

## V.5. Gestion des subventions



## TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION.....	191
2.	PORTÉE DE LA MISSION.....	193
3.	CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION .....	194
	3.1. Encadrement corporatif .....	195
	3.2. Entente Imaginer – Réaliser Montréal 2025.....	199
	3.3. Programmes de subventions liés aux infrastructures sportives et récréatives .....	205
	3.4. Programme de renouvellement des conduites (PRECO) .....	220
	3.5. Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS).....	227
4.	ANNEXES .....	230
	4.1. Tableau synthèse des programmes de subventions.....	230
	4.2. Processus de traitement des demandes de subventions.....	232
	4.3. Processus de gestion des projets subventionnés .....	232



## V.5. GESTION DES SUBVENTIONS

### 1. INTRODUCTION

La Ville de Montréal (la Ville) bénéficie annuellement de subventions provenant des différents ordres gouvernementaux. Ces subventions s'inscrivent en vertu de divers programmes gouvernementaux et servent principalement à financer des activités municipales en appuyant soit des charges de fonctionnement ou encore des dépenses admissibles dans le cadre de projets en immobilisations.

À titre d'information, au budget 2010, les revenus de transferts provenant du gouvernement en versement des subventions représentaient 548 615 600 \$, soit 337 555 600 \$ pour les activités de fonctionnement et 211 060 000 \$ pour les activités d'immobilisations.

Pour les subventions liées aux activités de fonctionnement, une proportion importante concerne des revenus de transferts liés aux activités de fonctionnement et porte principalement sur des transferts inconditionnels (p. ex. compensation de droit pour les divertissements, compensations provenant de la taxe de vente provinciale) et des transferts liés aux frais de financement de la dette à long terme. D'autres transferts pour des activités de fonctionnement concernent également des compensations pour la collecte sélective, pour les frais d'enfouissement des matières résiduelles, pour les programmes de rénovation urbaine ou des contributions pour les centres locaux de développement (CLD).

Pour ce qui est des subventions liées aux activités d'investissement, le versement des sommes promises à la Ville dépend plutôt de la réalisation des travaux dans le respect des coûts admissibles, des échéanciers prévus ainsi que des modalités prévues dans des protocoles d'entente.

Les programmes de subventions peuvent se classer en deux catégories, selon leur exclusivité à la Ville ou leur ouverture à l'ensemble des municipalités du Québec.

Les ententes exclusives avec la Ville font l'objet de négociations et de concertations conjointes avec les ministères concernés en fonction des besoins de la Ville et ont un caractère de pérennité, voire renouvelable périodiquement (p. ex. entente Imaginer – Réaliser Montréal 2025, entente de développement culturel de Montréal).

Les programmes d'aide gouvernementale dits « ouverts » sont les programmes destinés à l'ensemble des municipalités. Ils sont créés par les gouvernements du Québec et du Canada pour répondre à des objectifs d'amélioration des infrastructures municipales nécessitant des investissements importants, de relance économique, de lutte contre la pauvreté ou de création d'emplois. Ces programmes sont orientés vers des secteurs d'intervention bien définis comme les infrastructures municipales de production d'eau et d'assainissement des eaux usées ou les installations sportives et récréatives. Cette catégorie comprend, notamment, des programmes comme :

- Programme d'infrastructures de loisirs (PIL);
- Programme de soutien aux installations sportives et récréatives (PSISR);
- Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS);
- Programme de renouvellement des conduites (PRECO);
- Programme d'infrastructures Québec-Municipalités (PIQM);
- Fonds Chantiers Canada-Québec (FCCQ) – Volets 1 et 2;
- Programme de la taxe sur l'essence et de la contribution du Québec (TECQ 1 et TECQ 2).

Bien qu'il soit classé dans cette catégorie, le programme de la TECQ est un programme de transfert. En effet, le calcul de la contribution gouvernementale est en fonction du nombre d'habitants et n'est pas en lien avec les projets soumis par la Ville, c'est-à-dire que ce n'est pas le nombre de projets qui détermine le montant de la subvention. Les subventions provenant des autres programmes sont souvent établies en fonction de l'admissibilité des projets, de certains types de travaux et de leurs coûts.

La distinction entre ces deux types de programmes et leurs particularités spécifiques sont importantes à connaître. Elles déterminent les aptitudes managériales attendues des gestionnaires en vue de maximiser les possibilités qu'offrent les subventions pour financer leurs projets, principalement au chapitre des programmes offerts à l'ensemble des municipalités. Les gestionnaires doivent être attentifs à l'existence de ces subventions et être proactifs dans le choix des projets prioritaires, réaliser les projets dans les délais prescrits et être constamment vigilants dans l'application des modalités encadrant les programmes de subventions afin que les projets et les coûts admissibles soient conformes à ceux autorisés. Toute subvention ou possibilité de subvention perdue se traduit pour la Ville par une mobilisation de fonds financiers propres qui auraient pu financer d'autres projets.

## 2. PORTÉE DE LA MISSION

Notre vérification avait pour objectif de s'assurer que les unités d'affaires entreprennent les démarches nécessaires, auprès des différents ordres gouvernementaux, pour bénéficier de toutes les subventions auxquelles la Ville a droit. À cette fin, nous avons examiné la gestion des demandes de subventions, la planification et la réalisation des projets subventionnés ainsi que les mécanismes de reddition de comptes instaurés concernant le suivi des programmes de subventions.

Nos travaux de vérification ont principalement porté sur l'examen détaillé des programmes d'aide gouvernementale actifs en 2010 dont les détails sont présentés à l'annexe 4.1, soit :

- l'entente Imaginer – Réaliser Montréal 2025;
- le Programme d'infrastructures de loisirs (PIL);
- le Programme de soutien aux installations sportives et récréatives (PSISR);
- le Programme de renouvellement des conduites (PRECO);
- le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS).

La majorité des programmes sélectionnés financent des activités d'investissement, à l'exception de l'entente Imaginer – Réaliser Montréal 2025, où une partie des fonds sert à financer des dépenses de fonctionnement dans le cadre du soutien à des organismes du milieu.

Ce sont principalement les activités d'immobilisations qui ont retenu notre attention au cours de l'examen de ces programmes. À cet effet, certains projets d'investissement ont été examinés de façon plus détaillée afin d'approfondir notre compréhension de la gestion de la subvention par l'unité administrative bénéficiaire et de la réalisation du projet subventionné. Ces projets sont les suivants :

- Entente Imaginer – Réaliser Montréal 2025 :
  - Projet 1 : Place du Canada et square Dorchester (phase 2),
  - Projet 2 : Réaménagement des berges et infrastructures de l'entrée de l'île des Sœurs;
- PIL :
  - Projet 3 : Réfection complète de la piscine extérieure du parc L.-O.-Taillon,
  - Projet 4 : Réfection du parc Félix-Leclerc et des terrains sportifs et agrandissement du chalet;
- PSISR :
  - Projet 5 : Aréna Jacques-Lemaire,

- Projet 6 : Complexe sportif et communautaire Benny,
- Projet 7 : Parc Riverside (terrain et piste d'athlétisme).

Pour les deux autres programmes, nos travaux de vérification visaient à valider certains aspects particuliers de la gestion des programmes de subventions et des ententes les encadrant. Dans le cas du PRECO, l'accent a été mis sur l'examen de la planification et de la réalisation des travaux en vue de respecter les délais prescrits par le programme. Pour le programme FCIS, ce sont les aspects de reddition de comptes et de suivi des subventions obtenues qui ont fait l'objet de notre attention.

Nos travaux de vérification nous ont amenés à intervenir auprès des entités administratives suivantes :

- Direction générale;
- Service de l'eau;
- Service du développement et des opérations (SDO) :
  - Direction des sports,
  - Direction de l'administration;
- Service de la concertation des arrondissements et des ressources matérielles :
  - Direction stratégies et transactions immobilières;
- Arrondissement de Mercier—Hochelaga-Maisonneuve;
- Arrondissement de Côte-des-Neiges—Notre-Dame-de-Grâce;
- Arrondissement de LaSalle;
- Arrondissement de Verdun.

Également, au cours de nos travaux, nous avons consulté la Direction de la comptabilité et du contrôle financier du Service des finances pour la validation du processus de traitement des réclamations.

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

Chacun des programmes retenus a été examiné selon les trois volets qui, selon nous, constituent en quelque sorte un cycle complet de gestion des subventions, soit :

- Volet – Gestion de la demande de subvention : ensemble des activités mises en œuvre par les unités d'affaires en vue de préparer et de transmettre la demande de subvention dans les délais demandés. Les bonnes pratiques de gestion de la demande de subvention s'exercent par le biais des activités suivantes :



- Détermination et priorisation du projet offrant le plus de potentiel d'admissibilité et bonne documentation de celui-ci,
- Transmission de la demande et de la documentation complète promptement dans les délais indiqués afin de profiter des subventions avant l'épuisement des fonds,
- Suivi régulier du statut de la demande de subvention jusqu'à son acceptation et conclusion par la suite d'une entente dès que la demande est officiellement acceptée;
- Volet – Planification et réalisation des projets subventionnés : ensemble des activités mises en œuvre par les unités d'affaires chargées de la planification, de la réalisation et du suivi des travaux afin de terminer le projet subventionné dans les délais prescrits et les coûts autorisés. Les bonnes pratiques de gestion dans ce volet se traduisent par le biais des activités suivantes :
  - Planification de la réalisation du projet dans les délais prévus par le programme en tenant compte des processus décisionnels internes et des exigences légales,
  - Suivi proactif de la réalisation des projets subventionnés en fonction des travaux, des coûts autorisés et des délais d'admissibilité des travaux;
- Volet – Reddition de comptes en fonction du programme de subvention : ensemble de la documentation et des activités qui concourent à une reddition de comptes conforme aux modalités des ententes encadrant les programmes de subventions ainsi qu'aux pratiques internes de gestion. Cette mesure se traduit par l'existence des activités et des processus suivants :
  - Mécanismes pour s'assurer du respect des conditions et des obligations prévues aux protocoles conclus,
  - Reddition de comptes périodique afin d'informer les autorités municipales de la situation des programmes de subventions en vigueur et de l'évolution des projets subventionnés,
  - Suivi de la progression des subventions acquises effectivement par rapport à celles anticipées.

### 3.1. ENCADREMENT CORPORATIF

#### 3.1.A. Contexte et constatations

Les bonnes pratiques de gestion énoncées précédemment dans les trois volets pourraient être soutenues par une politique de gestion des subventions qui préciserait notamment les champs d'application, les énoncés de principes et les rôles et responsabilités des intervenants.

**CONSTATATION**

**Nous avons constaté que, dans la plupart des unités d'affaires consultées, et ce, pour les programmes<sup>1</sup> et les projets examinés, il n'existe pas de processus formel, structuré et organisé qui obéit à un encadrement corporatif visant à uniformiser, par le biais de politiques et de procédures, la gestion des subventions.**

L'absence d'un tel processus d'encadrement soutenu par une politique de gestion des subventions a pour conséquences que :

- la documentation relative à chacun des programmes n'est pas diffusée formellement au sein de l'organisme en vue de partager les éléments clés relatifs, d'une part, aux programmes auxquels la Ville fait appel et, d'autre part, à leur administration, tels que :
  - l'objet du programme,
  - les engagements de la Ville,
  - les critères d'admissibilité des projets,
  - les dépenses non admissibles,
  - les modalités de versements de l'aide financière,
  - la reddition de comptes,
  - les communications publiques,
  - la durée d'application du protocole d'entente ou du programme;
- les responsabilités sectorielles par rapport à l'administration de la subvention ne sont pas claires, c'est-à-dire :
  - qui est responsable de la gestion et de l'application des modalités du protocole d'entente?
  - qui est responsable du suivi des obligations contractuelles et de la conformité des coûts admissibles?

**CONSTATATION**

**Conséquemment, chaque direction ou unité d'affaires a ses propres pratiques opératoires au chapitre de la gestion des subventions.**

De façon générale, cette diversité des différentes « pratiques de gestion » a engendré les éléments suivants :

- L'information tant financière qu'opérationnelle est dans certains cas inexacte ou différente d'une unité administrative à une autre :

---

<sup>1</sup> Une description des programmes est présentée à l'annexe 4.1

- Renseignements incomplets et différents dans le fichier inventoriant les demandes d'aide dans le cadre des programmes de subventions liés aux installations sportives et récréatives,
- Erreurs entre les montants inscrits dans les fiches de projets et les montants figurant dans le fichier de suivi de l'utilisation des subventions dans le cadre de l'entente Imaginer – Réaliser Montréal 2025;
- L'application et le respect des modalités des protocoles laissent place à une interprétation personnelle et non à une interprétation corporative (officielle) et reconnue principalement au chapitre des coûts et des travaux admissibles, où nous avons constaté que les personnes chargées de suivre la réalisation des projets subventionnés n'ont pas vu ou lu le protocole d'entente qui encadre ces projets :
  - Cas du projet du parc Riverside où le protocole a été envoyé à la chargée de projet la veille de notre rencontre alors que le projet était déjà terminé,
  - Cas du projet de l'aréna Jacques-Lemaire où le chargé de projet n'avait jamais consulté ou pris connaissance du protocole d'entente encadrant le projet.

#### **CONSTATATION**

**Cependant, dans le cadre de l'entente de 140 M\$ relative au plan d'action Imaginer – Réaliser Montréal 2025, nous avons constaté l'existence d'un guide préparé spécifiquement par le Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine (SMVTP) en 2009 afin d'informer, de soutenir et de guider pas à pas tous les intervenants (responsables, gestionnaires ou exécutants) dans les projets financés par ce protocole. Ce guide, devenu une directive administrative de la Direction générale, a été distribué à tous les chargés de projet financés par l'entente Imaginer – Réaliser Montréal 2025.**

À titre d'information, ce guide présente la démarche administrative pour inscrire un projet à la programmation, les critères d'admissibilité d'un projet et des dépenses, le processus décisionnel d'approbation et la documentation le soutenant, les principaux rapports et leur calendrier de production pour la reddition de comptes. Ce guide indique nommément les personnes-ressources qui ont à intervenir à chacune des étapes de l'évolution du projet. Il est accompagné formellement d'une copie du protocole d'entente que la Ville a signé avec le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT).

Cette pratique, à nos yeux, constitue une bonne pratique de gestion, car elle assure un mode opératoire organisé, structuré et cohérent. Elle diminue les risques inhérents aux interprétations

erronées et aux omissions, car elle explicite le processus décisionnel et, par conséquent, les responsabilités de chacun des intervenants dans le processus de traitement et de gestion de la demande de subvention.

L'existence de ce type de guide devrait être élargie à l'ensemble des unités d'affaires faisant appel aux programmes de subventions afin de pallier les lacunes observées au chapitre du partage des responsabilités, de l'exactitude des renseignements financiers et opérationnels et de l'application des modalités des programmes.

### **3.1.B. Recommandations**

**En vue d'assurer un encadrement uniforme et corporatif de la gestion des subventions et de leur protocole d'entente, nous recommandons à la Direction générale de se doter d'une politique de gestion des subventions appuyée par des directives et des procédures. Cette politique viendrait préciser, entre autres, les aspects suivants :**

- **Champs d'application;**
- **Définitions;**
- **Énoncés de principes;**
- **Rôles et responsabilités;**
- **Processus de traitements.**

**Nous recommandons à la Direction générale de s'assurer que l'ensemble des directions responsables de la gestion des programmes de subventions ou des protocoles d'ententes spécifiques qui impliquent plusieurs intervenants produit et diffuse un guide interne pour la gestion de ces programmes et protocoles en vue d'encadrer les subventions administrées.**

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

*« En collaboration avec les autres unités concernées, proposer à l'administration municipale les politiques ou encadrement qui seront requis pour la gestion des programmes de subventions que la Ville reçoit des autres ordres gouvernementaux.*

*L'encadrement clarifiera, entre autres, le rôle des unités assumant une responsabilité de leader et de gestion des programmes de subventions ainsi que la diffusion des guides sectoriels appropriés aux subventions administrées. » (Échéancier prévu : février 2012)*

*« Les actions correctrices concernant les guides de gestion sont prises en compte dans le plan d'action précédent. » (Échéancier prévu : février 2012)*

### 3.2. ENTENTE IMAGINER – RÉALISER MONTRÉAL 2025

#### 3.2.A. Contexte et constatations

Il s'agit d'un protocole d'entente d'un montant de 140 M\$ couvrant la période de 2008 à 2012 et spécifique à la Ville. Cette aide couvre les dépenses des projets d'investissement ainsi que les dépenses de fonctionnement des organismes du milieu soutenus par la Ville. Les projets doivent s'inscrire principalement dans les cinq axes<sup>2</sup> de la stratégie Imaginer – Réaliser Montréal 2025. À l'origine, ce protocole était administré par le SMVTP, mais à la suite d'une réorganisation en 2010, la responsabilité est maintenant partagée entre la Direction générale associée – développement et opérations et la Direction de l'administration du SDO. Les projets approuvés par le conseil municipal de la Ville et, s'il y a lieu, par le conseil d'agglomération, sont inscrits dans une programmation globale que la Ville soumet au MAMROT continuellement tout au long de la durée de l'entente. Cette programmation est acceptée à la suite de validations, d'échanges et de discussions. Le tableau 1 ci-dessous donne un aperçu des subventions anticipées soutenant différents projets relatifs aux PTI ainsi qu'aux interventions en ce qui a trait aux dépenses de fonctionnement, et ce, pour les cinq années de la durée du protocole.

**Tableau 1 – Protocole d'entente de 140 M\$ – Prévisions de l'utilisation des subventions**  
(en milliers de dollars)

	Subventions prévues	Réal			Prévisions	
		2008	2009	2010	2011	2012
<b>Budget de fonctionnement</b>						
Projets d'agglomération	19 567,7	0,0	0,0	5 218,5	7 206,8	7 142,4
Projets corporatifs	53 253,3	1 200,0	7 440,9	9 246,6	24 092,8	11 273,0
<b>Total</b>	<b>72 821,0</b>	<b>1 200,0</b>	<b>7 440,9</b>	<b>14 465,1</b>	<b>31 299,6</b>	<b>18 415,4</b>
<b>Budget PTI</b>						
Projets PTI – agglomération	72 713,9	575,7	4 130,9	7 952,5	35 106,2	24 948,6
Projets PTI – corporatif	18 404,6	3 170,6	7 846,7	1 347,8	6 039,5	0,0
<b>Total</b>	<b>91 118,5</b>	<b>3 746,3</b>	<b>11 977,6</b>	<b>9 300,3</b>	<b>41 145,7</b>	<b>24 948,6</b>
<b>Grand total</b>	<b>163 939,5</b>	<b>4 946,3</b>	<b>19 418,5</b>	<b>23 765,4</b>	<b>72 445,3</b>	<b>43 364,0</b>
<b>Fonds accordé</b>	<b>140 000,0</b>					
<b>Écart</b>	<b>(23 939,5)</b>					

Source : Direction de l'administration, Service du développement et des opérations, rapport au 31 décembre 2010.

Le risque, dans ce type d'entente, provient principalement de la non-réalisation des projets d'investissement inscrits dans la programmation à l'intérieur des délais prescrits par le protocole

<sup>2</sup> Axe 1 : Ville de savoir.  
Axe 2 : Métropole culturelle.  
Axe 3 : Milieu de vie exceptionnel.  
Axe 4 : Infrastructures performantes.  
Axe 5 : Rayonnement international.

d'entente, soit le 31 décembre 2012. Dans une telle situation, la Ville devra assumer elle-même les coûts de réalisation des projets qui auront excédé cette date.

Volet – Planification et réalisation des projets subventionnés

En ce qui a trait à la planification des projets, l'examen détaillé des activités des deux projets retenus, comme l'indique le tableau 2 ci-dessous, ainsi que de la documentation qui les soutient (échancier de réalisation, PTI et décomptes progressifs), nous permet de faire les commentaires suivants :

**Tableau 2 – Protocole d'entente de 140 M\$ – Prévisions de l'utilisation des subventions des projets examinés**  
*(en milliers de dollars)*

	Prévu	Réel			Prévisions		
		À ce jour	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Budget PTI</b>							
Réaménagement des berges et infrastructures de l'île des Sœurs	10 928,0	6 702,5	3 170,6	2 496,4	1 035,5	4 225,5	
Place du Canada et square Dorchester	13 018,2	220,2			220,2	6 398,0	6 400,0

Source : Direction de l'administration, Service du développement et des opérations, rapport au 31 décembre 2010.

- Le projet de réaménagement des berges et des infrastructures de l'île des Sœurs, géré par l'arrondissement de Verdun, présente les éléments suivants :
  - Un degré d'utilisation de la subvention au 31 décembre 2010 de 61 %,
  - En tenant compte de la planification prévue, les travaux devraient être terminés en 2011 avant la date d'échéance du protocole (2012) et la subvention devrait être utilisée à 100 %;
- Le projet de la place du Canada et du square Dorchester, dont les interventions d'envergure sont planifiées en quatre phases réparties entre 2011 et 2012 pour les phases 1 et 2 et 2013 pour les phases 3 et 4, présente les éléments suivants :
  - Un degré d'utilisation de la subvention au 31 décembre 2010 de 1,7 %,
  - En tenant compte de la planification prévue en 2011 et 2012 des phases 1 et 2 et de la date d'échéance du protocole (2012), une gestion serrée est nécessaire au chapitre de leur réalisation afin que la subvention prévue soit utilisée à 100 %.

Comme l'indique le tableau 3, en date du 31 décembre 2010, le fonds de 140 M\$ soutient 11 projets en cours de réalisation (sept d'agglomération et quatre corporatifs), totalisant un montant de 91,118 M\$ en subventions. De plus, 12 projets sont en attente d'une planification et constituent une réserve. Advenant le cas où la réalisation effective d'un projet est décalée au-

delà de 2012, ce projet devrait être remplacé par la planification d'un projet en attente, de façon à avoir utilisé 100 % des montants de subventions anticipées à la fin de 2012.

**Tableau 3 – Protocole d'entente de 140 M\$ – Prévisions de l'utilisation des subventions**  
(en milliers de dollars)

	Subv. PTI Investiss.	Réal				Prévisions	
		À ce jour	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Budget PTI – agglomération</b>							
Revitalisation – boulevard Saint-Laurent							
Mise en valeur – secteur Concordia	2 512,2	2 512,2	575,7	1 171,9	764,6		
Réaménagement – secteur du Musée des beaux-arts	3 660,8	52,8			52,8	3 608,0	
Réhabilitation – secteur Chaboillez							
Réhabilitation et réaménag. – Quartier de la santé de l'Université de Montréal							
Réaménagement – secteur Sherbrooke-Est							
Réhabilitation – Quartier Griffintown							
Havre de Montréal – autoroute Bonaventure, phase 1	32 771,7	1 281,1		1 053,7	227,4	12 942,0	18 548,6
Technoparc de Montréal et réhab. – secteur ruisseau Bertrand							
Signalisation dynamique – Vieux-Montréal et Quartier des spectacles							
Place d'Armes	15 453,0	8 592,8		1 905,3	6 687,5	6 860,2	
Place du Canada et square Dorchester (phase 2)	13 018,2	220,2			220,2	6 398,0	6 400,0
Square Cabot – aménagement du domaine public	655,0					655,0	
Quartier chinois – aménagement du domaine public	4 643,0					4 643,0	
<b>Sout-total</b>	<b>72 713,9</b>	<b>12 659,1</b>	<b>575,7</b>	<b>4 130,9</b>	<b>7 952,5</b>	<b>35 106,2</b>	<b>24 948,6</b>
<b>Budget PTI – corporatif</b>							
Réaménagement des berges et des infrastructures de l'île des Sœurs	10 928,0	6 702,5	3 170,6	2 496,4	1 035,5	4 225,5	
Réhabilitation – cour de triage Outremont							
Réhabilitation et réaménagement – Quartier de la santé Glen							
Réaménagement – secteur carrière Francon et site Contrecoeur							
Revitalisation – secteur Saint-Viateur Est	1 972,1	658,1		658,1		1 314,0	
Réaménagement – secteur Saint-Jacques et Upper Lachine							
Revitalisation – secteur l'Acadie-Chabanel	5 004,5	5 004,5		4 692,2	312,3		
Réaménagement – Carrière Saint-Michel							
Lachine Est – revitalisation et infrastructures	500,0					500,0	
<b>Sous-total</b>	<b>18 404,6</b>	<b>12 365,1</b>	<b>3 170,6</b>	<b>7 846,7</b>	<b>1 347,8</b>	<b>6 039,5</b>	
<b>Total du budget PTI</b>	<b>91 118,5</b>	<b>25 024,2</b>	<b>3 746,3</b>	<b>11 977,6</b>	<b>9 300,3</b>	<b>41 145,7</b>	<b>24 948,6</b>

Source : Direction de l'administration, Service du développement et des opérations, rapport au 31 décembre 2010.

À notre avis, l'année 2011 est cruciale en ce qui a trait à la gestion de projets, car un montant global de 41,2 M\$ des subventions anticipées devrait se réaliser en 2011. Deux projets d'envergure se démarquent dans la planification de 2011 et 2012, soit le projet du Havre de Montréal, totalisant des subventions anticipées de 12,9 M\$ en 2011 et de 18,5 M\$ en 2012, et le projet de la place du Canada, où environ 6,4 M\$ sont envisagés annuellement en 2011 et 2012.

L'analyse de la situation actuelle par rapport à la situation prévisionnelle, comme l'illustre le tableau 4 ci-dessous, indique que, si tous les projets inscrits actuellement à la programmation se

réalisent tels qu'ils sont prévus à la fin de 2012, le taux d'utilisation des subventions serait de 100 %.

**Tableau 4 – Protocole d'entente de 140 M\$ – Prévisions de l'utilisation des subventions**  
(en milliers de dollars)

	Réal À ce jour	Prévu	Réal			Prévisions	
			2008	2009	2010	2011	2012
<b>Budget PTI</b>							
Projets PTI – agglomération	12 659,1	72 713,9	575,7	4 130,9	7 952,5	35 106,2	24 948,6
Projets PTI – corporatif	12 365,1	18 404,6	3 170,6	7 846,7	1 347,8	6 039,5	0,0
<b>Total</b>	<b>25 024,2</b>	<b>91 118,5</b>	<b>3 746,3</b>	<b>11 977,6</b>	<b>9 300,3</b>	<b>41 145,7</b>	<b>24 948,6</b>
Subventions accordées		91 118,5					

Source : Direction de l'administration, Service du développement et des opérations, rapport au 31 décembre 2010.

Situation actuelle					
% d'utilisation - subventions	4%	13%	10%	45%	27%
Cumulatif		17%	27%	73%	100%

#### CONSTATATION

Cependant, le risque de ne pas atteindre ce taux d'utilisation de 100 % est très important, car son atteinte est fonction de la réalisation effective des deux projets d'envergure (Havre de Montréal et place du Canada) qui, à eux deux, contribuent à 47 %, en 2011, de la réalisation du 41,1 M\$ et à 100 % de la réalisation du 24,9 M\$ en 2012. Le risque est d'autant plus difficile à gérer puisque ces deux projets présentent :

- une programmation qui s'étale sur deux années consécutives de fin de protocole (2011 et 2012);
- une marge de manœuvre nulle comparativement aux autres projets programmés en 2011 et qui offrent la possibilité de s'étendre jusqu'en 2012;
- un cheminement critique par rapport à l'utilisation de la subvention qui ne permet ou ne tolère aucun retard.

À notre avis, une telle situation nécessite une gestion serrée au chapitre de la réalisation des travaux, car si des retards surviennent, la Ville n'aurait d'autre choix que de puiser dans sa réserve de projets afin de se prévaloir de la totalité de la subvention anticipée.

#### 3.2.B. Recommandations

Considérant que le fonds de 140 M\$ doit être utilisé à 100 % à la fin de sa durée, nous recommandons à la Direction générale associée – Développement et opérations de s'assurer que des mesures rigoureuses de suivi des projets d'investissement inscrits à l'entente Imaginer – Réaliser Montréal 2025 sont mises en place par les unités



responsables pour que la programmation prévue en 2011 et 2012 se réalise effectivement et que le taux annuel d'utilisation prévu de la subvention soit atteint.

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

« La directrice générale associée a fait parvenir, le 11 février dernier, une note à tous les gestionnaires responsables de projets liés à l'entente de 140 M\$ avec le MAMROT, les invitant à être vigilants afin que les prévisions de dépenses pour les deux prochaines années (2011 et 2012) soient atteintes. La Direction de l'administration du SDO a la tâche d'assurer un suivi en compilant les prévisions reçues au mois de février de chaque année. » **(Échéancier prévu : février 2011 et 2012)**

#### Volet – Reddition de comptes

Le guide produit en 2009 par le SMVTP établit clairement le processus de reddition de comptes, de production de rapports trimestriels et de rapport annuel vérifié (dates de tombée, unités administratives responsables, dates de transmission des rapports formels, etc.). Le tableau 5 ci-dessous présente le calendrier des rapports.

**Tableau 5 – Protocole d'entente de 140 M\$ – Calendrier de la reddition de comptes**

Reddition de comptes				
Calendrier des rapports				
Rapports trimestriels				
	Responsables de projets	Bureau du DGA	DAFA	Bureau du DGA
<b>Date de fermeture des données</b>	Remise des fiches de projets au plus tard le :	Compilation des fiches et tableau récapitulatif	Production de l'état des dépenses liées au Protocole	Envoi du rapport au MAMROT et au DG
<b>31 mars</b>	10 avril	10 au 20 avril	15 au 20 avril	Dès le 21 avril
<b>31 mai</b>	10 juin	10 au 24 juin	15 au 24 juin	Dès le 25 juin
<b>31 août</b>	10 septembre	10 au 20 septembre	15 au 20 septembre	Dès le 21 septembre
Rapport annuel vérifié				
	Organismes externes	Vérificateur de la Ville	Bureau du DGA DAFA	DG Bureau du DGA
<b>Date de fermeture des données</b>	Remise des états annuels vérifiés et du rapport vérifié des dépenses et des revenus liés au projet au plus tard le :	Production du rapport annuel	Validation du rapport du vérificateur	Envoi du rapport annuel vérifié au MAMROT et aux collaborateurs
<b>31 décembre</b>	10 février	Du 15 février au 30 mars	Du 20 février au 25 mars	Avant le 31 mars

Nous avons examiné les rapports trimestriels de 2009 et 2010 ainsi que les fiches de quelques projets. Selon la procédure mise en place, il incombe aux chargés de projet de faire la mise à jour de leur projet et de signaler les renseignements pertinents comme le lancement d'un appel d'offres, l'octroi et le montant d'un contrat, etc. Par la suite, une mise à jour est faite principalement en ce qui a trait aux montants dépensés pour chacun des projets inscrits à la programmation. Également, de nouveaux projets sont ajoutés à la programmation et des dérogations sont demandées s'il y a lieu. Ce fichier intégrant les fiches de projets est par la suite transmis trimestriellement au MAMROT.

**CONSTATATION**

**L'examen du rapport transmis au MAMROT, concernant le versement de la subvention selon l'échéancier prévu au protocole d'entente, documente bien les dépenses liées aux projets réalisés et rappelle la conformité des actions de la Ville par rapport à ses obligations et au respect de dépenses non admissibles.**

**CONSTATATION**

**Ce rapport est accompagné du fichier de suivi des prévisions de l'utilisation de la subvention, qui indique l'ensemble des projets (fonctionnement et immobilisations) qui ont bénéficié du fonds de 140 M\$, le montant de la subvention alloué à chaque projet et le total de la subvention utilisé à ce jour.**

En date du 31 décembre 2010, le taux d'utilisation des subventions atteint est de 34 % (soit 48 130 200 \$/140 000 000 \$). Considérant l'inscription de projets supérieurs au montant de 140 M\$, le pourcentage d'utilisation des subventions anticipées tant au chapitre du fonctionnement que des immobilisations serait, vers la fin de 2012, de 117 %. La marge de manœuvre de 17 % est principalement donnée par cette « surplanification » des projets d'environ 23 939 500 \$.

**Tableau 6 – Protocole d'entente de 140 M\$ – Prévisions de l'utilisation des subventions**  
(en milliers de dollars)

	Réal À ce jour	Prévu	Réal			Prévisions	
			2008	2009	2010	2011	2012
<b>Budget de fonctionnement</b>							
Projets d'agglomération	5 218,5	19 567,7			5 218,5	7 206,8	7 142,4
Projets corporatifs	17 887,5	53 253,3	1 200,0	7 440,9	9 246,6	24 092,8	11 273,0
<b>Total</b>	<b>23 106,0</b>	<b>72 821,0</b>	<b>1 200,0</b>	<b>7 440,9</b>	<b>14 465,1</b>	<b>31 299,6</b>	<b>18 415,4</b>
<b>Budget PTI</b>							
Projets PTI – agglomération	12 659,1	72 713,9	575,7	4 130,9	7 952,5	35 106,2	24 948,6
Projets PTI – corporatif	12 365,1	18 404,6	3 170,6	7 846,7	1 347,8	6 039,5	
<b>Total</b>	<b>25 024,2</b>	<b>91 118,5</b>	<b>3 746,3</b>	<b>11 977,6</b>	<b>9 300,3</b>	<b>41 145,7</b>	<b>24 948,6</b>
<b>Total fonds</b>	<b>48 130,2</b>	<b>163 939,5</b>	<b>4 946,3</b>	<b>19 418,5</b>	<b>23 765,4</b>	<b>72 445,3</b>	<b>43 364,0</b>

Subventions accordées	140 000,0
Écart	(23 939,5) -17%

Source : Direction de l'administration, Service du développement et des opérations, rapport au 31 décembre 2010.

Situation actuelle					
% d'utilisation - subventions	4%	14%	17%	52%	31%
Cumulatif		17%	34%	86%	117%

### CONSTATATION

La Direction de l'administration produit également un rapport faisant état du suivi des remboursements reçus par rapport à ce qui était prévu au protocole (échancier de remboursements).

### 3.3. PROGRAMMES DE SUBVENTIONS LIÉS AUX INFRASTRUCTURES SPORTIVES ET RÉCRÉATIVES

Il s'agit de deux programmes d'aide, soit le PIL et le PSISR. Comme ces programmes ont des similitudes sur les plans du processus de traitement de la demande de subvention (voir l'annexe 4.2), du processus de gestion des projets subventionnés (voir l'annexe 4.3) et de la reddition de comptes, nous les traiterons donc dans la même section et formulerons des recommandations communes à la fin de la section. Cependant, lorsque cela s'avère nécessaire, nous indiquerons leurs différences et, s'il y a lieu, nous formulerons des recommandations qui leur sont spécifiques.

Le PIL est un programme dit « ouvert » à l'ensemble des municipalités du Québec ainsi qu'aux organismes du milieu dont les projets sont appuyés par la Ville (p. ex. Tennis Canada). Étant donné son caractère « ouvert », il n'y a pas d'enveloppe réservée à la Ville. Ce programme a été lancé au mois d'août 2009 et s'est terminé le 31 décembre 2010. Cette courte période fait que les fonds alloués à ce programme se sont vite épuisés. Le gouvernement a alors redirigé les demandes vers d'autres programmes de subventions comme le FCCQ. L'aide couvre

principalement les projets d'investissement dans les infrastructures de loisirs. La date d'échéance du PIL a été par la suite prolongée au 31 octobre 2011.

Le PSISR est lui aussi ouvert à l'ensemble des municipalités du Québec, aux organismes du milieu dont les projets sont appuyés par la Ville ainsi qu'aux organismes scolaires. Il a été lancé au mois d'août 2006 et se termine le 31 mars 2012, date à laquelle les travaux admissibles doivent être terminés. Il couvre donc une période d'environ six ans et huit mois. L'aide couvre principalement les projets d'investissement dans les infrastructures facilitant la pratique des activités physiques et sportives.

C'est principalement la Division des orientations, équipements, événements et pratique sportive relevant de la Direction des sports du SDO ainsi que les arrondissements qui font appel à ces deux programmes en soumettant des demandes aux deux ministères responsables, soit le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et le MAMROT.

Le tableau 7 ci-dessous indique le nombre de projets soumis par la Ville aux deux ministères (MELS et MAMROT) dans le cadre du PIL et du PSISR, l'estimation totale des coûts de réalisation des projets ainsi que le montant total de l'aide demandée et celle accordée.

**Tableau 7 – Projets proposés et acceptés dans le PIL et le PSISR**

Requérant	N <sup>bre</sup> de projets proposés	Coût estimé des projets	Montant demandé MELS/MAMROT	N <sup>bre</sup> de projets acceptés	Montant obtenu MELS/MAMROT
<b>PIL</b>					
Arrondissements	8	37 175 710 \$	25 858 689 \$	7	8 300 000 \$
Central (Direction des sports)	2	4 220 705 \$	2 813 804 \$	2	2 813 804 \$
<b>Sous-total</b>	<b>10</b>	<b>41 396 415 \$</b>	<b>28 672 493 \$</b>	<b>9</b>	<b>11 113 804 \$</b>
<b>PSISR</b>					
Arrondissements	46	151 048 135 \$	82 960 793 \$	16	19 526 380 \$
Central (Direction des sports)	18	112 633 608 \$	100 806 112 \$	6	15 539 873 \$
<b>Sous-total</b>	<b>64</b>	<b>263 681 743 \$</b>	<b>183 766 905 \$</b>	<b>22</b>	<b>35 066 253 \$</b>
<b>Ensemble des programmes administrés</b>					
Arrondissements	54	188 223 845 \$	108 819 482 \$	23	27 826 380 \$
Central (Direction des sports)	20	116 854 313 \$	103 619 916 \$	8	18 353 677 \$
<b>Total – Ville de Montréal</b>	<b>74</b>	<b>305 078 158 \$</b>	<b>212 439 398 \$</b>	<b>31</b>	<b>46 180 057 \$</b>

Source : Division des orientations, équipements, événements et pratique sportive, décembre 2010.

De façon détaillée, dans le cadre du PIL, 10 demandes de subventions ont été soumises soit par les arrondissements (huit projets) et par la Direction des sports<sup>3</sup> (deux projets), et neuf demandes ont été acceptées, soit sept pour les arrondissements et deux pour la Direction des sports. Pour le PSISR, sur 64 demandes qui ont été acheminées, soit 46 par les

<sup>3</sup> Les projets ont été soumis anciennement par le Service du développement culturel, de la qualité du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle (SDCQMVDE).

arrondissements et 18 par la Direction des sports, 22 demandes ont été acceptées, soit 16 pour les arrondissements et 6 pour la Direction des sports. Au total, la Ville a soumis des demandes d'aide pour 74 projets totalisant un montant de subventions anticipées de 212 439 398 \$ et a obtenu un montant total de 46 180 057 \$ pour 31 demandes acceptées. En date du mois de décembre 2010, 43 demandes sont en attente d'une décision des ministères concernés.

### 3.3.1. VOLET – GESTION DE LA DEMANDE DE SUBVENTION

#### 3.3.1.A. Contexte et constatations

Pour les deux programmes, les demandes d'aide sont soumises soit par les arrondissements, soit par l'unité centrale représentée par la Direction des sports. Quand les demandes émanent des arrondissements, il est nécessaire que celles-ci soient appuyées par une résolution du conseil d'arrondissement et documentées par l'arrondissement lui-même. Toutes les demandes, autant celles qui émanent de la Direction des sports que celles provenant des arrondissements, requièrent par la suite une résolution d'appui du conseil municipal comme l'exigent les ministères.

Au cours de notre intervention, nous avons constaté les faits décrits ci-après concernant le partage des responsabilités.

C'est au sein de l'unité organisationnelle requérante (Direction des sports ou arrondissement) que se fait la préparation de la demande. C'est également à ce stade que l'on s'assure que toute la documentation demandée (résolutions, montage financier, tableau des coûts, signature du requérant, etc.) est disponible, que la demande est transmise et que le contact est établi avec le ministère pour répondre, au besoin, à toute demande de renseignements additionnels. C'est également avec le requérant que le ministère signera l'entente d'aide accordée.

#### **CONSTATATION**

**Bien qu'agissant pour certaines demandes à titre de requérante, la Division des orientations, équipements, évènements et pratique sportive (Direction des sports) assume un rôle de vigie concernant les programmes d'aide en cours ou qui peuvent être lancés. Ce rôle de vigie permet à cette division de conseiller le SDO et d'orienter les demandes de façon globale. Cependant, ce rôle n'est appuyé ni par un processus formel de traitement des demandes ni par un guide visant à encadrer la gestion des demandes de subventions et des protocoles d'entente qui en résultent.**

#### **CONSTATATION**

**La Division des orientations, équipements, évènements et pratique sportive (Direction des sports) est présente au moment du lancement du projet par le biais de la documentation de la résolution d'appui au projet. Par la suite, son rôle se limite à inventorier les projets soumis et à colliger, à son initiative, des renseignements en vue de mettre à jour son fichier interne. Les arrondissements ne lui sont pas redevables pour fournir de l'information opérationnelle sur une base régulière. C'est principalement pour cet état de fait que ce rapport interne est incomplet.**

Mis à jour périodiquement avec des renseignements additionnels, ce fichier pourrait devenir le tableau de bord du SDO.

Au moment du lancement du PSISR en 2006, certaines demandes qui émanaient des arrondissements pouvaient bénéficier également d'un programme additionnel, soit le fonds de soutien aux installations sportives municipales créé par la Ville. À cet effet, le SDO a produit un guide pour aider les arrondissements à présenter et à documenter leur demande. Ce guide, mis à jour annuellement, s'inspire principalement des modalités et des directives gouvernementales retrouvées au PSISR.

Entre 2007 et 2009, certaines résolutions d'appui aux projets conféraient au Service du développement culturel, de la qualité du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle (SDCQMVDE) un mandat de coordination entre les unités centrales, les arrondissements et les ministères.

#### **3.3.1.B. Recommandations**

**Nous recommandons à la Direction générale de confirmer le rôle de la Direction des sports dans la gestion des programmes de subventions liés aux équipements sportifs et récréatifs pour qu'un leadership soit assuré pour l'ensemble des demandes de subventions transmises aux ministères concernés.**

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

*« Les actions correctrices seront prises en compte dans l'encadrement prévu à la section 3.1 du rapport de vérification de la Direction optimisation des ressources et conformité réglementaire daté du 25 février 2011 sur le rôle des unités responsables de la gestion des programmes de subventions. » (Échéancier prévu : février 2012)*

### 3.3.1.1. DÉLAI DE TRANSMISSION DES DEMANDES

#### 3.3.1.1.A. Contexte et constatations

Au cours de nos travaux de vérification, nous avons également analysé les délais écoulés entre le lancement des programmes et l'autorisation officielle par le ministère concerné. À ce sujet, nous traiterons distinctement les deux programmes.

Le PIL est caractérisé par une courte période entre la date de son lancement (août 2009) et la date butoir de la fin des travaux des projets autorisés (31 décembre 2010), soit environ 17 mois. Nous présentons ci-dessous quelques indicateurs opérationnels qui nous permettent de comprendre facilement les contraintes liées à la gestion de ce programme soit :

- Délai moyen de transmission de la demande (10 projets) : 6 mois, soit vers le mois de février 2010;
- Délai moyen de l'obtention de l'autorisation officielle du ministère : 4,7 mois après la réception de la demande par le ministère, soit vers le mois de juillet 2010;
- Lancement des appels d'offres pour la réalisation des projets : entre les mois d'août et septembre 2010;
- Octroi des contrats pour la réalisation des travaux : vers la fin du mois d'août 2010.

Nous constatons qu'un délai de 6 mois combiné au délai de 4,7 mois avant l'obtention de l'autorisation officielle ne laissait pas beaucoup de temps pour le lancement des appels d'offres et la réalisation des travaux.

En supposant que l'échéance initiale du programme soit maintenue au 31 décembre 2010, il était prévisible dès l'été 2010 que la Ville ne pourrait récupérer les subventions accordées étant donné le court délai pour réaliser les travaux.

En ce qui concerne le PSISR, il a été lancé au mois d'août 2006 et se termine le 31 mars 2012, qui est la date butoir de la fin des travaux des projets autorisés. Nous présentons ci-dessous quelques indicateurs opérationnels relatifs aux projets soumis par la Ville, aux projets autorisés et aux projets en attente.

En date du 31 décembre 2010, comme l'indique le tableau 8 ci-dessous, sur 64 demandes transmises aux deux ministères, dont 46 provenaient des arrondissements et 18 de la Direction des sports, 22 projets ont été autorisés et 42 projets sont en attente d'une réponse.

Tableau 8 – Projets proposés et acceptés au PSISR

Requérant	N <sup>bre</sup> de projets soumis	N <sup>bre</sup> de projets autorisés	N <sup>bre</sup> de projets en attente
<b>PSISR – MELS</b>			
Arrondissements	43	15	28
Central (Direction des sports)	2	2	0
<b>Sous-total</b>	<b>45</b>	<b>17</b>	<b>28</b>
<b>PSISR – MELS et MAMROT</b>			
Arrondissements	3	1	2
Central (Direction des sports)	16	4	12
<b>Sous-total</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>14</b>
<b>Ensemble des bailleurs</b>			
Arrondissements	46	16	30
Central (Direction des sports)	18	6	12
<b>Total – Ville de Montréal</b>	<b>64</b>	<b>22</b>	<b>42</b>

Source : Division des orientations, équipements, événements et pratique sportive.

Le tableau 9 présente les délais de transmission des demandes et des réponses obtenues des ministères. Le PSISR a été annoncé au mois d'août 2006 et ce n'est qu'après 5 à 10 mois que les premières demandes ont été transmises par la Ville, soit dans le premier semestre de 2007. Par la suite, des demandes ont été soumises chaque année jusqu'en 2010.

Tableau 9 – PSISR – Analyse des délais

Date de correspondance	Délai de transmission <sup>1</sup>	Requérant	N <sup>bre</sup> de projets transmis	N <sup>bre</sup> de projets autorisés	Délai moyen autorisation de principe <sup>2</sup>	Délai moyen autorisation finale <sup>2</sup>
<b>PSISR</b>						
2007-01	5 mois	Arrondissements	10	9	7 mois	13-16 mois
2007-06	10 mois	Arrondissements	5	2	13 mois	24 mois
2008-04	20 mois	Arrondissements	21	4	16 mois	3-15 mois
2010-03	42 mois	Arrondissements	10	1	n.d.	1 mois
<b>Sous-total</b>			<b>46</b>	<b>16</b>		
2007-01	5 mois	Central (Direction des sports)	2	2	15 mois	23 mois
2009-04	32 mois	Central (Direction des sports)	15	4	6-10 mois	9-18 mois
2010-03	42 mois	Central (Direction des sports)	1			
<b>Sous-total</b>			<b>18</b>	<b>6</b>		
<b>Total – Ville de Montréal</b>			<b>64</b>	<b>22</b>		

Source : Division des orientations, équipements, événements et pratique sportive.

<sup>1</sup> Par rapport à la date de lancement du programme.

<sup>2</sup> Par rapport à la date de transmission de la demande.

Pour les premières demandes, les autorisations de principe ont été communiquées à la Ville dans un délai moyen de 7 mois après la réception de la demande, et les autorisations finales, entre 13 et 16 mois par rapport à la date de transmission de la demande. Il faut signaler que l'autorisation de principe confirme l'admissibilité du projet au programme d'aide ainsi que le montant de l'aide. Généralement, selon les renseignements obtenus, l'autorisation de principe permet à la Ville ou au requérant d'entreprendre la planification effective du projet (appels d'offres d'ingénierie en vue de compléter de façon plus précise dans certains cas les estimations



des coûts). L'autorisation finale, quant à elle, vient confirmer la conformité ainsi que l'étendue des travaux et permet d'aller en appel d'offres pour la réalisation des travaux. Selon les protocoles signés, la confirmation finale s'annule si le projet n'est pas amorcé six mois après sa réception.

#### **CONSTATATION**

**Pour ces deux programmes de subventions, nous sommes d'avis que les délais de transmission des demandes aux ministères concernés étaient longs (PIL – 6 mois et PSISR – de 5 à 10 mois), d'autant plus que ces délais ont une incidence directe sur l'autorisation officielle par le ministère et également sur la réalisation des travaux subventionnés. Par ailleurs, nous nous expliquons mal que les projets présentés dans le cadre du PIL ont été transmis après un délai de six mois du lancement du programme, puisqu'ils avaient déjà été établis depuis longtemps par les unités d'affaires concernées.**

De plus, sachant que ces programmes de subventions sont ouverts à l'ensemble des municipalités du Québec, aux organismes et aux institutions scolaires et que le gouvernement n'a pas annoncé de quotas spécifiques à aucune municipalité ou région administrative à l'égard de ces programmes, les fonds prévus risquent d'être épuisés rapidement. Dans un tel contexte de « course à la subvention », la Ville a tout avantage à transmettre ses demandes le plus rapidement possible.

Pour ce faire, nous sommes d'avis que la Direction des sports et les arrondissements devraient analyser les délais de transmission des demandes et trouver des moyens de les réduire en vue d'être en mesure de se voir autoriser rapidement des subventions.

#### **3.3.1.1.B. Recommandations**

**Nous recommandons à la Direction des sports, en collaboration avec les arrondissements, de procéder à une analyse des délais entourant les demandes de subventions, dans le cadre des divers programmes liés aux infrastructures sportives et récréatives, pour en déterminer les causes et prendre les moyens permettant de réduire ces délais en vue de se prévaloir le plus rapidement possible des subventions auxquelles la Ville a droit.**

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

« La Direction des sports, en collaboration avec la Direction de l'administration du SDO, proposera à la Direction générale un guide portant sur la gestion des subventions. Celui-ci inclura des mécanismes permettant de gérer les délais et de faciliter le dépôt rapide et le suivi de projets relativement aux programmes de subventions disponibles pour les infrastructures sportives et récréatives. Ce guide sera ensuite diffusé à l'ensemble des intervenants de la Ville concernés. » (Échéancier prévu : décembre 2011)

### 3.3.1.2. SUIVI DES DEMANDES AUPRÈS DES MINISTÈRES

#### 3.3.1.2.A. Contexte et constatations

Par ailleurs, bien que la Ville n'ait pas de contrôle sur le délai d'autorisation des demandes par les ministères concernés, nous nous interrogeons sur l'importance du nombre de projets en attente de réponses des ministères, soit 42 demandes sur un total de 64 (65 % des demandes transmises) alors qu'elles ont été appuyées par le conseil municipal. Le tableau 10 indique les délais moyens d'attente des demandes en fonction de la date de leur transmission et le graphique 1 indique la durée moyenne d'attente des demandes transmises par la Ville.

Tableau 10 – Analyse des délais d'attente

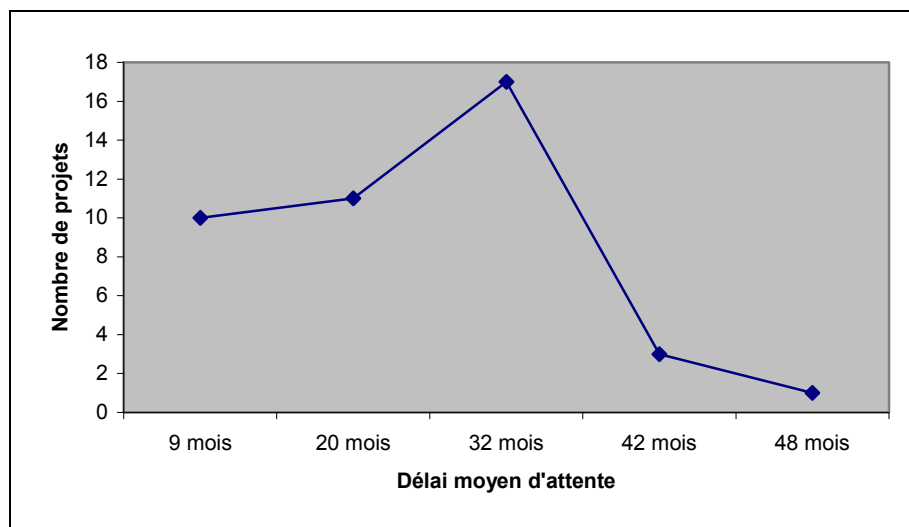
Date de correspondance	Délai de transmission <sup>1</sup>	Requérant	N <sup>bre</sup> de projets transmis	N <sup>bre</sup> de projets autorisés	N <sup>bre</sup> de projets en attente	Délai moyen d'attente <sup>2</sup>
<b>PSISR</b>						
2007-01	5 mois	Arrondissements	10	9	1	48 mois
2007-06	10 mois	Arrondissements	5	2	3	42 mois
2008-04	20 mois	Arrondissements	21	4	17	32 mois
2010-03	42 mois	Arrondissements	10	1	9	9 mois
Sous-total			46	16	30	
2007-01	5 mois	Central (Direction des sports)	2	2	0	0 mois
2009-04	32 mois	Central (Direction des sports)	15	4	11	20 mois
2010-03	42 mois	Central (Direction des sports)	1		1	9 mois
Sous-total			18	6	12	
<b>Total – Ville de Montréal</b>			<b>64</b>	<b>22</b>	<b>42</b>	

Source : Division des orientations, équipements, événements et pratique sportive.

<sup>1</sup> Par rapport à la date de lancement du programme.

<sup>2</sup> Par rapport à la date de transmission de la demande.

**Graphique 1 – Nombre de projets en attente selon les délais**



Précisons que le PSISR se termine le 31 mars 2012 et la date limite pour déposer de nouvelles demandes expirait le 31 mars 2010. En date du 31 décembre 2010, en cumulant les demandes (10) en attente depuis 9 mois, les demandes (11) en attente depuis 20 mois et les demandes (17) en attente depuis 32 mois, on constate que 90 % des demandes (soit 38 sur 42 demandes en attente) ont une durée d'attente variant entre 9 et 32 mois. Durant cette période, si les unités d'affaires démarrent les projets, ils le seront à la charge de la Ville, sans bénéficier des subventions anticipées.

#### **CONSTATATION**

**Au cours de notre vérification, nous avons constaté que le suivi des demandes auprès des ministères concernés ne se faisait pas de façon systématique par les requérants. C'est d'ailleurs à la suite de nos interrogations que quelques réactions ont même été déclenchées par les arrondissements.**

À cet égard, nous sommes d'avis que des mécanismes devraient être mis en place par la Direction des sports et les requérants en vue d'exercer un suivi systématique sur les demandes de subventions transmises aux ministères.

#### **3.3.1.2.B. Recommandations**

**Nous recommandons à la Direction des sports, conjointement avec les arrondissements, de s'informer périodiquement auprès des ministères concernés du traitement et du statut des demandes en attente afin d'obtenir des explications spécifiques à ces retards pour**

chacune des demandes en attente, de répondre aux interrogations éventuelles des ministères sollicités et finalement d'accélérer le traitement des demandes.

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

« La Direction des sports, en collaboration avec la Direction de l'administration du SDO, proposera à la Direction générale un guide portant sur la gestion des subventions. Dans ce guide, les responsabilités respectives seront précisées concernant le suivi périodique auprès des ministères, notamment celles de l'arrondissement à titre de requérant et celle de la ville centre à titre de requérant et de coordonnateur. Ce guide sera ensuite diffusé à l'ensemble des intervenants de la Ville concernés. » (*Échéancier prévu : décembre 2011*)

### **3.3.2. VOLET – PLANIFICATION ET RÉALISATION DES PROJETS SUBVENTIONNÉS – PIL**

#### **3.3.2.A. Contexte et constatations**

En ce qui concerne la planification des projets dans le cadre du PIL, l'examen détaillé des activités des deux projets retenus et gérés par l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, soit le projet de réfection complète de la piscine du parc L.-O.-Taillon (coûts admissibles des travaux : 3 M\$, dont 2 M\$ en subventions) et le projet de réfection des terrains sportifs et l'agrandissement du chalet du parc Félix-Leclerc (coûts admissibles des travaux : 1,26 M\$, dont 0,84 M\$ en subventions) ainsi que l'analyse de la documentation qui les appuie (échéancier de réalisation et PTI) nous permet d'apporter les commentaires suivants :

- Les deux projets ont été préalablement soumis à d'autres programmes d'aide avant d'être redirigés vers le PIL, ce qui nous amène à conclure qu'ils étaient prêts et déjà documentés avant l'entrée en vigueur du PIL;
- Considérant les indicateurs opérationnels présentés au tableau 11 ci-dessous principalement au chapitre des appels d'offres et de l'octroi des contrats ainsi que de la nature des travaux à faire (beau temps requis), les deux projets n'avaient aucune chance d'être terminés dans les délais requis par le programme, soit le 31 décembre 2010.

**Tableau 11 – Analyse des délais de transmission**

Principales étapes de traitement	Parc L.-O.-Taillon		Parc Félix-Leclerc	
	Dates probables	Délais/ date demande	Dates probables	Délais/ date demande
Transmission de la demande	29 janvier 2010		31 août 2009	
Confirmation officielle	23 juillet 2010	6 mois	23 juillet 2010	11 mois
Signature de l'entente	21 septembre 2010	8 mois	22 octobre 2010	13 mois
Appels d'offres	novembre 2010	11 mois	n.d.	n.d.
Octroi de contrats	novembre 2010	11 mois	1 <sup>er</sup> février 2011	13 mois
Début des travaux	printemps 2011	16 mois	printemps 2011	16 mois
Fin des travaux				

Selon les renseignements obtenus, s'il n'y avait pas eu report de la date butoir initiale du programme, les conséquences auraient été les suivantes pour la Ville :

- Pour le projet de la piscine du parc L.-O.-Taillon, seule une possibilité de récupérer environ 200 000 \$, soit 10 % du montant de la subvention prévue (2 M\$), si l'achat de certains équipements se faisait avant la fin décembre 2010;
- Pour le projet du parc Félix-Leclerc, environ 111 203 \$, soit les coûts de caractérisation des sols (40 000 \$) et les coûts des services professionnels (71 203 \$), auraient été récupérés, représentant 13 % du montant de la subvention anticipée (840 000 \$).

Un rapport produit vers la fin août 2010 par la Division des orientations, équipements, événements et pratique sportive estimait que l'aide financière totale de 10 M\$ anticipée pour les 10 projets soumis ne pouvait être entièrement perçue en fonction de la date butoir du 31 décembre 2010. Ainsi, la division évaluait la perte financière cumulée à 4,89 M\$, soit environ 50 % des subventions totales anticipées.

À notre avis, les principales raisons expliquant ces pertes de subventions que la Ville aurait pu assumer sont :

- Délai des dates de dépôt des demandes, soit un délai moyen de six mois après le lancement du PIL;
- Délai dans les appels d'offres et l'octroi des contrats pour la grande majorité de ces projets qui se sont faits tardivement (entre septembre et novembre 2010), d'autant plus que les travaux devaient se faire à l'extérieur par beau temps (p. ex. piste d'athlétisme, terrain de soccer, piscine extérieure, etc.).

#### **CONSTATATION**

Récemment, le gouvernement a confirmé officiellement le report de la date butoir au 31 octobre 2011 pour les projets déjà en cours ainsi que pour les projets mis en chantier avant le 31 mars 2011 dans le cadre du PIL mettant fin à la perspective de pertes des subventions obtenues dans le cadre de ce programme. Nous sommes toutefois d'avis qu'un suivi rigoureux devrait être exercé en vue de s'assurer que la Ville peut obtenir les subventions anticipées.

#### **3.3.2.B. Recommandations**

Considérant que le Programme d'infrastructures de loisirs (PIL) a bénéficié d'un report de sa date butoir, nous recommandons à la Direction des sports en collaboration avec les arrondissements de s'assurer que des mesures rigoureuses de suivi des projets d'investissement inscrits à ce programme sont mises en place par les unités responsables afin que les projets se réalisent tels qu'ils sont prévus et que la Ville puisse utiliser la totalité des subventions accordées.

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

*« La Direction des sports, en collaboration avec la Direction de l'administration du SDO, proposera à la Direction générale un guide portant sur la gestion des subventions. Dans ce guide, les responsabilités respectives seront précisées en ce qui a trait au suivi et à l'exécution des projets soumis à des ententes de contributions gouvernementales, afin que la Ville puisse s'assurer de recevoir les subventions convenues. Ce guide sera ensuite diffusé à l'ensemble des intervenants de la Ville concernés. » (Échéancier prévu : décembre 2011)*

### **3.3.3. VOLET – PLANIFICATION ET RÉALISATION DES PROJETS SUBVENTIONNÉS – PSISR**

#### **3.3.3.A. Contexte et conclusion**

Dans le cadre du PSISR, l'examen détaillé des activités de planification et de suivi des trois projets retenus (aréna Jacques-Lemaire, complexe sportif et communautaire Benny et parc Riverside) ainsi que de la documentation qui les appuie (échéancier de réalisation, PTI et décomptes progressifs) nous a permis de faire les constatations communes suivantes :

- C'est le requérant qui a la responsabilité de la gestion du protocole d'entente, et ce, même si les services centraux participent au financement;
- La gestion du projet, le suivi des travaux, leur degré d'avancement, le contrôle des coûts de réalisation (prévus par rapport aux réels) se font par l'arrondissement ou l'unité administrative à qui la Direction des sports a confié la réalisation du projet;

- Généralement, les plans et les devis transmis avant l'obtention de l'autorisation finale du ministère font foi des travaux à réaliser et des coûts à engager;
- Le suivi des travaux se fait en fonction des livrables à partir du devis technique (quantités, coûts, etc.) qui accompagne la proposition retenue de l'entrepreneur à la suite de l'appel d'offres. Ce devis explicite de façon détaillée les travaux indiqués dans la demande de subvention;
- Sur le plan des chargés de projet, c'est par le décompte progressif que l'arrondissement s'assure du respect des coûts prévus qui, normalement, reflètent les coûts admissibles autorisés dans l'entente.

**En conclusion, l'analyse des projets examinés dans le cas du PSISR nous permet de constater que ceux-ci ont été planifiés dans les délais prévus par le programme et qu'un suivi sur la réalisation des projets subventionnés a été exercé en fonction des travaux, des coûts autorisés et des délais d'admissibilité des travaux.**

**Cependant, outre les décomptes progressifs, les chargés de projet responsables de la réalisation des travaux ne produisent pas de rapport statutaire faisant le point périodiquement sur l'état des travaux en cours, leur conformité et le degré d'avancement du projet. Une telle situation ne facilite pas l'obtention d'une vision globale de l'évolution de l'ensemble des projets subventionnés en ce qui a trait aux délais et aux coûts. Nous aborderons cet aspect dans le prochain volet traitant de la reddition de comptes.**

### **3.3.4. VOLET – REDDITION DE COMPTES**

#### **3.3.4.A. Contexte et constatations**

Dans cette section, la reddition de comptes a été traitée pour les deux programmes (PIL et PSISR). Le tableau 12 ci-dessous donne un aperçu de l'ensemble des subventions accordées dans le cadre de ces deux programmes. La Ville, depuis le lancement de ces programmes de subventions, a planifié 74 projets dont les coûts de réalisation totalisent 305 078 158 \$. Le SDO et les arrondissements ont fait des demandes de subventions auprès des ministères pour un montant total de 212 439 398 \$ et ont obtenu un montant de 46 180 057 \$ pour 31 projets, soit un taux de 42 % par rapport au montant demandé.

**Tableau 12 – Projets proposés et acceptés dans les deux programmes (PIL et PSISR)**

Requérant	N <sup>bre</sup> de projets proposés	Coût estimé des projets	Montant demandé MELS/MAMROT	N <sup>bre</sup> de projets acceptés	Montant obtenu MELS/MAMROT
<b>PIL</b>					
Arrondissements	8	37 175 710 \$	25 858 689 \$	7	8 300 000 \$
Central (Direction des sports)	2	4 220 705 \$	2 813 804 \$	2	2 813 804 \$
<b>Sous-total</b>	<b>10</b>	<b>41 396 415 \$</b>	<b>28 672 493 \$</b>	<b>9</b>	<b>11 113 804 \$</b>
<b>PSISR</b>					
Arrondissements	46	151 048 135 \$	82 960 793 \$	16	19 526 380 \$
Central (Direction des sports)	18	112 633 608 \$	100 806 112 \$	6	15 539 873 \$
<b>Sous-total</b>	<b>64</b>	<b>263 681 743 \$</b>	<b>183 766 905 \$</b>	<b>22</b>	<b>35 066 253 \$</b>
<b>Ensemble des programmes administrés</b>					
Arrondissements	54	188 223 845 \$	108 819 482 \$	23	27 826 380 \$
Central (Direction des sports)	20	116 854 313 \$	103 619 916 \$	8	18 353 677 \$
<b>Total – Ville de Montréal</b>	<b>74</b>	<b>305 078 158 \$</b>	<b>212 439 398 \$</b>	<b>31</b>	<b>46 180 057 \$</b>

Source : Division des orientations, équipements, événements et pratique sportive, décembre 2010.

Au cours de notre vérification, nous avons constaté que seul un fichier informel est consacré au suivi de ces subventions. C'est la Division des orientations, équipements, événements et pratique sportive qui le produit de façon informelle pour son usage interne. Ce fichier lui permet de recueillir des renseignements concernant les projets pour lesquels une demande de subvention a été acheminée par la Direction des sports, par les arrondissements ou par les organismes du milieu.

L'examen de ce fichier nous permet d'émettre les commentaires énumérés ci-après.

Les renseignements colligés pour chaque projet sont plutôt statiques, soit :

- Numéro du sommaire décisionnel et de la résolution d'appui au projet;
- Ministères sollicités;
- Entité requérante (services centraux, arrondissements ou organismes externes);
- Titre du projet;
- Responsable de la demande (généralement le requérant);
- Coût estimé du projet;
- Montant de l'aide demandée;
- Montant de l'aide accordée;
- Commentaires indiquant les dates d'autorisation de principe, d'autorisation finale et signature de l'entente.

Pour être complet et jouer un rôle dans la prise de décision, ce fichier devrait intégrer d'autres renseignements financiers et opérationnels qui évoluent dans le temps en fonction de la réalisation des projets, soit :



- Degré d'avancement du projet;
- Ratio indiquant les coûts réels par rapport aux coûts prévus;
- Degré d'utilisation de la subvention;
- Indice du respect de la date de livraison (fin du projet par rapport à la date butoir);
- Autres : dépassement des coûts, pertes potentielles de subventions et raisons.

**CONSTATATION**

**La mise à jour de ce fichier ne se fait pas systématiquement sur une base périodique. Il n'y a pas d'obligation formelle pour les arrondissements de fournir les renseignements de façon régulière concernant l'évolution de leur projet. C'est sur une base informelle et ponctuelle que la Division des orientations, équipements, évènements et pratique sportive obtient des renseignements pour mettre à jour un fichier interne, fichier d'ailleurs non officiel et conçu en vue d'inventorier informellement les projets subventionnés. Le partage de l'information entre l'ensemble des intervenants (arrondissements, Direction des sports et gestionnaires des projets) n'est pas optimal.**

Bien que nous ayons noté qu'en 2007, les résolutions d'appui aux projets mandataient le SDCQMVDE de coordonner les interventions entre les services corporatifs, les arrondissements et le ministère, en 2010, ce mandat n'est plus explicité formellement dans les résolutions d'appui. Il y a lieu de le formaliser.

**CONSTATATION**

**En conclusion, à cause de son caractère informel, nous constatons qu'aucun processus n'est en place pour que des renseignements sur l'évolution des demandes et des projets tant au chapitre des délais que des coûts fassent l'objet d'un suivi, dans une perspective de gestion des subventions accordées dans le cadre d'un programme spécifique tel que le PSISR ou le PIL.**

À notre avis, un tel processus de suivi permettrait à la Direction des sports d'avoir une vision globale sur l'ensemble des demandes transmises ainsi que des projets subventionnés. La Direction des sports serait ainsi avisée au moment opportun de tout retard dans la réalisation de projets qui pourrait mettre en péril le versement d'une subvention ou encore dans le cas où la Ville doit assumer des coûts non prévus en raison d'un dépassement de coûts.

#### **3.3.4.B. Recommandations**

Afin de disposer d'une information à jour et complète sur l'évolution des projets subventionnés par des programmes de subventions liés aux équipements sportifs et récréatifs, nous recommandons à la Direction des sports :

- de préciser les responsabilités de chacun des intervenants tant sur les plans de la gestion d'un projet subventionné, sur la mise à jour d'une base de données ainsi que sur le suivi des paramètres financiers;
- d'instaurer un processus de suivi des activités générant des rapports périodiques permettant de connaître le statut des projets subventionnés dans le temps.

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

*« La Direction des sports, en collaboration avec la Direction de l'administration du SDO, proposera à la Direction générale un guide portant sur la gestion des subventions. Ce guide inclura une description des responsabilités respectives, notamment en ce qui a trait au rôle de la ville centre comme coordonnatrice et requérante quant au suivi de chacun des projets soumis à des ententes de contributions gouvernementales. Le guide comprendra des outils et des procédures de suivi permettant de connaître le statut des projets subventionnés en tout temps. Ce guide sera ensuite diffusé à l'ensemble des intervenants de la Ville concernés. »  
(Échéancier prévu : décembre 2011)*

### **3.4. PROGRAMME DE RENOUVELLEMENT DES CONDUITES (PRECO)**

#### **3.4.A. Contexte et constatations**

Le PRECO est lui aussi ouvert à l'ensemble des municipalités du Québec. Il a été lancé au mois d'avril 2009 et devait se terminer le 31 décembre 2010. Étant donné sa durée limitée qui a pris au dépourvu les villes, plusieurs d'entre elles se dirigeaient vers une impossibilité de respecter cette date butoir. Tenant compte de cet échéancier serré, la date a été reportée au 31 octobre 2011. Seuls les projets qui ont été inscrits dans la programmation initiale et mis en chantier avant le 31 mars 2011 seront considérés. Le report de la date butoir ne permet pas l'ajout de nouveaux projets. Certaines conditions doivent également être respectées par les municipalités, soit :

- Les projets doivent avoir des dépenses admissibles (honoraires professionnels, achats de matériaux ou travaux matériels) avant le 31 mars 2011;
- Les villes doivent présenter les prévisions des dépenses admissibles qui seront engagées avant le 31 mars 2011 ainsi que les prévisions des dépenses totales admissibles qui seront engagées du 1<sup>er</sup> avril au 31 octobre 2011;

- Un calendrier de réalisation signé par un ingénieur ou un architecte doit être produit pour chaque projet;
- Une résolution du conseil municipal doit confirmer son engagement à finir les projets et à accepter la responsabilité de tous les coûts engagés après le 31 octobre 2011.

Ce programme est administré par le Service de l'eau. Les projets sont inscrits dans une programmation globale que la Ville soumet au ministère. Cette programmation est acceptée à la suite de la validation de l'admissibilité des projets. Comme l'indique le tableau 13 ci-dessous, la Ville a adressé une demande d'aide pour un montant de 43 100 800 \$ soutenant des travaux de réhabilitation de conduites d'aqueduc et d'égout sur 58,11 km. Au 31 décembre 2010, un montant de 39 780 700 \$ d'aide a été confirmé dans le cadre de ce programme.

**Tableau 13 – Sommaire des demandes d'aide dans le PRECO**

Numéro de la demande	Montant demandé	Longueur (m)	Montant accordé	Longueur (m)
231327	7 317 100 \$	8 817	6 238 000 \$	7 628
231416	2 416 700 \$	2 206	2 416 700 \$	2 206
231618	4 313 750 \$	11 528	4 313 750 \$	11 528
231631	11 170 580 \$	7 372	11 170 580 \$	7 372
231645	15 641 670 \$	25 603	15 641 670 \$	25 603
231649	2 241 000 \$	2 582	En attente	
<b>TOTAL</b>	<b>43 100 800 \$</b>	<b>58 108</b>	<b>39 780 700 \$</b>	<b>54 337</b>

Source : Service de l'eau.

Dans le sommaire décisionnel soumis au conseil municipal le 19 avril 2010, au moment de l'approbation du programme préliminaire des travaux sur les réseaux secondaires, le Service de l'eau indiquait que la Ville s'était vu attribuer une subvention potentielle de 100 M\$. Pour bénéficier de ce 100 M\$, la Ville devait programmer des travaux de l'ordre de 270 M\$, ce que le Service de l'eau a jugé non réaliste compte tenu de l'échéancier extrêmement serré et des disponibilités budgétaires.

**CONSTATATION**

**Selon les renseignements obtenus, divers scénarios ont été proposés par le Service de l'eau et examinés en collaboration avec le Service des finances et la Direction générale en vue de maximiser l'utilisation de ce 100 M\$. Cependant, nous n'avons pas pu obtenir une documentation appuyant ces scénarios.**

Finalement, le Service de l'eau recommandait au conseil municipal une programmation préliminaire de 125,2 M\$ engendrant des subventions de l'ordre de 48,1 M\$. Au 31 décembre 2010 (tableau 13), le montant de subvention obtenu était de 39 780 700 \$ et une demande de 2 241 000 \$ est en attente.

#### **3.4.B. Recommandations**

**Afin de maximiser les apports externes au financement de leurs projets d'investissement au moment de l'annonce d'éventuels programmes de subventions, nous recommandons au Service de l'eau :**

- **d'exploiter toutes les possibilités de subventions proposées par le MAMROT;**
- **de documenter les divers scénarios examinés avec le Service des finances et l'administration municipale ainsi que les raisons justifiant les choix retenus.**

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

*« Effectuer une démarche auprès du MAMROT pour tenter d'obtenir des subventions supplémentaires. **(Complété)***

*Analyser les propositions du MAMROT et disséquer les conséquences pour la Ville. **(Échéancier prévu : en cours)***

*Produire des scénarios d'utilisation des programmes de subventions incluant les exigences budgétaires et financières s'y rapportant. **(Échéancier prévu : décembre 2011)***

*Rencontrer le Service des finances et la Direction générale pour analyser les scénarios. **(Échéancier prévu : décembre 2011)***

*Documenter la mise en place des mesures nécessaires à l'utilisation maximale des programmes de subventions quels que soient les critères et les circonstances inhérents au lancement du programme. **(Échéancier prévu : décembre 2011)***

*Produire des comptes rendus des rencontres et les archiver. » **(Échéancier prévu : décembre 2011)***

Volet – Gestion de la demande de subvention

Le PRECO est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2009. Le tableau 14 nous donne un aperçu des délais entre le lancement du programme, la formulation de la demande et les réponses officielles obtenues.

**Tableau 14 – Analyse des délais**

Numéro de la demande	Date de la demande	Délai <sup>1</sup>	Date de confirmation	Délai <sup>2</sup>
231327	2009-10-23	7 mois	2010-02-09	4 mois
231416	2009-12-14	9 mois	2010-10-30	10 mois
231618	2010-10-06	19 mois	2010-10-20	2 semaines
231631	2010-10-06	19 mois	2010-10-20	2 semaines
231645	2010-10-16	19 mois	2010-10-25	2 semaines
231649	2010-10-19	19 mois	en attente	

Source : Service de l'eau.

<sup>1</sup> Délai à partir de la date de lancement du programme.

<sup>2</sup> Délai à partir de la date de la demande d'aide.

**CONSTATATION**

**Il s'est écoulé environ 7 mois avant que le Service de l'eau ne transmette la première programmation des projets, 9 mois pour la seconde et 19 mois pour le reste de la programmation, ce qui est tard, selon nous, pour des projets qui étaient déjà planifiés et inscrits dans un autre programme, soit celui de la TECQ et tenant compte de la première date butoir (31 décembre 2010).**

Selon le Service de l'eau, ces délais ont été occasionnés pour diverses raisons, soit :

- Choix de transférer certains projets déjà prévus dans le programme de la TECQ vers le PRECO;
- Recherche de projets nécessitant des interventions de réhabilitation des conduites plutôt que la reconstruction. Ces projets présentaient une possibilité de subventions pouvant atteindre entre 80 et 100 % du coût des travaux alors que les projets de reconstruction exigent des plans et des devis, des interventions plus lourdes et n'ont qu'une « rentabilité » de 10 % par rapport au PRECO;
- Prise en compte de certaines contraintes comme :
  - Projets dont la réalisation pouvait respecter la date butoir du 31 décembre 2010,
  - Capacité de financement de la Ville comparativement à la rentabilité du projet,
  - Plans d'intervention des arrondissements non finalisés,

- Délais requis pour les appels d'offres et les octrois de contrats,
- Non-admissibilité de certains projets nécessitant des services professionnels.

Les délais de réponses du ministère s'établissent quant à eux à quatre mois pour la première demande et à 10 mois pour la seconde demande. Finalement, les autres demandes ont obtenu une réponse quasi immédiate (deux semaines), mais à deux mois de la date butoir initiale, ce qui est problématique pour la planification des travaux par rapport à la date butoir du 31 décembre 2010 et qui pouvait se traduire à cette date par une perte potentielle de subventions.

#### Volet – Planification et réalisation des projets subventionnés

En ce qui a trait à la planification des projets, l'examen détaillé des activités des deux types de projets (aqueduc et égout) ainsi que de la documentation qui les appuie (échancier de réalisation et décomptes progressifs) nous permet d'émettre les commentaires suivants :

- Au total il y a eu 207 projets proposés par le Service de l'eau et autorisés par le ministère dont les coûts seront soutenus par les subventions. Pour des raisons opérationnelles, chaque projet est lié à un ou plusieurs tronçons, soit :
  - Pour les conduites d'égout :
    - en 2009 : 49 tronçons à réhabiliter,
    - en 2010 : 93 tronçons à réhabiliter;
  - Pour les conduites d'aqueduc :
    - en 2009 : 36 tronçons à réhabiliter,
    - en 2010 : 29 tronçons à réhabiliter;
- Le tableau 15 présente le degré de réalisation ou d'avancement des travaux entrepris en 2009 et 2010 dans le cadre du PRECO selon les fichiers transmis par les divisions de la gestion stratégique des réseaux d'eau, Unité Est et Unité Sud, et mis à jour au 30 novembre 2010 pour les travaux de réhabilitation des conduites d'aqueduc et au 2 décembre 2010 pour les travaux de réhabilitation des conduites d'égout.

**Tableau 15 – Degré d'avancement des projets de réhabilitation des conduites d'aqueduc et d'égout – programmation 2009-2010**

Année et contrat	N <sup>bre</sup> de tronçons	Degré d'avancement (%)				N <sup>bre</sup> de tronçons annulés
		N <sup>bre</sup> 100%	N <sup>bre</sup> ≤ 50%	N <sup>bre</sup> 0%		
<b>Réhabilitation des conduites d'égoûts</b>						
En 2009 :						
- Égout – UX-09-001/9886	30	27	1			2
- Égout – UX-09-001/9910	19	16		1		2
En 2010 :						
- Égout – UX-10-001/9956	93	76	4	8		5
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>119</b>	<b>84%</b>	<b>5</b>	<b>4%</b>	<b>9</b>
<b>Réhabilitation des conduites d'aqueduc</b>						
En 2009 :						
- Eau – UX-09-002/9887	21	19				2
- Eau – UX-09-003/9888	15	15				
En 2010 :						
- Eau – UX-09-002 /9955	28	26				2
- Eau – 9970	1	1				
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>61</b>	<b>94%</b>			<b>4</b>
<b>Grand total</b>	<b>207</b>	<b>180</b>	<b>87%</b>	<b>5</b>	<b>2%</b>	<b>13</b>

Source : Divisions de la gestion stratégique des réseaux d'eau, Unité Est et Unité Sud.

Dans l'ensemble, au 31 décembre 2010, le degré d'avancement des travaux<sup>4</sup> de réhabilitation des conduites d'aqueduc et d'égout entrepris dans le cadre du PRECO pour 2009 et 2010 affiche les résultats suivants :

- 84 % des tronçons de conduites d'égout ont vu leurs travaux terminés à 100 %;
- 94 % des tronçons de conduites d'aqueduc ont vu leurs travaux terminés à 100 %;
- Dans l'ensemble, 87 % des tronçons d'aqueduc et d'égout prévus pour la réhabilitation ont vu leurs travaux terminés à 100 %;
- 4 % des tronçons de conduites d'égout présentent des travaux complétés à moins de 50 %;
- 6 % des tronçons de conduites d'égout, prévus dans la programmation 2009-2010, n'ont pas encore vu leurs travaux débutés;
- 13 tronçons (aqueduc et égout) totalisant environ 3,14 km de conduites ont vu leurs travaux annulés.

<sup>4</sup> La mention « travaux terminés à 100 % » signifie que les travaux sur la conduite principale, les branchements et les regards, dans le cas des égouts, ont été terminés à 100 %.

**CONSTATATION**

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, le gouvernement a confirmé officiellement le report de la date butoir au 31 octobre 2011 pour les projets déjà en cours ainsi que les projets mis en chantier avant le 31 mars 2011.

**CONSTATATION**

Pour ce faire, le Service de l'eau a transmis au ministère la documentation indiquant les projets dont la réalisation se complétera après le 31 décembre 2010. L'analyse de cette documentation nous permet de conclure, en considérant le degré d'avancement attribué à chacun des projets en cours et les coûts à engager en 2011 pour terminer les projets présentés au tableau 16, que :

- le coût total des travaux réalisés au 31 décembre 2010 est de 70 758 400 \$, soit 97 % des coûts des travaux prévus;
- le montant total des subventions acquises avant le 31 décembre 2010 est de 39 447 540 \$, presque 99 % des subventions accordées à ce jour;
- le montant total des coûts des travaux à réaliser en 2011 est de 2 142 600 \$ et la subvention équivalente serait de 1 194 491 \$.

Si la date butoir était restée au 31 décembre 2010, la Ville aurait dû assumer seule un montant de 2 142 600 \$ pour des travaux, ce qui aurait représenté une perte de 1 194 491 \$ de subventions dans le cadre du PRECO.



**Tableau 16 – Montant des subventions acquises au 31 décembre 2010 selon le degré d'avancement des projets – programmation 2009-2010**

Numéro de la demande	Montant demandé	Longueur (m)	Montant accordé	Longueur (m)	Coût des travaux en fonction du % d'avancement à la fin 2010			Coût total des projets à réaliser
					Terminé	À engager avant le 31 mars 2011	À terminer entre le 1 <sup>er</sup> avril et le 31 oct. 2011	
231327	7 317 100 \$	8 817	6 238 000 \$	7 628	530 000 \$	5 536 000 \$	947 000 \$	7 013 000 \$
	Subvention acquise à la fin 2010		5 310 261 \$		530 000 \$	4 888 000 \$	552 000 \$	5 970 000 \$
	Subvention à réaliser en 2011		927 739 \$			648 000 \$	395 000 \$	1 043 000 \$
231416	2 416 700 \$	2 206	2 416 700 \$	2 206	761 000 \$	1 959 000 \$	102 000 \$	2 822 000 \$
	Subvention acquise à la fin 2010		2 340 482 \$		761 000 \$	1 874 000 \$	98 000 \$	2 733 000 \$
	Subvention à réaliser en 2011		76 218 \$			85 000 \$	4 000 \$	89 000 \$
231618	4 313 750 \$	11 528	4 313 750 \$	11 528	12 023 000 \$	84 000 \$	4 000 \$	12 111 000 \$
	Subvention acquise à la fin 2010		4 312 325 \$		12 023 000 \$	80 000 \$	4 000 \$	12 107 000 \$
	Subvention à réaliser en 2011		1 425 \$			4 000 \$	- \$	4 000 \$
231631	11 170 580 \$	7 372	11 170 580 \$	7 372	28 162 000 \$	1 151 000 \$	59 000 \$	29 372 000 \$
	Subvention acquise à la fin 2010		11 165 788 \$		28 162 000 \$	1 142 400 \$	55 000 \$	29 359 400 \$
	Subvention à réaliser en 2011		4 792 \$			8 600 \$	4 000 \$	12 600 \$
231645	15 641 670 \$	25 603	15 641 670 \$	25 603	13 747 000 \$	4 898 000 \$	1 393 000 \$	20 038 000 \$
	Subvention acquise à la fin 2010		14 904 783 \$		13 747 000 \$	4 553 000 \$	794 000 \$	19 094 000 \$
	Subvention à réaliser en 2011		736 887 \$			345 000 \$	599 000 \$	944 000 \$
231649	2 241 000 \$	2 582	- \$		548 000 \$	946 000 \$	51 000 \$	1 545 000 \$
	Subvention acquise à la fin 2010				548 000 \$	899 000 \$	48 000 \$	1 495 000 \$
	Subvention à réaliser en 2011					47 000 \$	3 000 \$	50 000 \$
<b>Total</b>	<b>43 100 800 \$</b>	<b>58 108</b>	<b>39 780 700 \$</b>	<b>54 337</b>	<b>55 771 000 \$</b>	<b>14 574 000 \$</b>	<b>2 556 000 \$</b>	<b>72 901 000 \$</b>
	Subvention acquise à la fin 2010		39 447 540 \$			13 436 400 \$	1 551 000 \$	70 758 400 \$
	Subvention à réaliser en 2011		1 194 491 \$			1 137 600 \$	1 005 000 \$	2 142 600 \$

Source : Service de l'eau.

### 3.5. FONDS CANADIEN SUR L'INFRASTRUCTURE STRATÉGIQUE (FCIS)

#### 3.5.A. Contexte et constatations

Il s'agit d'un protocole d'entente d'un montant de 117 M\$ couvrant la période de 2006 à 2012 et il est spécifiquement réservé à la Ville pour la mise aux normes des deux usines de production d'eau potable, soit l'usine Atwater et l'usine Des Bailleurs. Ce protocole est administré par le Service de l'eau.

L'administration de ce programme obéit à des modalités très strictes et explicites. Nous les reproduisons ci-dessous :

- L'entente est assortie d'une liste de travaux admissibles pour les deux usines;
- Les réclamations annuelles sont appuyées par des rapports d'activités semestriels;
- La date butoir de la fin des travaux est le 31 décembre 2012;
- La date butoir des réclamations est le 31 mars 2013;
- Les services professionnels et de consultation sont limités à 15 % des coûts admissibles;
- Les réclamations annuelles font l'objet d'un rapport d'un vérificateur externe exigé par le MAMROT.

**V. Vérification d'optimisation des ressources et des technologies de l'information  
V.5. Gestion des subventions**

Le suivi des dépenses se fait deux fois par année, soit le 30 juin et le 31 décembre, par rapport aux obligations de rendre compte aux deux ordres gouvernementaux. À l'interne, le suivi des dépenses et de l'état d'avancement se fait quatre fois par année.

Par rapport à ce programme, notre intervention s'est limitée à examiner les montants des réclamations demandées à ce jour et à vérifier si toutes les subventions prévues seront récupérées à temps.

Le tableau 17 qui suit présente les coûts réels et prévus pour les projets admissibles au programme FCIS et les réclamations réelles et prévues pour ces projets.

**Tableau 17 – Suivi des réclamations**

Ventilation des investissements								
	Réal			Prévisions				Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Usine Des Baillets		4 394 504 \$	16 050 982 \$	6 666 950 \$	19 715 110 \$	21 461 378 \$	11 490 680 \$	79 779 604 \$
Usine Atwater	1 441 422 \$	2 290 700 \$	19 551 128 \$	33 742 590 \$	56 189 120 \$	44 236 003 \$	15 216 328 \$	172 667 291 \$
Honoraires prof.				989 021 \$	1 085 679 \$	2 042 494 \$	162 470 \$	4 279 664 \$
<b>Total</b>	<b>1 441 422 \$</b>	<b>6 685 204 \$</b>	<b>35 602 110 \$</b>	<b>41 398 561 \$</b>	<b>76 989 909 \$</b>	<b>67 739 875 \$</b>	<b>26 869 478 \$</b>	<b>252 446 895 \$</b>

Admissibles	234 000 000 \$
Écart	(18 446 895) \$

Suivi des réclamations								
Contribution	Réclamation 1			Récl. 2, 3 et 4	Prévisions			Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Fédéral	360 356 \$	1 635 149 \$	8 535 872 \$	10 750 447 \$	19 247 477 \$	16 934 968 \$	1 035 730 \$	58 500 000 \$
Provincial	360 356 \$	1 635 149 \$	8 535 872 \$	10 750 447 \$	19 247 477 \$	16 934 968 \$	1 035 730 \$	58 500 000 \$
Sous-total (féd. + prov.)	720 711 \$	3 270 298 \$	17 071 744 \$	21 500 895 \$	38 494 955 \$	33 869 937 \$	2 071 461 \$	117 000 000 \$
Ville de Montréal	720 711 \$	3 270 298 \$	17 071 744 \$	21 500 895 \$	38 494 955 \$	33 869 937 \$	2 071 461 \$	117 000 000 \$
<b>Grand total</b>	<b>1 441 422 \$</b>	<b>6 540 596 \$</b>	<b>34 143 488 \$</b>	<b>43 001 790 \$</b>	<b>76 989 910 \$</b>	<b>67 739 874 \$</b>	<b>4 142 922 \$</b>	<b>234 000 000 \$</b>

Réclamations demandées	7 982 020 \$	34 143 488 \$				
% de récupération prévu	3%	14,6%	18,4%	32,9%	28,9%	1,8%
Cumulatif		18,0%	36,4%	69,3%	98,2%	100,0%

Écart coût réel/réclamations	(144 606) \$	(1 458 622) \$				
% de récupération réel	98%	95,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Cumulatif		96,3%				
Écart prévu c. réel		-3,7%				

Source : Rapport mensuel des coûts de projets admissibles au FCIS au 30 septembre 2010.

Selon le rapport sommaire mensuel des coûts des projets admissibles daté du 30 septembre 2010, les réclamations réalisées en 2008 s'élèvent à 7 982 020 \$ (réclamation 1), alors qu'elles totalisent 34 143 488 \$ (réclamations 2, 3 et 4) en 2009, pour des réclamations cumulées (2008

et 2009) de 42 125 508 \$. Avec des coûts réels cumulés s'élevant à 43 728 736 \$, le taux de récupération est de 96,3 %. L'écart entre le montant prévu et le montant réel est de 1 603 228 \$, soit -3,7 %, et devrait être récupéré en 2010.

#### **CONSTATATION**

La programmation en date du 30 septembre 2010 prévoit des travaux au-delà de la date butoir autorisée, soit en 2013, pour environ 26 869 478 \$, qui permettront de réclamer 4 142 922 \$ dont 2 071 461 \$ en subventions. Les représentants du Service de l'eau n'ont pas pu nous fournir une preuve de la prolongation de l'entente pour une année supplémentaire. Il est donc important d'obtenir une confirmation officielle que le programme FCIS a été prolongé jusqu'en 2013. En l'absence de cette prolongation, le Service de l'eau se dirige vers une perte potentielle de la subvention à la date d'échéance de l'entente.

#### **3.5.B. Recommandations**

Nous recommandons au Service de l'eau d'obtenir une confirmation officielle de la prolongation jusqu'en 2013 de l'entente portant sur le projet des deux usines de production de l'eau potable afin de bénéficier des subventions anticipées. Advenant qu'une telle confirmation ne puisse être obtenue, le Service de l'eau devrait alors revoir sa planification pour s'assurer que les travaux seront terminés avant la fin de 2012 pour se prévaloir du montant total de la subvention.

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

« Lettre demandant la prolongation d'un an envoyée au MAMROT. **(Complété)**

Relancer le MAMROT pour avoir une confirmation de la prolongation. **(Complété)**

Le MAMROT doit relancer le responsable du gouvernement fédéral. **(Échéancier prévu : décembre 2011)**

Recevoir une lettre de confirmation. » **(Échéancier prévu : décembre 2011)**

## 4. ANNEXES

### 4.1. TABLEAU SYNTHÈSE DES PROGRAMMES DE SUBVENTIONS

<b>Programme de subvention ou entente</b>  <b>Objectif du programme ou de l'entente</b>  <b>Unité d'affaires responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Montant de subvention anticipé</b></li> <li>• <b>Ministère responsable</b></li> <li>• <b>Coût des travaux subventionnés (%)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Durée du programme</b></li> <li>• <b>Date butoir</b></li> </ul>
<p><b>1. Imaginer – Réaliser Montréal 2025</b></p> <p>Appuyer le développement et la mise en œuvre de la stratégie Imaginer – Réaliser Montréal 2025 en fonction de cinq axes d'intervention.</p> <p>Direction générale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant total : 140 M\$</li> <li>• MAMROT<sup>1</sup></li> <li>• 100 % des coûts admissibles (provincial)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée : 2008-2012</li> <li>• Date butoir : 31 décembre 2012</li> </ul>
<p><b>2. Programme d'infrastructures de loisirs (PIL)</b></p> <p>Viser la modernisation et la rénovation d'installations de loisirs dans le but de doter les localités d'infrastructures de services qui peuvent contribuer, entre autres, à leur essor communautaire, culturel, économique, sportif ou touristique.</p> <p>SDO (Direction des sports) et arrondissements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant demandé : 28,7 M\$</li> <li>• Montant obtenu : 11,1 M\$</li> <li>• MAMROT</li> <li>• Fédéral : 33,33 % des coûts admissibles</li> <li>• Provincial : 33,33 % des coûts admissibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée : 11 août 2009 jusqu'au 31 décembre 2010</li> <li>• Date butoir initiale : 31 décembre 2010</li> <li>• Date butoir prolongée : 31 octobre 2011</li> </ul>
<p><b>3. Programme de soutien aux installations sportives et récréatives (PSISR)</b></p> <p>Viser la construction, la rénovation, l'aménagement et la mise aux normes d'installations sportives et récréatives.</p> <p>SDO (Direction des sports) et arrondissements</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant demandé : 183,7 M\$</li> <li>• Montant obtenu : 35,1 M\$</li> <li>• MELS<sup>2</sup></li> <li>• Provincial : 50 % des coûts admissibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée : 1<sup>er</sup> août 2006 jusqu'au 31 mars 2012</li> <li>• Date butoir : 31 mars 2012</li> </ul>

<sup>1</sup> MAMROT : Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.

<sup>2</sup> MELS : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

<p><b>Programme de subvention ou entente</b></p> <p><b>Objectif du programme ou de l'entente</b></p> <p><b>Unité d'affaires responsable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Montant de subvention anticipé</b></li> <li>• <b>Ministère responsable</b></li> <li>• <b>Coût des travaux subventionnés (%)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Durée du programme</b></li> <li>• <b>Date butoir</b></li> </ul>
<p><b>4. Programme de renouvellement des conduites (PRECO)</b></p> <p>Réfection des conduites d'aqueduc et d'égout secondaires.</p> <p>Service de l'eau</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant demandé : 43,1 M\$</li> <li>• Montant obtenu : 39,8 M\$</li> <li>• MAMROT</li> <li>• Taux variés en fonction du mètre linéaire et du diamètre de la conduite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée : 6 avril 2009 jusqu'au 31 décembre 2010</li> <li>• Date butoir initiale : 31 décembre 2010</li> <li>• Date butoir prolongée : 31 octobre 2011</li> </ul>
<p><b>5. Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS)</b></p> <p>Mise aux normes à la nouvelle réglementation de l'eau des usines (MNU) de production d'eau potable Atwater et Des Bailleurs.</p> <p>Service de l'eau</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant total : 117 M\$</li> <li>• MAMROT</li> <li>• Fédéral : 25 % des coûts admissibles</li> <li>• Provincial : 25 % des coûts admissibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée : 2006-2012</li> <li>• Date butoir : 31 décembre 2012</li> </ul>

#### **4.2. PROCESSUS DE TRAITEMENT DES DEMANDES DE SUBVENTIONS**

1. Annonce du programme par le gouvernement et publication de renseignements.
2. Préparation de la documentation du projet :
  - Prise de connaissance du programme de subventions;
  - Documentations techniques;
  - Documentations administratives;
  - Préparation du formulaire d'accompagnement.
3. Transmission de la demande au ministère concerné.
4. Transmission de l'avis ou de la confirmation de réception de la demande par le ministère.
5. Traitement des demandes de renseignements additionnels pour le ministère.
6. Analyse de la demande par le ministère.
7. Communication par le ministère d'une autorisation de principe.
8. Communication par le ministère de l'autorisation finale (lettre au requérant et lettre au maire).
9. Communication par le ministère du projet d'entente à signer.
10. Signature de l'entente par la Ville (services centraux/arrondissements).

#### **4.3. PROCESSUS DE GESTION DES PROJETS SUBVENTIONNÉS**

1. Appels d'offres pour les services professionnels.
2. Analyse des soumissions, choix d'un adjudicataire et octroi de contrats.
3. Réalisation des mandats des services professionnels.
4. Appels d'offres pour la construction et les autres travaux (surveillance des travaux).
5. Analyse des soumissions, choix d'un adjudicataire et octroi de contrats.
6. Début des travaux :
  - Suivi des travaux par le gestionnaire du projet;
  - Décompte progressif : vérification et acceptation.
7. Fin des travaux.
8. Décompte final : vérification et acceptation.