Formule E. Afin d'éviter un chevauchement des rôles et des tâches, les deux bureaux ont partagé leurs objectifs et préciser dans le cadre de ce mandat leur champs respectif de compétences. Ainsi, le présent rapport relate certains faits ayant mené à la création de MCE sans toutefois opiner sur le bien-fondé du mode de création privilégié de même que sur les conclusions du Bureau de l'inspecteur général à cet égard.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

3.1. CHRONOLOGIE DES PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS DU PROJET

Le schéma suivant positionne les phases du projet de FE. Pour chacune, nous exposerons les faits saillants et les principales décisions prises. Une chronologie des principaux événements dans le cadre du projet de FE est présentée à l'annexe 6.2.

FIGURE 1 – PHASE DU PROJET DE FORMULE ÉLECTRIQUE



3.1.1. PLANIFICATION DU PROJET

3.1.1.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Bien que des démarches aient été entreprises antérieurement, c'est en 2015 qu'une première décision est prise par la Ville concernant le projet. Elle a trait à la ratification des dépenses relatives au déplacement, en mars 2015, de l'ex-maire de Montréal afin qu'il assiste à une course de FE à Miami et pour qu'il discute avec les dirigeants de Formula E Holdings Limited² (FEO) pour que Montréal intègre le circuit dès 2016³. Quelques mois plus tard, soit le 2 septembre 2015, le comité exécutif (CE) adopte une résolution pour accorder un montant de 100 000 euros à FEO pour les frais de mise en candidature de la Ville⁴.

² Formula E Holdings Limited est la société mère de Formula E Operations, Ltd. Dans le cadre de ce rapport, nous utilisons l'acronyme FEO pour désigner l'une ou l'autre des sociétés.

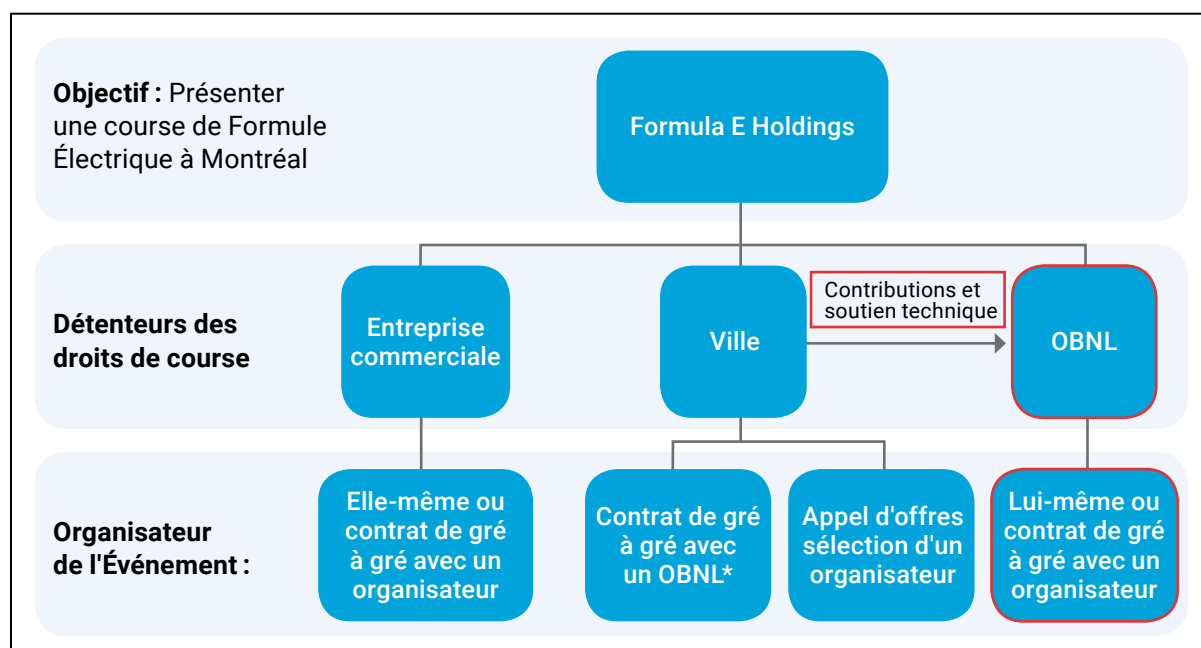
³ Dossier décisionnel 1150843004 adopté par le CE, le 28 avril 2015.

⁴ Dossier décisionnel 1152701056 adopté par le CE, le 2 septembre 2015. Un engagement de gestion a été inscrit au montant approximatif de 150 000 \$.

Durant l’automne 2015, une étude de faisabilité technique du projet est en cours. Pour ce faire, des rues potentielles offrant le dégagement nécessaire (la longueur et la largeur des rues) pour la tenue d’une éventuelle course sont identifiées. Précisons que cette étude n’incluait pas une étude de l’impact de l’Événement sur les citoyens et les commerçants enclavés ou riverains au circuit. Une évaluation des contraintes et des enjeux pour ceux-ci n’a été effectuée que quelques mois avant l’Événement.

Durant cette période, le Cabinet de l’ex-maire (Cabinet) a consulté le SAJ pour connaître les options possibles afin de déterminer une structure organisationnelle en vue de la présentation de l’Événement, qui soit dans le respect des lois pour la Ville. La figure 2 présente les options possibles, selon qu’une entreprise commerciale, la Ville ou un OBNL soit le détenteur des droits de course.

FIGURE 2 – TYPES DE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE POSSIBLE



* Exception prévue à l'article 573.3, par. 2 de la LCV, toutefois, l'OBNL doit être en mesure de réaliser le contrat lui-même.

Ainsi, comme il nous a été exposé par le SAJ, si FEO conclut une entente relative aux droits de course avec une entreprise commerciale, celle-ci peut agir elle-même comme promoteur de l’Événement ou en confier l’organisation et la promotion à une entreprise de son choix. S’agissant d’une entreprise commerciale, la Ville ne peut la subventionner⁵. Elle devra donc lui refacturer à la juste valeur marchande les services municipaux ainsi que l’occupation du domaine public puisque l’Événement se déroulera sur un circuit urbain. Selon l’information obtenue, un éventuel organisateur collabore sur le projet de présenter l’Événement à Montréal avec la Ville et FEO depuis le printemps 2015.

⁵ Chapitre i-15, *Loi sur l'interdiction de subventions municipales*.

Par ailleurs, si la Ville détient les droits de course, les options suivantes s'offrent à elle :

- Lancer un appel d'offres pour sélectionner une entreprise ou des entreprises qui s'occuperont de l'organisation et de la promotion de l'Événement;
- Octroyer de gré à gré un contrat de service à un OBNL pour qu'il organise l'Événement pour la Ville. Il est entendu que l'objet du contrat doit s'inscrire dans le cadre de la mission de l'OBNL. De plus, il doit avoir la compétence, les ressources et les connaissances pour produire et fournir l'essentiel des services et biens visés par le contrat avec la Ville.

Si d'autre part, l'alternative privilégiée est que l'OBNL soit le détenteur des droits de course, il peut agir lui-même en tant que promoteur de l'Événement s'il en a la capacité ou en confier l'organisation et la promotion à une entreprise de son choix. L'OBNL ne peut être créé uniquement aux fins de l'organisation de l'Événement en raison du caractère commercial des activités prévues. L'OBNL doit donc avoir une mission qui lui est propre et qui est sans but lucratif, sans quoi il ne pourra obtenir et maintenir son statut d'OBNL. L'Événement pourrait servir alors à faire la promotion de sa mission. Dans le but qu'il réalise son projet, la Ville pourrait ainsi consentir à lui verser une contribution et lui fournir un soutien technique. Ainsi, l'Événement doit être considéré comme un événement de l'OBNL et non un de la Ville.

En définitive, l'option privilégiée a été qu'un OBNL soit le détenteur des droits de course. L'OBNL Montréal c'est électrique a été créé le 14 octobre 2016. Il est une entité juridiquement autonome possédant son propre conseil d'administration. MCE a pour mission de promouvoir l'électrification dans les transports et d'organiser l'Événement.

Bien que le mode d'organisation de l'Événement ne soit pas encore défini, nous avons retracé plusieurs décisions qui ont été prises par la Ville dès le début de 2016 concernant la planification des travaux d'infrastructures, de voiries nécessaires à la tenue de l'Événement. Un poste de cadre administratif est créé à la Direction des travaux publics de l'arrondissement de Ville-Marie. Aussi, une équipe multidisciplinaire est mise en place pour la réalisation de ce projet, qui comprend des directeurs de service, des ingénieurs internes et externes, des conseillers budgétaires et en communication. La conception des plans et des devis techniques, les processus d'appels d'offres, la sélection des entrepreneurs et l'exécution des travaux se dérouleront jusqu'en novembre 2016. Les coûts du projet de FE n'ont pas été estimés globalement au départ et ne faisaient pas partie de la programmation budgétaire annuelle.

3.1.2. RÉALISATION DU PROJET

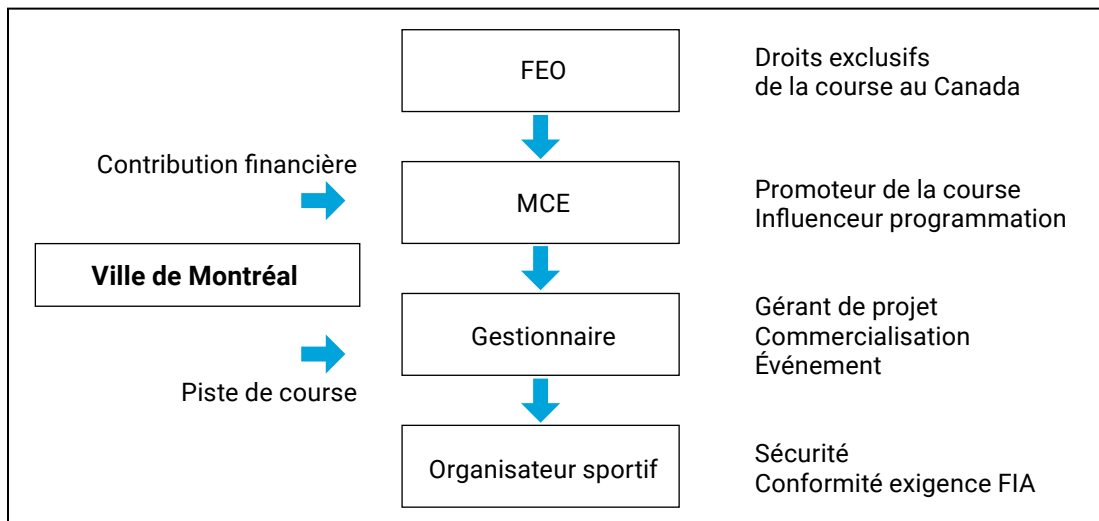
Le 21 octobre 2016 a lieu une conférence de presse confirmant la venue de l'Événement dans les rues de l'arrondissement de Ville-Marie. Selon le communiqué de presse du Cabinet, MCE a choisi de confier la réalisation de l'Événement à l'éventuel gestionnaire. Le jour de la conférence de presse, MCE et FEO signent l'entente relative aux droits de course. L'entente définit les responsabilités des parties ainsi que les paramètres de l'Événement.

L'entente prévoit que MCE peut sous-contracter une partie importante de ses responsabilités à l'éventuel gestionnaire. Selon l'entente, en plus d'organiser et de faire la promotion de l'Événement, MCE est responsable de livrer une piste de course selon un échéancier et des critères précis de FEO. Or, au moment de la signature de l'entente, il était connu que la Ville terminait les travaux d'infrastructure sur le circuit urbain et avait procédé à l'octroi des contrats pour l'achat de murets.

Le 27 octobre 2016, le conseil d'agglomération (CG) approuve un soutien financier non récurrent à MCE d'un total de 1,75 M\$. Le montant accordé doit servir au démarrage des activités de MCE (0,25 M\$) et pour effectuer le premier versement des droits de course à FEO (1,5 M\$)⁶. La convention prévoit également que la Ville, à même son parc immobilier, offrira un local à l'organisme pour sa première année d'existence, tout son support en ce qui a trait à l'occupation du domaine public, de même que des ressources internes sur la base d'équivalent temps complet qui proviendront de l'arrondissement de Ville-Marie pour la planification de l'Événement et la préparation du circuit. Aucun plan d'affaires ou demande de soutien financier ne vient appuyer la contribution accordée à MCE.

Dans le cadre du projet, MCE doit obtenir une ligne de crédit pour faire face à ses obligations contractuelles et à ses besoins en liquidités jusqu'à la présentation de l'Événement. Pour offrir les garanties nécessaires à MCE dans sa demande de crédit auprès d'une institution financière, cette dernière exige que la Ville consente à donner une lettre de garantie ou cautionne MCE pour l'équivalent de la marge demandée. Le 7 décembre 2016, MCE présente son projet au comité CE. Selon le document de présentation, MCE explique la structure organisationnelle pour la réalisation de l'Événement, comme illustré à la figure 3.

FIGURE 3 – STRUCTURE ORGANISATIONNELLE⁷



⁶ Dossier décisionnel 1163455001 adopté par le conseil d'agglomération, le 27 octobre 2016.

⁷ Source: Document de présentation au CE, le 7 décembre 2016, préparé par Montréal c'est électrique.

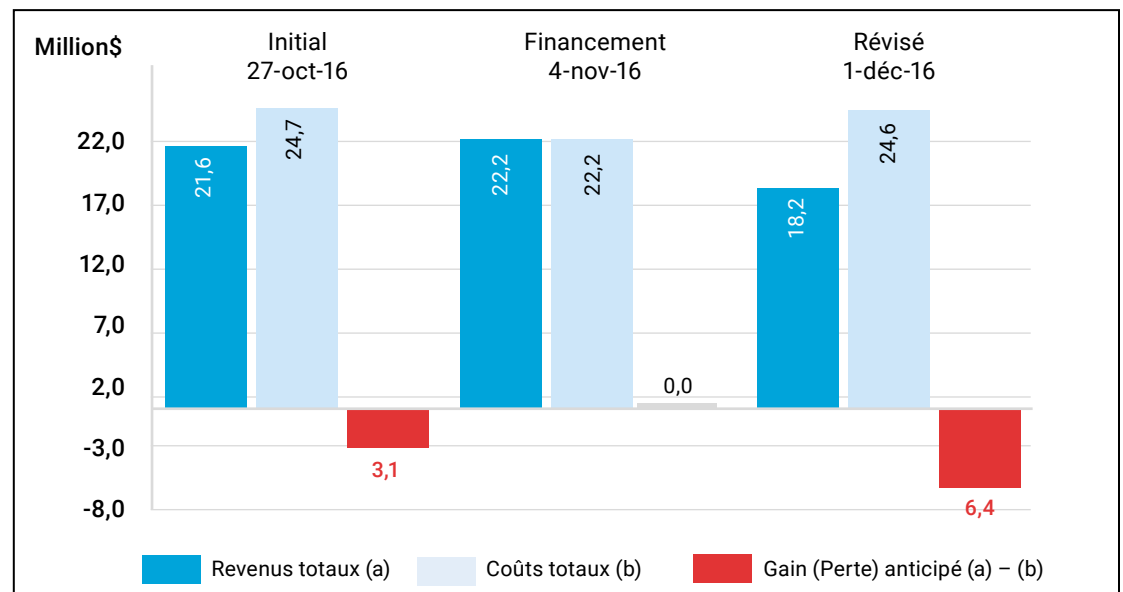
Il expose les initiatives prévues pour faire la promotion de l'électrification du transport durant l'Événement et du positionnement de Montréal au titre de vitrine technologique. Aucun budget détaillé n'est présenté. Les revenus provenant de la vente de billets ne sont pas avancés. Il y est mentionné :

« Dépenses estimées (hors piste + muret) : environ 22 M\$ (...) »

Objectif : déficit zéro, mais possibilité de demande additionnelle à la Ville »

Or, nous avons retracé plusieurs plans et budgets prévisionnels montrant des scénarios fondés sur différentes hypothèses. La figure 4 présente, les revenus, les coûts ainsi que les gains ou les pertes anticipés en résultant pour 3 budgets prévisionnels préparés durant la période de négociation de la ligne de crédit.

FIGURE 4 – BUDGETS PRÉVISIONNELS RELATIFS À L'ORGANISATION DE LA COURSE ET AU FONCTIONNEMENT DE MONTRÉAL C'EST ÉLECTRIQUE



Nous n'avons pas retracé d'explications quant aux écarts entre les montants divulgués au CE le 7 décembre 2016 et ceux du budget prévisionnel disponible en date du 1^{er} décembre 2016.

La résolution du CG relative à la convention de cautionnement est intervenue le 22 décembre 2016⁸. La Ville a subséquemment signé deux ententes relativement au cautionnement d'un montant de 10 M\$, d'une part, un contrat de cautionnement avec l'institution financière, et d'autre part, une convention de cautionnement avec MCE, pour

⁸ Source : Dossier décisionnel 116345003 adopté par le conseil d'agglomération, le 22 décembre 2016.

fixer les modalités d'utilisation de la ligne de crédit et pour définir une reddition de comptes. Le cautionnement offert par la Ville à MCE est pour une durée d'un an. La Ville souhaite ainsi que la ligne de crédit soit remise à zéro après l'Événement de l'an 1. La Ville demande à MCE de faire une reddition de comptes mensuelle au Service des finances portant sur l'utilisation de la ligne de crédit selon des paramètres à être fixé par ce dernier⁹.

Plusieurs intervenants ont discuté des enjeux financiers et légaux pour faire cheminer ce dossier en vue de son dépôt auprès des instances¹⁰. Pour sa part, le Service des finances avait pour rôle de négocier avec l'institution financière afin de protéger les intérêts de la Ville et de certifier la disponibilité des fonds. Conformément aux modalités d'application relatives aux interventions dans les dossiers soumis aux instances, le Service des finances a confirmé, à la fois, la disponibilité des fonds requis pour supporter la dépense et le respect des règles en matière de comptabilisation, ainsi que des encadrements en matière financière¹¹. Dans le cadre de son intervention, le Service des finances n'émet pas d'assurance quant à la viabilité du projet. Il n'aurait d'ailleurs reçu aucun plan d'affaires ou de budget prévisionnel relatif à l'Événement à ce stade. Nonobstant la portée de l'intervention financière prescrite dans les modalités d'application, le Service des finances a jugé approprié de prendre les dispositions nécessaires afin de constituer une réserve à même les surplus d'agglomération d'un montant de 10 M\$ afin de ne pas compromettre la réalisation d'autres initiatives en provenance de l'agglomération. Eu égard aux principes de saine gestion, nous sommes d'avis que la portée des interventions financières devrait être revue et inclure également une analyse préalable des risques financiers en lien avec un accord de cautionnement.

ENTENTE AVEC LE GESTIONNAIRE

Sans appel d'offres, le 15 mars 2017, MCE conclut avec le gestionnaire une entente. En résumé, le gestionnaire de projet est responsable pour MCE de l'aspect « événementiel » relativement à l'organisation et à la promotion à proprement dit de l'Événement. Le volet technique de la course est géré par un autre sous-traitant de MCE. En résumé, le gestionnaire formera une équipe de projet pour l'Événement qui devra, pour le compte de MCE, s'occuper de la gestion des fournisseurs et de tout le processus de gestion contractuelle de la conception des devis pour l'obtention de soumissions, des commandes et de la réception des biens et services.

⁹ Source : Convention relative aux modalités de cautionnement entre la Ville et Montréal c'est électrique, article 3.3 et 3.7.

¹⁰ Des représentants de MCE, de l'institution financière, du Service des finances, du SDÉ, et du SAJ.

¹¹ Source : Révision du concept des interventions dans les dossiers décisionnels soumis aux instances – modalités d'application (octobre 2015) et balises des interventions des unités expertes administratives (novembre 2017).

CONVENTION DE SOUTIEN TECHNIQUE

De façon générale, pour ce type de projet, le Service de la culture, étant notamment responsable des événements publics, établit le lien entre les promoteurs et les intervenants internes (p. ex. le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) et le Service de sécurité incendie de Montréal (SIM)) et les intervenants externes (p. ex. Urgences-santé). Il agit à titre de coordonnateur entre ceux-ci. Une convention de biens et services ou de soutien technique peut être signée préalablement à la présentation d'un événement avec les promoteurs afin d'y consigner les prêts d'équipements et les services fournis par la Ville. Le dossier décisionnel relatif à cette convention a été présenté pour être ratifié par les instances décisionnelles après l'Événement.

Il ressort des faits exposés ci-dessus que les différents intervenants de la Ville impliqués dans le projet ont suivi le processus décisionnel habituel soutenant le cheminement des projets d'immobilisation (p. ex. l'achat d'éléments de sécurité et des travaux d'infrastructure) ainsi que les règles et directives en vigueur qui s'appliquent dans le cadre de l'attribution de contrats (des services professionnels). Les décisions des élus se sont donc fondées sur les informations contenues aux sommaires décisionnels correspondants. Or, nous sommes d'avis que l'Événement aurait dû être considéré par l'administration municipale comme un projet d'envergure, compte tenu de sa complexité et des sommes engagées, plutôt que comme une succession d'interventions à la pièce.

En effet, si l'on considère l'ensemble des engagements de la Ville dans le projet, tant le soutien opérationnel que les activités d'investissement, ceux-ci dépassent 10 M\$. Selon le programme triennal d'immobilisations de 2017, les engagements d'investissement pour la livraison du circuit urbain de course se sont avérés dépasser 10 M\$ (l'achat d'éléments de sécurité et des travaux d'infrastructure). De plus, une réserve budgétaire de 10 M\$ a été prise pour le cautionnement de la ligne de crédit de MCE (voir le tableau 1). Ce qui porte les engagements budgétaires relatifs à l'Événement à plus de 20 M\$. De plus, compte tenu du caractère particulier du projet, celui-ci aurait dû être assujéti au CGP; ce qui n'a pas été le cas.

Il ressort également de nos travaux et de la chronologie des événements que la coordination des interventions ainsi que les informations s'y rattachant transitaient par le Cabinet plutôt que par un chargé de projets désigné par l'administration municipale, comme prescrit par le CGP. Cela n'a pas favorisé l'établissement d'une vision d'ensemble et une analyse systématique des risques légaux et financiers du projet qui auraient permis de considérer dès le départ l'Événement comme un projet d'envergure.

3.2. GOUVERNANCE DU PROJET

Le CGP prévoit que chaque service responsable d'un projet adopte ou doit faire approuver par le CE un processus détaillé de gestion, définissant les points de passage et identifiant les produits livrables ainsi que les décisions attendues des instances décisionnelles. Le Bureau de projets et programmes d'immobilisations relevant de la Direction générale

a mis sur pied un processus d'approbation et de coordination des projets d'envergure. Comme indiqué précédemment, la Ville peut confier le pilotage d'un projet à un autre organisme. Celui-ci est alors accompagné par un chargé de projet de la Ville qui veillera au respect de son cadre de gouvernance. Ce dernier comporte des exigences, notamment quant à la préparation d'un dossier d'affaires, à la définition des rôles et des responsabilités, au suivi financier et à la reddition de comptes. Le schéma illustrant le cheminement par points de passage pour les projets et les programmes d'immobilisations du CGP est présenté à l'annexe 6.3.

3.2.1. DOSSIER D'AFFAIRES

3.2.1.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Comme indiqué précédemment, conformément au CGP, un dossier d'approbation du projet (« dossier d'affaires ») doit être préparé ou mis à jour à chaque point de passage entre chaque phase (la planification, l'étude de faisabilité, la réalisation et la reddition de comptes). Le dossier d'affaires doit contenir entre autres, une description du projet, les scénarios de réalisation envisagés et celui retenu, une analyse des risques et des opportunités. Au niveau financier, plusieurs aspects doivent être abordés, comme le budget du projet, une planification budgétaire illustrant les flux monétaires pour toute la durée du projet, une analyse de rentabilité financière, une analyse des retombées économiques, les sources de financement potentielles. Le dossier d'affaires permet à l'ensemble des parties prenantes de s'entendre sur les principaux aspects du projet et soutient le processus de prises de décision tout au long du cycle de vie du projet.

Dans le cas du projet de FE, nous avons constaté qu'aucun dossier d'affaires n'a été préparé et mis à jour aux différents points de passage par la Ville. Par exemple, lors de l'approbation de la mise en candidature de la Ville, un dossier d'affaires préliminaire aurait permis de justifier le projet en lien avec les objectifs stratégiques de la Ville, d'identifier les parties prenantes internes et externes ainsi que les contraintes et les risques liés au projet. Pour ce qui est de la phase de démarrage, le dossier d'affaires aurait défini le projet dans ses grandes lignes, les options envisagées pour atteindre les résultats attendus, ses coûts et le calendrier de réalisation prévu. Dans le cadre de la planification et de la réalisation du projet, le dossier d'affaires aurait précisé les éléments de gestion du projet, comme les enjeux, les risques, les parties prenantes, l'échéancier et la gouvernance du projet. Tout ceci, dans l'objectif de présenter aux instances décisionnelles une planification et un budget intégré du projet qui assureront une efficacité accrue et une meilleure transparence en matière de gestion de projets.

3.2.2. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

3.2.2.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Le projet de la FE est particulier pour plusieurs raisons. L'arrondissement de Ville-Marie est désigné comme le porteur de ce dossier, l'Événement ayant lieu sur son territoire. Il était responsable de fournir un circuit urbain homologué et conforme aux normes de sécurité, de gérer les entraves et la communication avec les citoyens. Le budget de l'arrondissement ne peut toutefois pas servir à financer un tel événement sportif d'élite. Le budget d'agglomération doit être utilisé à cette fin¹². Le Service des infrastructures, de la voirie et des transports et le Service de la culture ont donc été désignés pour soutenir l'arrondissement dans ses démarches administratives auprès des instances concernées, notamment en ce qui a trait aux autorisations budgétaires. Comme mentionné précédemment, le Service de la culture est impliqué dans le projet en raison de son rôle d'intermédiaire entre les promoteurs et les intervenants internes (p. ex. le SPVM et le SIM) et les intervenants externes. Contrairement à la pratique usuelle de la Ville pour des projets similaires, il a obtenu, un budget de fonctionnement pour la réalisation de ce projet, de même qu'un budget en immobilisations, pour l'achat des murets, des clôtures et des glissières. Ce qui est inhabituel et singulier pour ce genre de projet.

Si le CGP avait été suivi, la Direction générale aurait attribué les responsabilités de mise en œuvre aux intervenants municipaux concernés et un chef de projet agissant au titre de responsable de la coordination globale du projet aurait été formellement désigné. L'arrondissement de Ville-Marie possédait certes, la maîtrise des enjeux relatifs au volet technique de l'Événement. Les volets financiers, de concertation et de communications n'étaient cependant pas sous sa gouverne. Le suivi du CGP aurait permis d'établir une structure de gouvernance du projet, délimitant le rôle et les responsabilités de l'ensemble des intervenants, de colliger l'information et de préciser les canaux de communication et de prise de décision.

Habituellement, lors d'un soutien financier à un organisme, un intervenant de l'administration municipale est désigné pour dialoguer avec l'organisme afin de comprendre ses besoins, négocier les ententes et les obligations pour appuyer sa demande de contribution. Selon les informations obtenues, l'intervenant désigné n'a pas été impliqué dans ces aspects.

Au-delà de la gouvernance du projet qui nous est apparu non conforme au CGP, nos travaux nous ont permis de réaliser que des améliorations pourraient être apportées lors de la désignation d'un fonctionnaire agissant au titre d'observateur d'un organisme.

Le 25 septembre 2017, une directive est émise par la Direction générale portant sur la « Règle selon laquelle un fonctionnaire ou un employé ne peut être administrateur d'un organisme dans le cadre ou à l'occasion de ses fonctions ». Elle vise à éviter qu'un fonctionnaire

¹² Décret 1229-2005, 8 décembre 2005, *Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations* (RLRQ, chapitre E-20.001).

ou un employé de la Ville agissant, à ce titre, dans le cadre ou à l'occasion de ses fonctions, en qualité d'administrateur d'une personne morale se place dans une situation de conflit d'intérêts. De façon alternative, la directive suggère, lorsque jugée appropriée, qu'il siège à titre d'observateur¹³. Ceci implique que l'observateur ne vote pas et ne participe pas aux décisions de la personne morale.

Selon la convention de contribution à MCE, la Ville peut désigner un fonctionnaire au titre d'observateur lors des rencontres du CA. Un observateur a été désigné mais en aucun temps, on ne lui a donné de directive quant à son rôle. Nous avons constaté qu'il a assisté à toutes les réunions du CA, durant lesquelles les enjeux importants ont été discutés. En raison de son accès privilégié à l'information, il aurait donc été en mesure de signaler à l'administration municipale les difficultés rencontrées par le projet ou même interpellé d'autres intervenants concernés.

Bien qu'une directive ait été émise par la Ville au sujet d'un fonctionnaire désigné au titre d'observateur, celle-ci est imprécise quant au rôle qu'il doit jouer. Nous sommes d'avis qu'il serait utile de définir le rôle et les responsabilités d'un fonctionnaire ou d'un employé observateur afin d'en retirer les bénéfices recherchés. L'observateur devrait être choisi en fonction de son expertise dans le domaine couvert par la personne morale, mais également en fonction des enjeux auxquels il fait face, quitte à nommer plus d'un observateur. De plus, un mécanisme de rétroaction et de suivi approprié devrait lui être transmis dans le cadre du mandat qui lui est confié.

3.2.3. SUIVI FINANCIER

3.2.3.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

COÛTS ENGAGÉS PAR LA VILLE

L'arrondissement de Ville-Marie, désigné responsable de la piste de course et des dispositifs de sécurité, a préparé les estimations de coûts ayant servi au lancement des appels d'offres au fur et à mesure de la planification des travaux d'infrastructures. L'achat des actifs, comme les clôtures et les murets, a été financé au moyen du budget d'investissement, alors que les autres dépenses l'ont été au moyen du budget de fonctionnement.

Au plan budgétaire, la plupart des dépenses de l'Événement sont assumées par l'agglomération puisqu'elles concernent un événement sportif d'envergure internationale (décret 1229-2005-Équipements, infrastructures et activités d'intérêt collectif-article 37)¹⁴. Le tableau 1 ventile les dépenses selon les types de budgets.

¹³ Source : Directive intitulée : Règle selon laquelle un fonctionnaire ou employé ne peut être administrateur d'un organisme dans le cadre ou à l'occasion de ses fonctions portant le numéro C-OG-DG-D-16-004.

¹⁴ Décret 1229-2005, 8 décembre 2005, *Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations* (RLRQ, chapitre E-20.001).

TABLEAU 1 – COMPILATION DES DÉPENSES DE LA VILLE POUR L'ÉVÉNEMENT PAR COMPÉTENCE ET LE CENTRE DE RESPONSABILITÉ

FINANCEMENT DU DOSSIER - CENTRE DE RESPONSABILITÉ	PARTAGE DES DÉPENSES		DÉPENSES OU CHARGES RÉELLES	ENGAGEMENTS PRÉVUS
BUDGET D'INVESTISSEMENT	AGGLOMÉRATION	LOCAL		
Culture	7 449 226 \$		7 449 226 \$	6 545 338 \$
Transport	266 707 \$	3 592 515 \$	3 859 222 \$	5 303 819 \$
TOTAL - BUDGET D'INVESTISSEMENT	7 715 933 \$	3 592 515 \$	11 308 448 \$	11 849 157 \$
Budget de fonctionnement				
Dépenses communes - Cautionnement	7 301 065 \$		7 301 065 \$	10 000 000 \$
Développement économique - contribution	1 765 748 \$		1 765 748 \$	1 750 000 \$
MONTANT TOTAL VERSÉ À MCE	9 066 813 \$	0 \$	9 066 813 \$	11 750 000 \$
Culture	1 916 591 \$	3 035 \$	1 919 626 \$	14 951 651 \$
STM - Gratuité du transport en commun	1 149 708 \$	0 \$	1 149 708 \$	5 000 \$
Réflexe-Montréal	1 000 000 \$	0 \$	1 000 000 \$	0 \$
Ville-Marie	0 \$	681 523 \$	681 523 \$	264 720 \$
SPVM - Sécurité publique	652 629 \$	0 \$	652 629 \$	0 \$
Direction générale	0 \$	152 438 \$	152 438 \$	150 000 \$
Communication	64 947 \$	0 \$	64 947 \$	0 \$
SIM - Sécurité publique	18 537 \$	0 \$	18 537 \$	0 \$
Greffe	0 \$	1 766 \$	1 766 \$	0 \$
Bixi Montréal - Perte de revenus	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Société en commandite Stationnement de Montréal - Perte de revenus	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
TOTAL - BUDGET DE FONCTIONNEMENT	13 869 225 \$	838 762 \$	14 707 987 \$	27 121 370 \$
TOTAL DES DÉPENSES ET DES CHARGES RÉELLEMENT ENCOURUES ET ENGAGEMENTS PRÉVUS	21 585 158 \$	4 431 277 \$	26 016 435 \$	38 970 527 \$

Source : Extraction du système SIMON, information non audité.

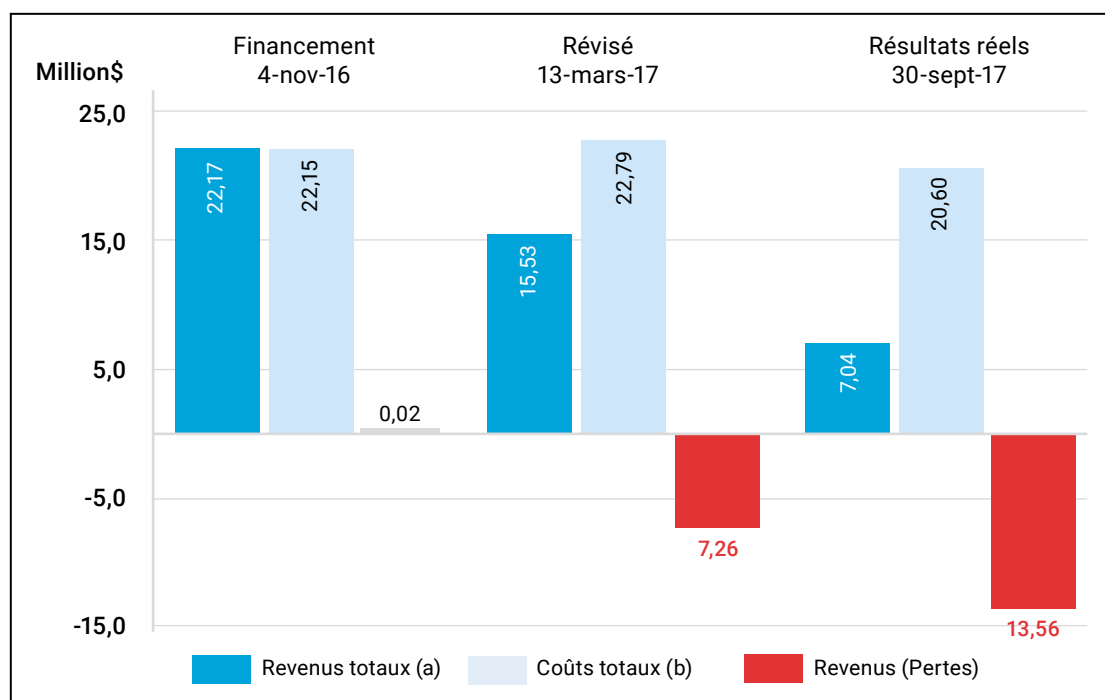
Nous avons constaté que la Ville n'a pas fait le suivi des sommes engagées et dépensées pour l'Événement. Nous avons dû demander de l'information à plusieurs unités d'affaires concernées afin d'obtenir un portrait complet des coûts de ce projet. Cet exercice s'est avéré complexe, notamment parce que ce projet est administré par l'intermédiaire de budgets provenant de diverses sources. De plus, bien que l'on puisse considérer que l'arrondissement de Ville-Marie soit le porteur du dossier, il n'a pas été officiellement tenu de faire le suivi des coûts engagés et de faire rapport à ce sujet. Plusieurs intervenants se sont donc retrouvés à compiler des coûts de sorte que nous avons constaté plusieurs doublons dans les compilations remises par les intervenants contactés.

Or, le cadre de gouvernance de la Ville prévoit clairement que les aspects financiers d'un projet doivent être encadrés et faire l'objet d'un suivi. Le suivi des sommes engagées et dépensées par la Ville pour l'Événement aurait par ailleurs été fait plus aisément si on avait utilisé un code de projet propre à celui-ci. Ceci aurait permis d'établir et de fournir en temps opportun des données financières et des rapports sur les coûts. Cela aurait aussi permis de faciliter la reddition de comptes aux instances de la Ville et d'informer la population en temps opportun.

SUIVI DES RÉSULTATS FINANCIERS DE MONTRÉAL C'EST ÉLECTRIQUE

La présente section expose les faits saillants financiers de MCE que nous avons établis à l'aide des documents fournis par l'organisme. Dans un premier temps, nous présentons un aperçu des revenus, soit les subventions, les commandites et les revenus liés à la vente de billets. Par la suite, les dépenses sont présentées par catégories, soit les coûts reliés à la course, les frais payés au gestionnaire ainsi que les droits de course et le transport des véhicules. La figure 5 compare sommairement les prévisions budgétaires aux résultats réels de MCE.

FIGURE 5 – COMPARAISON ENTRE LES BUDGETS PRÉVISIONNELS ET LES RÉSULTATS RÉELS DE MONTRÉAL C'EST ÉLECTRIQUE AU 30 SEPTEMBRE 2017



REVENUS DE MONTRÉAL C'EST ÉLECTRIQUE

Comme présenté dans le tableau 2, les revenus totaux regroupent trois catégories de revenus, soit les revenus de subvention, les revenus liés à la vente de billets ainsi que les revenus de commandites, de loges et autres.

TABLEAU 2 – COMPARAISON DES REVENUS TOTAUX ANTICIPÉS ET RÉELS PAR CATÉGORIE

	RÉSULTATS RÉELS			ÉCART TOTAL \$ (C-A) (EN MILLION(S) \$)	ÉCART TOTAL % (C-A)
	4 NOV. 2016 (A) (EN MILLION(S) \$)	13 MARS 2017 (B) (EN MILLION(S) \$)	30 SEPT. 2017 (C) (EN MILLION(S) \$)		
Revenus de subvention	11,55	11,55	3,66	-8,0	-69
Ventes de billets	4,87	1,29	0,7	-4,17	-86
Autres revenus	5,75	2,69	2,68	-3,02	-47
REVENUS TOTAUX	22,17	15,53	7,04	-15,19	-68

Les revenus anticipés provenant de subventions gouvernementales s'élèvent à 11,55 M\$ et représentent un peu plus de 50 % des revenus totaux anticipés (52 %). Les revenus provenant de la vente de billets et des commandites (« revenus autonomes »), correspondent quant à eux, à 48 % des revenus totaux. Nous constatons que les revenus totaux réalisés représentent 32 % de ceux anticipés initialement, soit une diminution de 15,1 M\$.

REVENUS DE SUBVENTION

Dès sa constitution, MCE a travaillé sur les demandes de financement à adresser aux gouvernements, l'Événement ayant lieu neuf mois plus tard. Le montant de revenus prévisionnels des subventions a été établi à 11,55 M\$. Cependant, 8 M\$ de subventions gouvernementales ne se sont pas matérialisés. Le tableau 3 présente les prévisions et les subventions réelles.

TABLEAU 3 : REVENUS DE SUBVENTIONS PAR SOURCE

SOURCE DE FINANCEMENT	BUDGET 4-NOV.-2016 EN MILLION \$	RÉSULTATS RÉELS 30-SEPT-2017 EN MILLION \$	
Gouvernement du Canada	4,00	0	
Gouvernement du Québec	4,00	1,5	(1)
Ville de Montréal	3,25	1,75	
Tourisme Montréal	0,30	0,41	
TOTAL	11,55	3,66	

(1) 0,5M\$ provenant du Fonds d'initiative et de rayonnement de la Métropole et 1 M\$ prélevé par le MAMOT à l'entente « Réflexe-Montréal ».

Bien que la demande de subvention s'élevait à 4 M\$, le gouvernement fédéral s'est engagé à verser à MCE une contribution de 1,75 M\$ remboursable¹⁵. Cette contribution n'ayant cependant jamais été reçue. Quant à la Ville, un seul dossier décisionnel a été présenté aux instances pour une contribution monétaire, d'un montant de 1,75 M\$¹⁶. Quant au gouvernement provincial, MCE a reçu un montant de 0,5 M\$ du Fonds d'initiative et de rayonnement de la Métropole et 1 M\$ du Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) (décret 964-2017)¹⁷. Ce dernier montant a été présenté distinctement puisque dans les faits, la Ville l'a considéré comme une contribution à l'organisme faite par elle-même.

¹⁵ Le versement de la contribution est sujet à la présentation des formulaires de réclamations prescrits. La contribution doit être remboursée en totalité par le versement de redevances égales à 10 % du revenu total annuel brut de Montréal c'est électrique, et ce, à partir du 15 avril 2020.

¹⁶ Dossier décisionnel 1163455001 adopté par le conseil d'agglomération le 27 octobre 2016.

¹⁷ Décret 964-2017 du 27 septembre 2017.

En effet, dans le cadre de nos travaux, nous avons découvert qu'une entente particulière était intervenue entre la Ville et le gouvernement du Québec. Selon la Gazette officielle du Québec du 18 octobre 2017, le décret 964-2017 concerne l'octroi d'une subvention de 1 M\$ à MCE en 2017-2018 pour appuyer la tenue de la FE à Montréal en 2017. À cet effet, un protocole d'entente a été signé entre le ministre responsable de la région de Montréal et MCE, le 30 novembre 2017, somme qui a été reçue par MCE, le 8 décembre 2017. Or, selon une correspondance du 12 octobre 2017, le MAMOT confirme à la Ville qu'il versera 82 M\$ en vertu de l'entente-cadre « Réflexe Montréal », plutôt que 83 M\$, considérant l'aide financière non récurrente de 1 M\$ accordé « à l'organisme Montréal c'est électrique pour appuyer la tenue du Championnat de Formule E à Montréal en 2017 ». Le tableau 4 présente les montants prévus et les montants réellement versés.

TABLEAU 4 – COMPARAISON ENTRE LES MONTANTS PRÉVUS AUX DÉCRETS ET ENTENTES ET LES MONTANTS RÉELLEMENT VERSÉS PAR BÉNÉFICIAIRE

	SELON DÉCRET ET ENTENTE (EN MILLION(S) \$)	RÉEL (EN MILLION(S) \$)
Ville de Montréal - décret 736-2017	83	82
MCE- décret 964-2017	1	1
MONTANT VERSÉ PAR LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC	84	83

L'entente-cadre « Réflexe Montréal » annule ou abroge deux ententes de subventions spécifiques¹⁸ à la Ville, par un transfert inconditionnel totalisant 83 M\$ pour la soutenir dans son développement et dans son rôle de métropole du Québec. Ceci confirmé par le décret 723-2017¹⁹. Selon le protocole d'entente, ce transfert n'est soumis à aucune condition d'admissibilité ni à des restrictions quant à son utilisation.

Ainsi, la subvention versée par le MAMOT à MCE est venue réduire le transfert inconditionnel versé à la Ville en vertu de l'entente-cadre « Réflexe Montréal ». Par ailleurs, en dépit du fait que l'argent n'ait pas transité par la Ville, nous sommes d'avis que ce montant devait être assimilé à une contribution de la Ville à MCE. Or, aucune résolution du conseil n'autorise le versement direct par le MAMOT d'une portion des sommes versées en vertu de l'entente-cadre « Réflexe Montréal » et aucun dossier de demande

¹⁸ Abrogation du décret 749-201 et résiliation du Protocole d'entente sur l'aide financière de 175 millions de dollars pour soutenir la stratégie Imagine-Réaliser Montréal 2025 conclu le 9 juillet 2012.

¹⁹ Décret 723-2017 du 4 juillet 2017.

de soutien financier n'a été présenté pour justifier cette contribution additionnelle, telle que la politique à cet effet le prescrit²⁰.

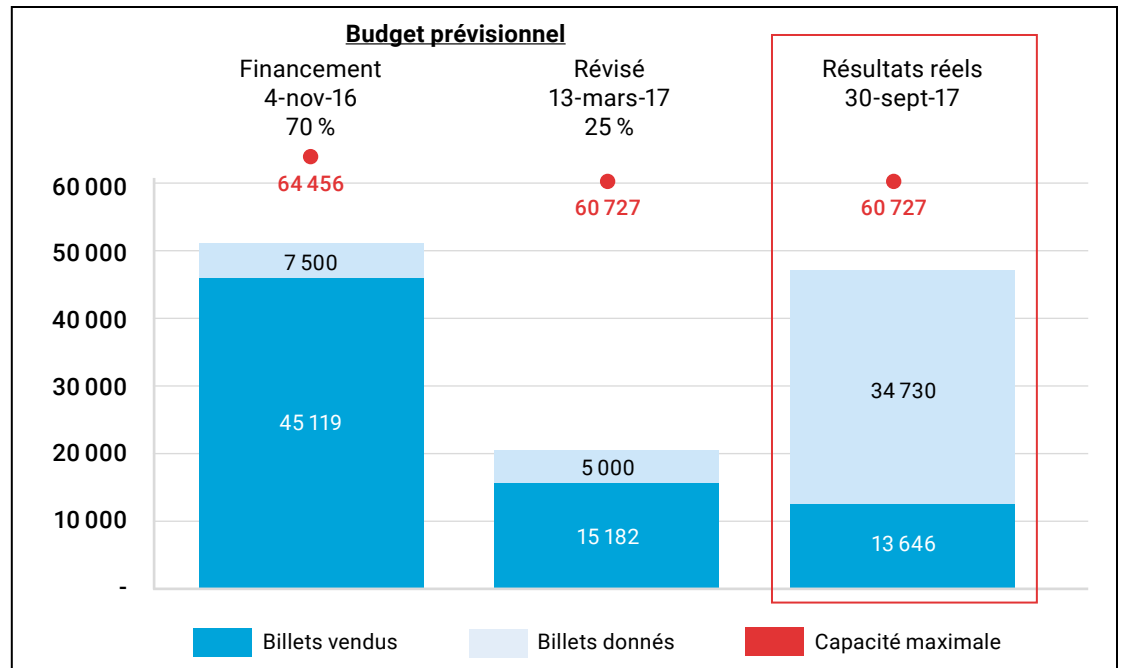
Le court délai de neuf mois dont disposait MCE pour ficeler les demandes de subventions est l'un des facteurs ayant potentiellement contribué à son insuccès. Généralement, pour de telles demandes, on doit s'attendre à des délais relatifs à l'analyse de la demande selon divers critères d'admissibilités, entre la présentation d'une offre de financement et la signature de l'entente et entre cette dernière et le paiement de la subvention.

REVENUS DE VENTE DE BILLETS

Lors de la réalisation d'une étude d'impact économique d'un événement, l'achalandage et la provenance des participants sont des données importantes pour le calcul des retombées. En ce qui a trait à l'Événement, le nombre de billets vendus a fait l'objet de nombreuses spéculations. La figure 6 présente une comparaison des prévisions du gestionnaire relativement à la vente de billets aux résultats réels. Ses prévisions et les ajustements apportés en cours de route étaient fondés sur les résultats de vente de billets lors de la présentation de course de FE ailleurs dans le monde et sur son expérience du contexte montréalais. La figure 6 présente les prévisions quant au nombre de billets et le résultat réel.

²⁰ Le pouvoir d'octroyer des subventions à des organismes est prévu dans la charte de la Ville de Montréal. Le pouvoir d'octroyer toute contribution supérieure à 50 000 \$ est exercé par le conseil municipal. Le Guide spécifique : Accorder une contribution sans appel de candidatures fournit les éléments de contenu et de présentation des dossiers décisionnels. Depuis le 27 octobre 2017, un Guide de gestion des soutiens financiers aux organismes à but non lucratif (OBNL) donne les grandes lignes à suivre pour la gestion des soutiens financiers (C-RF-DG-P-17-001).

FIGURE 6 – COMPARAISON ENTRE LES VENTES DE BILLETS ESTIMÉES ET LES RÉSULTATS RÉELS AU 30 SEPTEMBRE 2017²¹

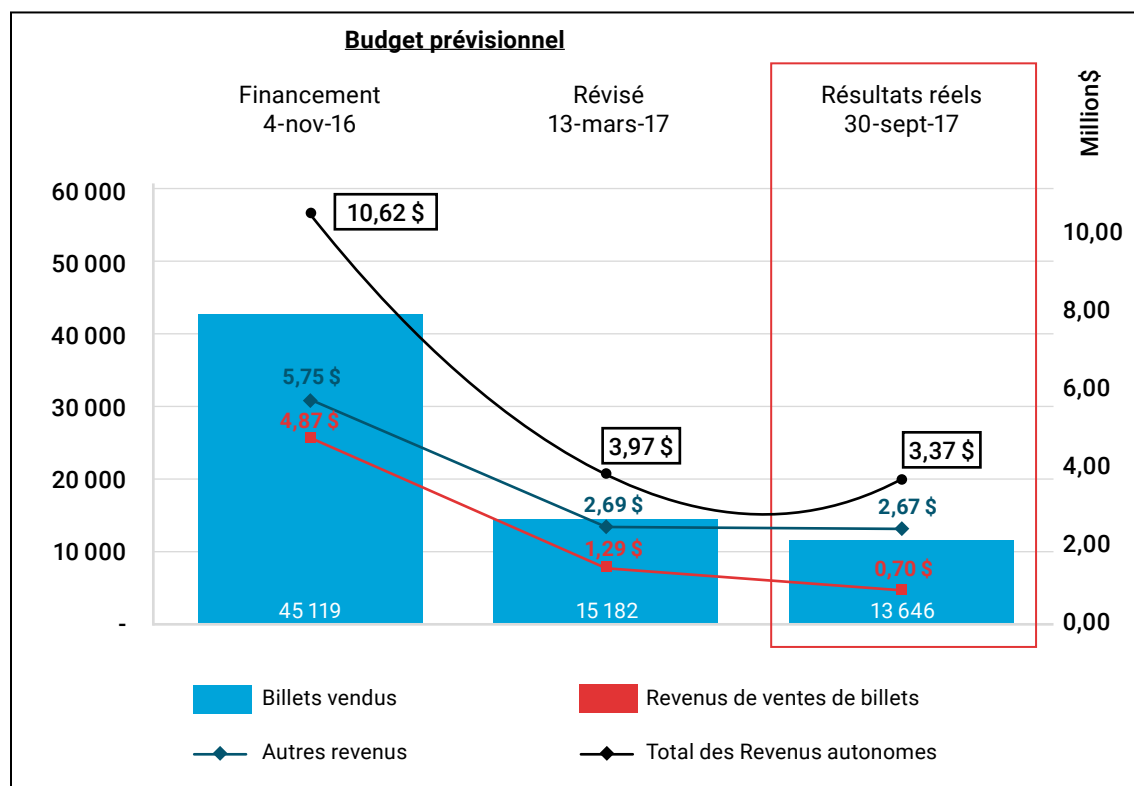


Il est important de souligner que l'information sur le nombre de billets vendus était disponible, sur demande, aussi bien pour MCE que pour la Ville. Dès le lendemain de la présentation de l'Événement, la répartition entre le nombre de billets vendus et donnés était disponible et connue. Ce sont donc 13 646 billets qui ont été vendus sur un total de 48 376 billets en circulation. Par différence, le nombre de billets qui ont été donnés à des commanditaires ou autres est obtenu, soit un total 34 730 billets.

La figure 7 présente les prévisions de revenus pour la vente de billets ainsi que les autres revenus liés à l'Événement. Les autres revenus incluent notamment les revenus liés à la vente de loges et les revenus de commandites (droits de noms et de commandites de pistes).

²¹ Source : Budgets prévisionnels préparés par le gestionnaire et rapport de vente de billets ayant servi à l'établissement des états financiers audités.

FIGURE 7 – COMPARAISON PORTANT SUR LES VENTES DE BILLETS ET LES AUTRES REVENUS ANTICIPÉS ET LES RÉSULTATS RÉELS AU 30 SEPTEMBRE 2017²²



Des revenus de 0,7 M\$ ont été générés par la vente des billets, comparativement aux 4,9 M\$ prévus. Les autres revenus ont également été 50 % moindres que ceux prévus, s'établissant à 2,7 M\$ plutôt 5,7 M\$, dont 0,85 M\$ provenant du commanditaire principal.

DÉTAIL DES COÛTS DE MONTRÉAL C'EST ÉLECTRIQUE

Nous avons obtenu plusieurs documents qui nous ont permis de reconstituer certaines dépenses. Le tableau 5 représente la ventilation des dépenses de MCE par catégorie de coûts, à la fois selon les budgets prévisionnels et les résultats réels.

²² Idem 21.

TABLEAU 5 – COMPILATION DES COÛTS TOTAUX DE MONTRÉAL C'EST ÉLECTRIQUE PAR CATÉGORIE DE DÉPENSES

	INITIAL 27-OCT. 2016	CONTRAT 13 MARS 2017	RÉSULTATS RÉELS 30 SEPT. 2017
EN MILLION(S) \$ (INCLUANT LES TAXES)			
Coûts de l'Événement	14,0	12,9	12,9
Frais de course et transports	10,7	9,3	7,4
Dépenses de fonctionnement de MCE	-	-	0,3
COÛTS TOTAUX	24,7	22,2	20,6

Ainsi, sur la base de l'information disponible, nous constatons que plusieurs dépenses ont diminué entre les différentes prévisions établies et avec les résultats réels. Comme l'achalandage général et la vente de loges ont été moindres que prévu, les dépenses liées au divertissement et à l'expérience des spectateurs ont été revues à la baisse.

Dans les coûts de l'Événement se retrouvent une somme totalisant de 3,8 M\$ facturée par le gestionnaire à MCE. Tel qu'il appert des données financières consultées, il a facturé pour les frais de gestion (2 M\$), a réclamé une commission de 20 % de chacune des mandites obtenues (0,3 M\$), a facturé des frais liés au marketing (0,7 M\$), au lancement (0,2 M\$) et pour diverses dépenses (0,3 M\$). De plus, il a refacturé les salaires et les dépenses afférents à l'équipe de projet (0,3 M\$).

Nos travaux démontrent que dès la fin de 2016, les prévisions budgétaires que MCE et la Ville détenaient, démontraient une perte. En effet, avec ou sans les subventions anticipées, il était envisagé que MCE réaliserait un déficit de 3,1 M\$ à 7,3 M\$. La figure 5 expose le déficit de trésorerie envisagé pour l'aspect Événement (en excluant les dépenses de fonctionnement de MCE). Dans cette perspective, la Ville devait savoir que la marge de crédit de MCE qu'elle cautionnait serait utilisée pour éponger le déficit.

3.2.4. REDDITION DE COMPTES

3.2.4.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

REDDITION DE COMPTES

Nous avons retracé un rapport produit par le Service des finances datant de février 2017 et une mise à jour de ce rapport en juin 2017. Ces rapports dressent un portrait des informations financières, des enjeux particuliers quant au cautionnement et des contributions gouvernementales relativement au projet MCE. Le rapport et la mise à jour de ce rapport sont communiqués par le Service des finances respectivement à la Direction générale et au président du CE. On y souligne le fait qu'aucune contribution sollicitée par MCE auprès du gouvernement du Québec et du Canada n'a été confirmée. Le budget prévisionnel de MCE équilibré et sur trois ans est inclus dans ces portraits financiers. La mise à jour présente le budget relatif à la présentation de l'Événement adopté par le CA de MCE en mars 2017. Ainsi, il est présenté que MCE anticipe un déficit de l'ordre de 7,3 M\$.

En mai 2017, s'est enclenchée la préparation d'un dossier décisionnel en vue d'augmenter le cautionnement pour MCE de 5 M\$, le faisant passer à 15 M\$. Le dossier décisionnel a cheminé au point d'être inscrit à l'ordre du jour d'une réunion du CE le 7 juin 2017. Or, le cheminement du dossier est interrompu à la suite de discussions entre le Service des finances et le président du CE. En effet, tous les surplus au budget d'agglomération étant engagés, le Service des finances ne pouvait certifier la disponibilité des fonds nécessaires à l'augmentation du cautionnement. De plus, il souligne ses incertitudes relatives à l'encaissement des subventions anticipées de MCE. L'ex-président du CE a informé MCE de la décision de la Ville de ne pas augmenter le cautionnement de MCE à 15 M\$.

La convention entre la Ville et MCE, relative au cautionnement de la ligne de crédit, prévoit que l'organisme doive :

« Transmettre mensuellement au Directeur une Reddition de comptes. Cette Reddition de comptes doit être faite selon la forme et les paramètres que le Directeur lui communiquera, étant entendu que cette forme et ces paramètres pourront être modifiés en tout temps sur simple avis. Cette Reddition de comptes doit lui être remise au plus tard le 1^{er} jour de chaque mois ». ²³

Selon la convention, le Service des finances était responsable de transmettre à MCE les paramètres de cette reddition de comptes. Nos travaux ont révélé que le Service des finances de la Ville a envoyé une lettre précisant les paramètres à MCE le 11 septembre 2017, lui demandant de produire cette reddition de comptes en date du 31 août 2017 et de produire un statut mensuellement jusqu'à la fin de l'entente, le 31 décembre 2017.

²³ Convention entre la Ville de Montréal et Montréal c'est électrique, établissant les conditions et les modalités du cautionnement, par la Ville, des obligations de l'Organisme relatives à l'utilisation, par celui-ci, du crédit variable.

Cette demande de reddition de comptes est survenue six semaines après la présentation de l'Évènement.

Suite à l'envoi des paramètres de reddition de comptes à MCE, au cours de l'automne 2017, plusieurs discussions et rencontres se sont tenues entre le Service des finances et MCE. En novembre 2017, le Service des finances et MCE conviennent de suspendre l'utilisation de la ligne de crédit. À partir de ce moment, le Service des finances effectue un suivi très serré. Il doit être informé de tout encaissement prévu (le remboursement de taxes à recevoir) et toutes les dépenses doivent être autorisées à l'avance. Comme mentionné, le solde de la marge de crédit de 9 M\$ de MCE a été remboursé par la Ville à l'institution financière. En date du 26 janvier 2018, la charge nette de la Ville en lien avec le cautionnement de MCE s'élevait à 7,3 M\$. Une somme de 1,7 M\$ ayant été récupérée²⁴.

L'application des mesures de contrôles prévues à la convention n'a pas été suffisamment rigoureuse puisque les paramètres de contrôles n'ont été transmis que 7 mois après la signature de l'entente, après que l'Évènement n'ait eu lieu, et donc la majorité des dépenses sont déjà effectuées. Aucun dossier n'a été retracé, nous permettant d'apprécier la nature des contrôles préalables ayant été effectués par le Service des finances en lien avec l'accord de cautionnement.

Quant à la contribution de 1,75 M\$, la remise par MCE de la première reddition de comptes était prévue au contrat pour le 1^{er} mars 2018.

Si le projet de FE avait été incorporé au CGP, nous sommes d'avis que cela aurait permis de mieux suivre l'évolution des engagements et des dépenses s'y découlant et de mieux informer les instances des effets des décisions prises.

²⁴ Le syndic nommé par MCE a demandé une opinion juridique sur la validité et l'opposabilité de sûretés détenues par la Ville. Dans l'attente de cette décision, le Service des finances a jugé nécessaire de ne pas libérer cette somme.

4. CONCLUSION

La Ville a développé un cadre de gouvernance de projet complet prévoyant un processus qui assure le suivi des projets. L'application du cadre de gouvernance prévoit un processus par points de passage pour le cheminement et l'approbation des projets, un mécanisme de gouvernance qui en assure le suivi adéquat et une documentation complète pour une prise de décision éclairée par les instances municipales. Le cadre prévoit que la Ville peut confier le pilotage d'un projet à un autre organisme qui devra être accompagné d'un chargé de projet de la Ville qui veillera à ce que celui-ci soit respecté.

Nous constatons à la lumière des travaux effectués que le projet de FE n'a pas suivi le cadre de gouvernance de la Ville. Ainsi, aucun dossier d'affaires comprenant notamment une description du projet, des enjeux, des risques et des coûts globaux n'a été présenté aux instances. Ceci aurait permis à l'ensemble des parties prenantes de s'entendre sur les principaux aspects du projet et aurait soutenu le processus de prise de décision tout au long du projet. Les rôles et les responsabilités n'ont pas été définis adéquatement. Nous avons constaté que la coordination des interventions ainsi que les informations s'y rattachant transitaient par le Cabinet. Ainsi, en l'absence d'un chargé de projet comme le prescrit le *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion des actifs municipaux* l'administration municipale n'avait aucune vision globale des enjeux et des risques de ce projet d'envergure.

Au-delà de la gouvernance du projet qui nous est apparu déficiente, nos travaux nous ont permis de réaliser des secteurs où des améliorations devraient être apportées, notamment sur le rôle et les responsabilités du fonctionnaire agissant au titre d'observateur d'un organisme et sur la reddition de comptes exigé d'un organisme et du suivi qui doit en être fait par l'administration. L'application des mesures de contrôles prévues à la convention de cautionnement n'a pas été effectuée en temps opportun pour ainsi permettre le suivi qui s'imposait compte tenu des risques financiers du projet.

Or, le projet de FE aurait dû se retrouver sous l'égide du *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion des actifs municipaux*. Ceci aurait permis de mieux suivre l'évolution des engagements et des dépenses découlant du projet et de mieux informer les instances des effets des décisions prises. Dans le cadre de la planification du projet, le chargé de projet aurait eu à produire un dossier d'affaires, définissant par exemple : la justification du projet, les objectifs, les attentes en termes de retombées, les risques, le plan budgétaire ainsi que la définition des rôles et des responsabilités des intervenants impliqués. Un processus de suivi et une documentation plus complète auraient amélioré la reddition de comptes aux parties prenantes. Des informations qui sont des incontournables pour assurer une saine gestion et une reddition de comptes appropriée d'un projet.

5. RECOMMANDATIONS

D'autre part, nos recommandations découlant de ces conclusions vont comme suit :

RECOMMANDATIONS	
5.A.	Nous recommandons à la Direction générale de mettre en place les mesures appropriées afin de s'assurer que le <i>Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux</i> est respecté par l'ensemble des unités d'affaires pour la réalisation de projets assujettis.
5.B.	Nous recommandons à la Direction générale d'attribuer les responsabilités de mise en œuvre d'un projet de grande envergure et d'établir des règles de fonctionnement et de reddition de comptes communes afin, notamment, d'améliorer les communications entre les parties prenantes (internes et externes, comité exécutif, conseil municipal, conseil d'agglomération), de gérer efficacement les risques générés et de maximiser l'utilisation des ressources financières, matérielles et humaines.
5.C.	Nous recommandons à la Direction générale d'élaborer un guide de référence (ou aide-mémoire) afin de mieux encadrer le rôle et les responsabilités des fonctionnaires désignés comme observateurs par la Ville au conseil d'administration d'une personne morale.
5.D.	Nous recommandons à la Direction générale, en concertation avec le Service des finances de mettre en place un mécanisme de suivi des coûts pour ce type de projet.
5.E.	Nous recommandons à la Direction générale de revoir la portée des interventions financières afin de s'assurer que tout dossier décisionnel contienne une analyse financière complète, claire et compréhensible afin de permettre aux instances décisionnelles de la Ville de prendre une décision éclairée.
5.F.	Nous recommandons à la Direction générale de prendre les dispositions nécessaires pour que les ententes de soutien financier bénéficient du suivi qui s'impose, notamment en : <ul style="list-style-type: none"> • incluant, dès le départ, les paramètres spécifiques de la reddition de comptes financières et opérationnelles; • exigeant une reddition de comptes périodique de la part du responsable désigné concernant le résultat de son évaluation du respect des paramètres ainsi fixés.
<i>Les plans d'action suivront.</i>	

6. ANNEXES

6.1. OBJECTIF DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

OBJECTIF

S'assurer que la gouvernance du projet visant l'organisation d'un événement de Formule électrique à Montréal a été définie conformément aux politiques et aux directives en vigueur à la Ville.

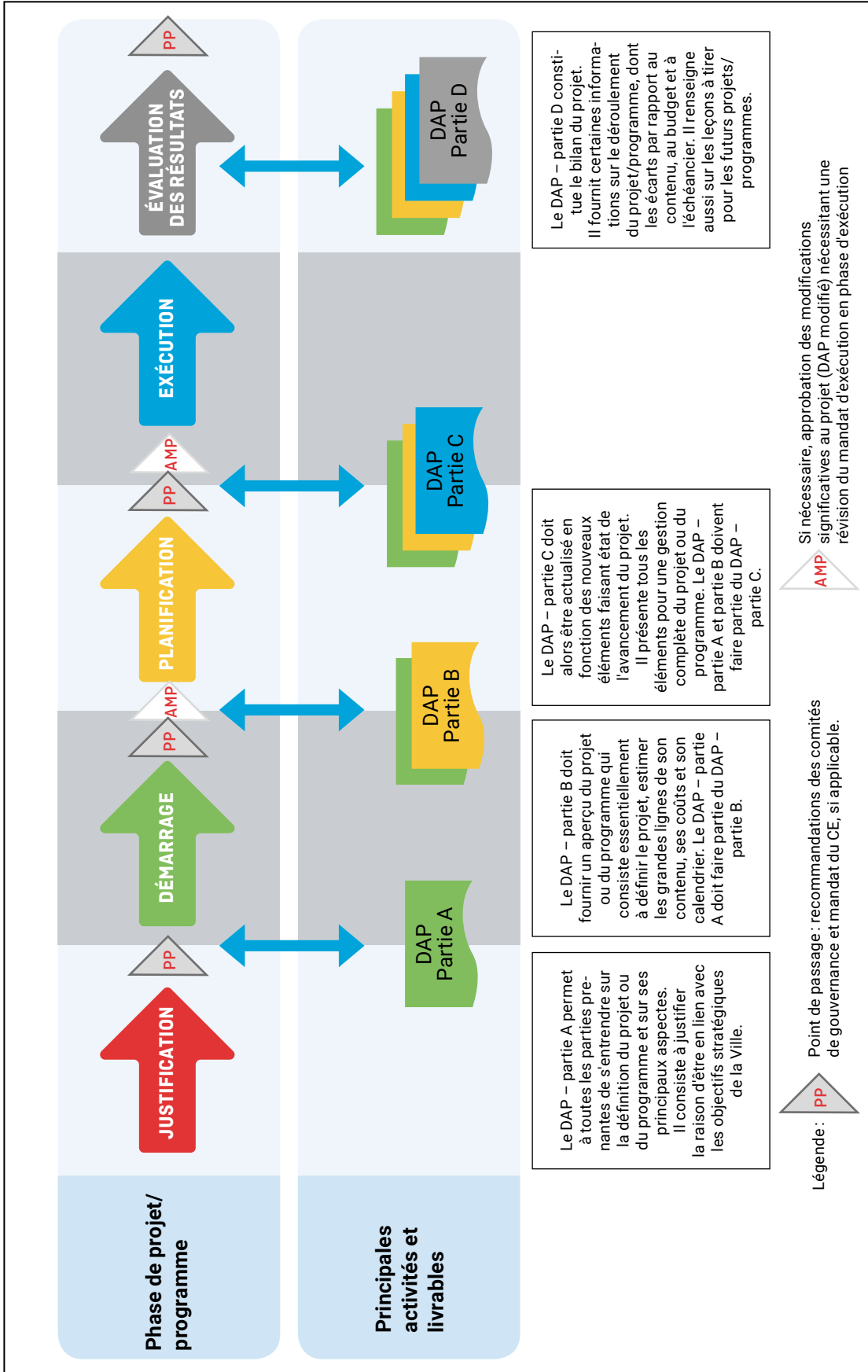
CRITÈRES D'ÉVALUATION

- 1.1 Les parties prenantes sont déterminées et les rôles et les responsabilités sont clairement définis.
- 1.2 Un chef de projet est désigné pour assurer la coordination des interventions et pour accompagner l'organisme mandaté pour l'organisation de l'Événement.
- 1.3 Un cadre de gestion est adopté et il définit notamment :
 - les résultats attendus;
 - les sources de financement;
 - les systèmes de suivi financier;
 - les étapes qui requièrent l'approbation des instances.
- 1.4 Un dossier d'affaires est préparé ou mis à jour afin que les instances disposent d'une information complète lors de la prise de décision aux étapes importantes du projet.
- 1.5 Un suivi rigoureux des conventions entre la Ville et l'organisme mandaté pour l'organisation de l'Événement est effectué sur une base régulière.
- 1.6 Des mécanismes sont instaurés afin de rendre compte aux instances de l'avancement du projet.

6.2. CHRONOLOGIE DES PRINCIPALES ANNONCES ET APPROBATIONS DANS LE CADRE DU PROJET DE FORMULE ÉLECTRIQUE

DATE OU PÉRIODE	DESCRIPTION DE L'ANNONCE OU DE L'APPROBATION
13 au 18 mars 2015	Voyage de l'ex-maire à Miami – En vue d'entreprendre des discussions avec FEO en vue de l'intégration de la Ville de Montréal au circuit de FE en 2016.
2 septembre 2015	Approbation de la mise en candidature - Étude de faisabilité technique et détermination du tracé du circuit urbain.
Automne 2015	Discussion au sujet des structures organisationnelles pour l'organisation d'une course de FE entre le Cabinet et le Service des affaires juridiques.
Janvier à juin 2016	Planification des travaux d'infrastructures sur le circuit urbain <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une équipe de projet – arrondissement de Ville-Marie. • Élaboration de plans et devis en prévision des travaux d'infrastructure et de voiries sur le circuit urbain et pour la conception d'éléments de protection de la piste.
Juin et septembre 2016	Période d'appels d'offres - En vue de l'adjudication des contrats pour les travaux d'infrastructures et de voiries ainsi que pour l'achat des éléments de protection de piste.
Septembre à décembre 2016	Adjudication de contrats et réalisation des travaux d'infrastructures <ul style="list-style-type: none"> • Contrat pour la réalisation des travaux d'infrastructures sur le circuit – 4 416 598 \$. • Contrat pour la fourniture des éléments de protection de piste 7 525 502 \$. • Contrat pour l'installation, le montage et le démontage des éléments de protection – 8 966 756 \$ (taxes incl.)
14 octobre 2016	Constitution de l'organisme à but non lucratif, MCE.
21 octobre 2016	Conférence de presse - Annonce officielle de la présentation de courses de Formule électrique dans les rues du centre-ville de Montréal. Entente entre FEO et MCE sur les droits de courses.
27 octobre 2016	Résolution du conseil d'agglomération pour accorder une contribution de 1 750 000 \$ à MCE.
22 décembre 2016	Résolution du conseil d'agglomération pour approuver un cautionnement de 10 000 000 \$ de la Ville pour la ligne de crédit de MCE.
20 mars 2017	Résolution du conseil d'administration de MCE pour approuver le contrat avec le gestionnaire.
29-30 juillet 2017	Championnat de FE présenté à Montréal.
22 août 2017	Ratification par le conseil d'agglomération du soutien technique de la Ville à MCE.
11 septembre 2017	Lettre du Service des finances à MCE définissant les paramètres de la reddition de comptes sur la ligne de crédit de 10 M\$.
1 ^{er} novembre 2017	Dépôt du bilan préliminaire par MCE.
18 décembre 2017	Approbation des états financiers de MCE par son conseil d'administration. Annonce du retrait du soutien de la Ville à MCE.
21 décembre 2017	Remboursement par la Ville de la ligne de crédit de MCE. La charge nette pour la Ville en date du 26 janvier 2018 s'élève à 7 301 065 \$.
5 février 2018	Dépôt du bilan final et annonce de la fermeture (et faillite) de MCE.

6.3. SCHÉMA ILLUSTRANT LE CHEMINEMENT PAR POINTS DE PASSAGE POUR LES PROJETS ET LES PROGRAMMES D'IMMOBILISATIONS²⁵



²⁵ Source : Document intitulé « Processus des points de passage avec DAP » préparé par le Bureau des Projets et programmes d'immobilisations.