

Chapitre 1

VÉRIFICATION DE LA GESTION DES PROGRAMMES DE SUBVENTIONS GOUVERNEMENTALES

Introduction





VÉRIFICATION DE LA GESTION DES PROGRAMMES DE SUBVENTIONS GOUVERNEMENTALES

Table des matières

	Page
Vue d'ensemble.....	15
Objectif et étendue de la vérification	17
Résultats de la vérification	18
Recommandations.....	27

Mes recommandations et les commentaires de la direction paraissent après chacun des sujets traités.



Vue d'ensemble

1.1. La Ville de Sherbrooke se démarque au Québec en ayant conservé son expertise en matière de réfection majeure de ses infrastructures routières et du sous-terrain, soit les réseaux d'eau potable et usée. Ainsi, la grande majorité de ces travaux sont effectués en régie 'hybride', incluant l'utilisation de plusieurs sous-traitants. Les derniers dérapages dans le secteur public ont mis en lumière les risques inhérents à se départir de son expertise interne en la matière en ayant recours à la sous-traitance à outrance.

1.2. Compte tenu de cette particularité, la charge administrative est relativement lourde lors des redditions de compte au MAMOT (ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire) pour les divers programmes de subventions. Au point 1.26, je m'attarde sur l'adéquation du niveau de ressources utilisé pour gérer les programmes de subvention.

1.3. Les programmes de subventions des paliers supérieurs de gouvernement sont essentiels et indispensables pour assurer la pérennité des infrastructures municipales. Ceux-ci sont principalement :

TECQ – programme de la taxe sur l'essence et de la contribution du Québec

FCCQ – programme Fonds Chantiers Canada-Québec

PIQM – programme d'infrastructures Québec-Municipalités

1.4. Les sommes en jeu sont importantes, dans un tableau sommaire lors du dernier PTI (programme triennal d'immobilisation), on mentionne pour 184 M\$ de subventions avec une contribution de la Ville de 78 M\$ pour un total de 262 M\$ d'investissements depuis le début des années 2000. Ce montant inclus le nouveau TECQ III, de 2014-2018 au montant de 46 M\$.

1.5. La gestion de tous les programmes de subventions disponibles n'est pas centralisée. Toutefois, compte tenu des importants programmes de subventions pour le renouvellement des infrastructures d'eau potable et des eaux usées venant des gouvernements provincial et fédéral, les priorités de la division de la gestion des eaux ont un impact prépondérant sur les projets se qualifiant. Le personnel de cette division est assisté par du support administratif. En 2014, le personnel administratif de ces activités a été transféré au service des finances, à la coordonnatrice, planification financière.

Sommes en jeu importantes, 184 M\$ depuis l'an 2000

Gestion pas centralisée



1.6. La majorité des travaux réalisés avec l'aide de ces programmes de subventions s'échelonne sur plusieurs années. Par conséquent, une bonne reddition de compte et des bilans réguliers incluant les projections à la fin des projets sont indispensables pour une gestion optimale de ceux-ci. J'ai observé à ce chapitre une nette amélioration depuis l'an passé.

1.7. Le premier guide d'élaboration d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable et d'égouts a été publié en 2005. Rappelons que, suivant l'engagement no 43 de la Politique nationale de l'eau, toute demande d'aide financière pour la réalisation de travaux de renouvellement de conduites d'eau potable ou d'égout doit être appuyée par une mise en priorité des travaux à effectuer à partir d'un plan d'intervention.

1.8. Le ministère des Affaires municipales et Occupation du territoire (MAMOT) a confié au Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) le mandat de produire un guide révisé pour l'élaboration d'un nouveau plan d'intervention.

1.9. Les municipalités ont jusqu'au 31 décembre 2015 pour présenter des demandes d'aide financière pour des travaux prioritaires identifiés dans leur plan d'intervention actuel approuvé par le MAMOT. À partir du 1^{er} janvier 2016, un plan d'intervention préparé selon le nouveau guide sera exigé à toute municipalité qui présentera une demande d'aide financière pour des travaux de renouvellement de conduites d'eau potable ou d'égouts ou pour des travaux de priorité 4 (voirie locale, construction ou la rénovation de bâtiments municipaux...) dans le cadre du programme de la TECQ 2014-2018.

1.10. La Ville de Sherbrooke a présenté des projets d'aide financière pour des travaux prioritaires de son dernier plan d'intervention approuvé pour l'année 2015. Il est planifié de présenter un nouveau plan d'intervention, selon les nouveaux critères à l'automne 2015. D'ailleurs, un montant de 600 k\$ a été présenté dans le cadre du programme TECQ 2014-2018 afin de compléter ce nouveau plan d'intervention, dont 500 k\$ en 2015.

1.11. Nous observons une certaine flexibilité de transferts de projets entre ces programmes. Toutefois, autant les responsables du MAMOT consultés, que ceux d'autres grandes municipalités, nous mentionnent que les demandes de transfert entre les programmes doivent se faire en temps opportun et être approuvées par les représentants du MAMOT.

1.12. Ce mandat a été commencé l'année dernière, toutefois compte tenu du manque de disponibilités de certaines ressources-clés et de l'intérim à la direction du service concerné, il a été décidé de le mettre en suspens. Au début



de 2015, le directeur général m'a demandé de mener à terme ce mandat compte tenu des départs à la retraite prévus de certains intervenants de ce processus.

1.13. Il n'y a pas de formation structurée donnée par le MAMOT relativement à la gestion des programmes de subvention. Par conséquent, les divers intervenants apprennent sur le tas. De plus, il n'existe pas de table de concertation entre les municipalités permettant de partager les connaissances et expertises sur le sujet. Toutefois, les responsables des municipalités contactées ont démontré un intérêt certain pour l'établissement d'une telle table de partage d'expertise.

1.14. Pour effectuer ce mandat, j'ai été accompagné par une firme de consultants externe ayant participé à l'élaboration du nouveau plan d'intervention ainsi que par un ex-directeur des travaux publics d'une grande municipalité ayant récemment pris sa retraite.

Objectif de la vérification

1.15. En vertu des articles 107.8 et 107.13 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai réalisé un mandat de vérification portant sur la gestion des programmes de subventions.

1.16. Les objectifs du mandat sont les suivants :

- S'assurer que la gestion des programmes de subventions permet à la Ville de Sherbrooke de bénéficier de toutes les subventions auxquelles elle a droit.
- S'assurer que les mécanismes de reddition de compte, instaurés à l'interne pour la gestion de ces programmes ainsi que ceux pour le MAMOT sont effectués adéquatement et en temps opportun.

Étendue

La vérification couvre toutes les étapes du processus ainsi qu'un examen détaillé des redditions de comptes, des réclamations ainsi que des encaissements subséquents. Des rencontres individuelles et de groupe ont été effectuées avec les intervenants de la gestion de ces programmes. De



plus, des clarifications et questionnements ont été demandés aux responsables du MAMOT.

Résultats de la vérification

1.17. Nous avons observé de bonnes pratiques, des forces et des valeurs qui méritent d'être mentionnées :

- Le personnel impliqué dans la gestion des programmes de subventions est dédié et professionnel.
- La tenue des registres comptables est adéquate et rigoureuse.
- Trois des quatre techniciens impliqués dans le nouveau plan d'intervention sont certifiés (NASSCO-PACP). NASSCO : 'The National Association of Sewer Companies', association américaine établissant les standards de l'industrie pour le remplacement des conduites souterraines.
- Proactivité dans l'analyse de l'état du réseau routier depuis une trentaine d'années. Peu de Villes au Québec peuvent compter sur un tel outil d'analyse selon l'expert-conseil utilisé.

1.18. Programme de la taxe sur l'essence et de la contribution du Québec (TECQ) 2014-2018 : En septembre 2014, la Ville de Sherbrooke s'est vue octroyer une subvention de 46.1 M\$ dans le cadre du programme TECQ 2014-2018. Dans le compte rendu d'une rencontre entre les représentants de la Ville et ceux du MAMOT, il est clairement mentionné que les travaux réalisés en régie ne seront pas admissibles au TECQ 2014-2018. Toutefois, cette information n'a pas été intégrée au programme triennal d'immobilisation (PTI) 2015-2017.

Ainsi, pour le programme de réfection majeure des rues locales, le budget 2015 prévoyait un financement de 5 M\$ par le programme TECQ 2014-2018. Au comité plénier du 30 mars dernier, un sommaire décisionnel a été présenté afin de remplacer le financement de 5 M\$ initialement prévu au programme TECQ avec le financement du nouveau garage municipal, se qualifiant à ce programme à titre de priorité 4.



Le nouveau programme TECQ contient quatre priorités des travaux :

1. l'installation, la mise aux normes et la mise à niveau des équipements d'eau potable et d'assainissement des eaux;
2. les études qui visent à améliorer la connaissance des infrastructures municipales;
3. le renouvellement des conduites d'eau potable et d'égout;
4. la voirie locale

De plus, il est mentionné que chaque municipalité pourra utiliser, pour la réalisation de travaux admissibles dans les priorités de son choix, l'équivalent de 20% de son enveloppe allouée. La municipalité devra respecter l'ordre de priorité des travaux pour 80% de son enveloppe.

Par conséquent, la Ville de Sherbrooke dispose de 9.2 M\$ (20% de l'enveloppe), pour des travaux admissibles dans les priorités de son choix.

Je me suis interrogé à savoir si cette option était optimale pour la Ville de Sherbrooke. Dans ce 5 M\$ pour le programme de réfection majeure des rues locales, la portion de pavage est estimée par la direction du service à 3 M\$. Étant donné que cette portion des travaux est donnée en sous-traitance, j'ai posé la question au représentant du MAMOT à savoir si cette portion de pavage pouvait se qualifier à titre de priorité 4 du TECQ 2014-2018.

Option de qualifier les travaux de pavage estimés à 3 M\$, subventionnés à 100% dans le programme TECQ 2014-2018.

La réponse a été positive, par conséquent ce montant estimé de 3 M\$ peut être **subventionné à 100%** au lieu de l'option initiale proposée par la direction et approuvée par le conseil d'être **financée à 100% par la Ville** de Sherbrooke.

1.19. Travaux en régie «hybride» : De plus, il est à noter que les travaux de réfection majeure du réseau routier, d'aqueduc et d'égout effectués en régie sont réalisés de façon 'hybride', utilisant des employés de la Ville ainsi que des sous-traitants en mode 'équipements opérés' durant la construction. Finalement, comme mentionné précédemment le pavage est donné totalement en sous-traitance.



Documenter le mode de réalisation des travaux en régie « hybride ».

En d'autres termes, la Ville agit en tant qu'entrepreneur général en même temps qu'en tant qu'entrepreneur (la portion en régie). J'ai questionné les représentants du MAMOT à savoir quel impact cette situation pourrait avoir sur la qualification possible de ces travaux dans le cadre du programme TECQ 2014–2018. Dans la foire aux questions du MAMOT sur ce programme, il est mentionné qu'une municipalité peut réaliser des travaux se qualifiant sans recourir à un entrepreneur général.

Ceux-ci se sont montrés réceptifs en invitant les représentants de la Ville à documenter le mode de réalisation utilisé, aux fins de déterminer si de tels travaux effectués en mode « régie hybride » pouvaient se qualifier dans le programme TECQ 2014–2018. Ces informations ont été partagées avec la direction de la Ville.

Il est à noter qu'à la demande de la Ville, des représentations ont déjà été faites au MAMOT par l'union des municipalités du Québec (UMQ), ainsi que par la fédération des municipalités du Québec (FMQ) afin de faire évoluer ce dossier.

De plus, l'association des directeurs municipaux du Québec (ADGMQ), qui siégeait au comité de travail de l'UMQ sur la gestion contractuelle, a formulé une recommandation dans ce sens dans son mémoire à la **commission Charbonneau**. Dans son argumentaire, l'ADGMQ mentionne que l'existence de telles contraintes administratives n'est pas de nature à encourager et à soutenir les efforts des municipalités à se doter sur une base permanente d'une expertise technique au sein de son personnel, mais est plutôt un incitatif à confier des mandats à des firmes d'experts-conseils.

1.20. PIQM 5.1 Garage municipal : La construction du nouveau garage municipal du secteur ouest suite à l'incendie de décembre 2013 a initialement été budgétée au PTI 2015–2017 entièrement assumé par la Ville de Sherbrooke. Par la suite, comme mentionnée au point 1.18, une substitution de financement de 5 M\$ avec le programme de réfection majeure des rues locales a été présentée et approuvée par le conseil.

Étant donné que le programme PIQM 5.1 mentionne spécifiquement les garages municipaux dans les infrastructures admissibles, je m'interroge dans une optique d'optimisation des subventions, à savoir si ce programme devait plutôt être utilisé pour son financement. Ainsi, advenant



Option de faire une demande d'aide financière de 1,250,000 \$ dans le cadre du programme PIQM 5.1.

son acceptation, cela représenterait une subvention additionnelle de **1,250,000\$**, soit 25% de 5 M\$. Il est à noter que la Ville de Saguenay a été la première au Québec à obtenir de l'aide financière dans le cadre de ce programme PIQM 5.1 pour la construction d'un garage municipal. Une simple recherche Internet sur le sujet nous indique plusieurs municipalités ayant obtenu cette aide financière pour leur nouveau garage municipal.

1.21. FCCQ retard dans le traitement de la deuxième réclamation : Un protocole d'entente a été établi avec le MAMOT en octobre 2011 relativement à des travaux admissibles pour un coût maximal de 19,582,933\$, financé au deux-tiers (66 2/3%) par la contribution du gouvernement du Québec et de celle du gouvernement du Canada, pour un total de subventions de 13,055,294\$.

Les travaux comprenaient :

Travaux aux stations de traitement des eaux usées	2.25 M\$
Réfection des postes de pompage d'égout	2.30 M\$
Réduction des débordements	4.17 M\$
Travaux de remplacement de conduites (eau et égout)	10.86 M\$

Les feuilles de travail utilisées à l'interne pour le suivi des projets ne sont pas en lien avec les sous-projets autorisés dans le protocole d'entente. Cela rend beaucoup plus difficile la reddition de compte au MAMOT.

Une première réclamation a été produite en avril 2013 pour un peu plus de 2 M\$ de coûts admissibles et l'encaissement a été reçu en avril 2014 pour la portion fédérale et un calendrier de paiement sur 20 ans, capital et intérêt, pour la portion provinciale.

Une deuxième réclamation a été produite en juillet 2014 pour un peu plus de 6 M\$ de coûts admissibles représentant une subvention de 4 M\$, soit 66 2/3% des coûts admissibles. On nous mentionne qu'en février 2015, la chargée de projet du MAMOT a informé le représentant de la Ville de Sherbrooke que celle-ci n'était pas conforme pour une reddition de compte adéquate.

Un suivi plus rigoureux des réclamations est requis. Impact sur la trésorerie de la Ville.

En date de ce rapport, la situation n'a pas encore été régularisée avec le MAMOT. Par conséquent, ce retard a pour conséquence un manque à gagner sur la trésorerie de la Ville de Sherbrooke d'environ **100,000 \$** d'intérêt à date. Dans un point subséquent, je m'interroge sur le niveau de



ressources utilisé pour gérer ces programmes de subventions. De plus, à l'évidence, un suivi plus rigoureux des réclamations m'apparaît nécessaire.

Utilisation de 354,000 \$ d'inventaire jugé non admissible a été ajouté après discussions avec le MAMOT.

Lors de la première réclamation, un montant de 354,000 \$ d'inventaire avait été jugé non admissible. J'ai rencontré les représentants du MAMOT à ce sujet et après clarifications, ces montants sont admissibles et ont été ajoutés lors de la deuxième réclamation.

1.22. PIQM 1.5 : Un protocole d'entente est intervenu en mai 2014 pour la réalisation de remplacement de conduites d'eaux usées couvrant 25 projets pour un total de subventions accordées de 7,029,950\$.

Dans mes travaux de vérification, la première étape est de retracer ces travaux ainsi que les montants autorisés aux feuilles de travail de suivi de ce programme. Les feuilles de travail totalisaient 6,159,600 \$ de subventions, soit un écart défavorable à la Ville de Sherbrooke de 870,350 \$. La première explication de cet écart vient du fait que le représentant de la Ville de Sherbrooke n'avait pas le protocole d'entente final. On nous mentionne que les chiffres utilisés étaient des discussions préliminaires entre le MAMOT et un collègue de la Ville de Sherbrooke ayant été impliqué dans le dossier.

De plus, certains projets ont été abandonnés et le fait que la main-d'œuvre en régie n'est pas considérée comme admissible diminuera de façon importante les subventions finales à recevoir. Toutefois, l'utilisation des montants du protocole d'entente final donnera un léger montant additionnel de subventions de 59 k\$.

Par ailleurs, un **enjeu financièrement important** concerne l'admissibilité ou non des cols bleus temporaires utilisés pour ces travaux. Dans les critères du programme, on retrouve dans la section des Coûts non admissibles; ' Les salaires et autres avantages sociaux d'un employé, les frais généraux de même que les autres frais d'exploitation ou d'administration directs ou indirects d'un requérant, plus particulièrement ceux qui se rapportent à des services de planification, d'ingénierie, d'architecture, de supervision, de gestion et autres services dont la prestation est assurée par du personnel permanent; **toutefois, ces mêmes coûts pourraient être admissibles s'ils étaient engagés et payés pour du personnel supplémentaire embauché pour la réalisation de travaux admissibles.**

Par conséquent, j'estime que des démarches devraient être entreprises



Possibilité de qualifier la main-d'œuvre temporaire, potentiel estimé entre 400,000 \$ et 500,000 \$ de subventions additionnelles.

avec les représentants du MAMOT afin de qualifier les coûts des cols bleus temporaires utilisés pour la réalisation de ces travaux admissibles. J'estime entre 400,000 \$ et 500,000 \$ le potentiel d'augmentation des subventions de ce programme en qualifiant ces coûts.

On nous mentionne que par le passé, le MAMOT a déjà accepté de qualifier le coût de ces employés temporaires.

1.23. Coûts des travaux en régie versus au privé : Le service des infrastructures urbaines et de l'environnement a effectué une comparaison des coûts des réfections majeures du réseau routier, d'aqueduc et d'égout effectué en régie en comparaison de ceux réalisés par l'entreprise privée. J'ai utilisé ces informations fournies par le service. Pour des raisons de confidentialité, je n'utiliserai pas les vrais chiffres, mais plutôt un prorata.

Ainsi, pour 23 projets réalisés en régie de 2011 à 2014, le coût moyen a été de 1,000 \$ du mètre. Pour ceux réalisés par l'entreprise privée, 5 projets ont été utilisés avec une moyenne 1,007 \$ du mètre.

Toutefois, ces coûts ne tiennent pas compte de l'impact sur les subventions, considérant que les coûts de main-d'œuvre en régie ne sont pas admissibles dans ces programmes. Dans une autre étude, ce coût de main-d'œuvre en régie est évalué en moyenne à 25% du coût total.

Mode de réalisation	Coût moyen du mètre	Main d'œuvre non admissible 25%	Coût admissible aux subventions	Subvention à 50%	Coût net de subventions
Régie	1,000	(250)	750	(375)	625
Privé	1,007	s.o.	1,007	(504)	503
Écart en argent	(7)	(250)	(257)	129	122
Écart en %					12.2 %

Ces 23 projets en régie totalisaient 16.8 M\$, donc, on peut estimer qu'ils ont coûté 2 M\$ (12.2 % de 16.8 M\$) de plus net de subventions. Il y a certes des avantages à effectuer ce genre de travaux en régie, dont les délais de mise en chantier, la flexibilité à réagir rapidement aux imprévus. De plus, le fait de conserver cette expertise à l'interne laisse la Ville de Sherbrooke moins tributaire de décisions de consultants et permet un



nivellement du marché, car l'option de conserver ces travaux à l'interne existe.

Le but de cette section est informatif seulement, ainsi, il n'y a aucune recommandation s'y rattachant.

1.24. Nouveau plan d'intervention : Comme mentionné précédemment, les municipalités ont jusqu'au 31 décembre 2015 pour produire et faire approuver par le MAMOT le nouveau plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable et d'égouts.

L'an dernier lorsque j'ai commencé ce mandat, j'ai mentionné aux responsables de la Ville de Sherbrooke que plusieurs municipalités avaient entrepris ces travaux de façon importante en 2014 afin de respecter cet échéancier et en qualifiant ces projets dans le cadre du programme TECQ 2010–2013. Le commentaire obtenu à ce moment était que compte tenu de la profondeur du dernier plan d'intervention de 2010, cela n'était pas nécessaire de mettre beaucoup de ressources en 2014.

Les exigences du nouveau plan d'intervention déterminent des catégories de conduites pour lesquelles les municipalités doivent minimalement avoir réalisé une inspection. Il s'agit des conduites ayant dépassé 90% de leur vie théorique, notamment les conduites de béton non armé et de tuyaux de tôle ondulée installées avant 1970.

Un effort important est actuellement investi à cet effet, un montant de 600 k\$, dont 500 k\$ en 2015, a récemment été soumis à cet effet pour approbation dans le cadre du programme TECQ 2014–2018.

Toutefois, on nous mentionne qu'il est impossible d'avoir terminé l'ensemble de ces inspections en 2015 et que des discussions sont en cours avec le MAMOT sur l'échéance des inspections minimales. De plus, on nous mentionne que la Ville de Sherbrooke n'est pas seule dans cette situation.

1.25. PIQM 1.1 : Un protocole d'entente est intervenu en avril 2008 pour la réalisation de la mise aux normes des infrastructures d'approvisionnement en eau potable. Ces travaux touchaient les réseaux J M Jeanson, de l'arrondissement de Brompton, de St-Élie-d'Orford ainsi que celui de l'arrondissement de Lennoxville.



Le coût maximal admissible était de 33.8 M\$, avec une subvention de 50%, soit de 16.9 M\$. Ce programme était aussi en lien avec la TECQ II, 2010–2103, ces deux programmes étant nécessaires compte tenu de l’ampleur des travaux à effectuer.

On nous mentionne que lors de l’ouverture des soumissions, celles-ci étaient inférieures aux estimations. Étant donné que le programme TECQ est subventionné à 100%, des transferts de coûts de l’ordre de 1.7 M\$ ont été effectués entre le programme PIQM 1.1 et celui de la TECQ 2010–2013.

Le programme PIQM 1.1 a obtenu une dernière extension et sera complété en août 2015. Le dernier bilan du programme daté d’avril 2015, démontre une projection de coût de 29.2 M\$ soit 4.7 M\$ de moins que le coût maximal admissible de 33.8 M\$. Par conséquent, la subvention projetée est de 14.6 M\$, soit 2.3 M\$ de moins que le protocole d’entente.

Il est trop tard pour changer quoi que ce soit dans ce dossier. J’ai soulevé cette question au printemps 2014, il était déjà relativement tard dans ces programmes pour évaluer et proposer d’autres options. Le programme TECQ est une enveloppe avec un certain degré de flexibilité, par conséquent, je m’interroge à savoir si d’autres options auraient dû être considérées.

À titre d’exemple, tel que mentionné dans le point précédent, la Ville de Sherbrooke soumet actuellement un montant de 600 k\$, dont 500 k\$ en 2015 pour son plan d’intervention dans le cadre du programme TECQ 2014–2018.

Par conséquent, si ce projet avait été réalisé en 2014, cela aurait diminué le besoin de transfert du PIQM 1,1 vers le programme TECQ 2010–2013, et aurait résulté à **333,000\$** de plus de subventions pour la Ville de Sherbrooke. Ces programmes sont complexes et je m’interroge sur le niveau de ressources qu’on utilise actuellement pour les gérer, mon prochain point couvrira cet aspect.

1.26. Ressources utilisées pour gérer les programmes de subventions: Je m’interroge sur le niveau de ressources utilisé pour gérer ces programmes de subventions. Actuellement, l’estimation des ressources



utilisées fournies par les personnes impliquées est:

Ingénieur coordonnateur	10% de son temps, soit environ 155 heures/année
Commis au budget	75% de son temps, soit environ 1,115 heures /année
Technicienne au budget	10% de son temps soit environ 155 heures/année
Total : 1,425 heures/année.	

Niveau des ressources utilisé jugé insuffisant compte tenu de la complexité des programmes, des particularités de la Ville de Sherbrooke et des sommes en jeu.

Ces programmes sont relativement complexes et des contraintes additionnelles s'ajoutent du fait que certains travaux sont exécutés en régie 'hybride' comme mentionnée précédemment.

De plus, j'ai effectué un certain balisage avec d'autres grandes municipalités sur les effectifs utilisés à cet effet ainsi que le modus operandi en vigueur. J'ai aussi reçu plusieurs témoignages concernant le type de relations avec les représentants du MAMOT. Ainsi, des rencontres fréquentes en personne sont organisées avec ces représentants afin d'optimiser les subventions de leur municipalité.

Lorsque j'ai examiné cet aspect pour la Ville de Sherbrooke, on m'a mentionné que la dernière rencontre en personne avec les représentants du MAMOT remontait à la fusion de la Ville de Sherbrooke, soit en 2002. Les échanges se faisaient plutôt par téléphone ou par échange de courriels. Depuis, une rencontre a eu lieu en septembre 2014. Je crois que les relations avec les représentants du MAMOT, leur fréquence et leur type, doivent être bonifiées.

Les relations avec les représentants du MAMOT doivent être bonifiées.

Il est à noter que certaines municipalités ont regroupé les ressources touchant à la planification, à l'élaboration des PTI ainsi qu'à la gestion des programmes de subventions. L'idée était d'avoir des ressources **dédiées qui ne sont pas affectées aux opérations** et aux nombreuses urgences qui y sont reliées.

D'un commun accord avec le DGA, gestion du territoire, nous avons convenu que les discussions à cet égard seraient remises jusqu'à ce que le nouveau directeur (directrice) du service soit nommé.



Recommandations

Je recommande :

- 1.27** De présenter une demande d'aide financière de 3 M\$ à titre de priorité 4 du programme TECQ 2014-2018 pour le pavage 2015 des rues locales.
- 1.28** De documenter et présenter au MAMOT le mode de réalisation en « régie hybride » des travaux majeurs de réfection du réseau routier, d'aqueduc et d'égout.
- 1.29** De présenter une demande d'aide financière de 1,250 000 \$ (soit 25 % de 5 M\$) pour la construction du nouveau garage municipal dans le cadre du programme PIQM 5.1.
- 1.30** De bâtir les feuilles de travail de suivi des programmes de subventions à partir des projets et montants autorisés aux protocoles d'entente. Par la suite, de faire évoluer ces feuilles de travail avec les avis de modifications dûment autorisés.
- 1.31** D'entreprendre les démarches avec les représentants du MAMOT afin de qualifier les coûts de main-d'œuvre temporaire dans le programme PIQM 1.5, représentant une estimation de 400,000 \$ à 500,000 \$ de subventions additionnelles.
- 1.32** De mettre en place une rencontre en personne avec les représentants du MAMOT, au moins une fois par année afin d'échanger sur les options d'optimisation des programmes de subventions. Idéalement, cette rencontre devrait se tenir avant de finaliser le PTI annuel afin de déterminer le financement par un tiers des projets d'immobilisation.
- 1.33** De prendre les mesures nécessaires afin de produire dans les plus brefs délais les réclamations d'aide financière au MAMOT dans un objectif d'optimiser la trésorerie. De plus, de mettre en place un suivi plus rigoureux de ces réclamations.
- 1.34** De préparer au moins une fois par année les bilans des différents programmes incluant les coûts à date, les engagements, les coûts à venir pour compléter les projets ainsi que les coûts non admissibles afin d'évaluer les possibilités de transferts ou d'ajouts de projets en temps opportun.



1.35 De réévaluer le niveau des effectifs pour gérer les programmes de subvention.

Commentaires de la direction :

Service des infrastructures urbaines et de l'environnement :

De façon générale, nous sommes d'accord avec les observations, analyses et recommandations du vérificateur général. À l'évidence, nous devons revoir le niveau des effectifs pour gérer les programmes de subventions compte tenu des sommes en jeu et des particularités du modèle de réalisation en régie « hybride » en place à la Ville de Sherbrooke. De plus, au cours des deux dernières années, les deux périodes d'intérim à la direction du Service des infrastructures urbaines et de l'environnement n'ont pas permis de porter une attention aussi soutenue que désiré à l'optimisation de ces programmes.

Par conséquent, suite à l'arrivée du nouveau directeur de ce service, nous croyons qu'après une période d'environ six mois, nous serons en mesure d'apporter les changements appropriés au niveau des effectifs responsables de gérer les programmes de subvention. De plus, tel que mentionné dans votre rapport, nous allons analyser la possibilité de regrouper certaines activités de planification et de l'élaboration du PTI avec celles des subventions.

1.27-1.28 Nous allons présenter prochainement un sommaire décisionnel afin de qualifier les travaux de pavage des rues locales de 2015 à titre de priorité 4 du TECQ 2014-2018 suite à la confirmation de cette option que vous avez obtenue du MAMOT.

De plus, suite à l'ouverture exprimée par le MAMOT, nous allons documenter notre mode de réalisation en régie « hybride » des travaux majeurs de réfection du réseau routier, d'aqueduc et d'égout. Il est bien entendu que notre objectif ultime est de qualifier ce mode d'opération dans le cadre du programme TECQ 2014-2018. Ce faisant, ces travaux pourraient se qualifier à titre de priorité 3 de ce programme, de sorte à revenir à la même situation que les deux premiers programmes TECQ.



Les avantages de cette situation sont nombreux, à savoir de faire reconnaître le coût des matériaux ainsi que les sous-traitants utilisés durant la phase de construction. De plus, il n'y a aucun maximum imposé à la priorité 3, ce faisant, cela permettrait d'optimiser l'utilisation du 9.2 M\$ alloué à titre de priorité 4.

1.29 Nous sommes d'accord avec cette recommandation, la direction des projets majeurs sera responsable d'élaborer et de présenter cette demande d'aide gouvernementale dans le cadre du programme PIQM 5.1.

1.31 Nous sommes d'accord avec la recommandation, nous allons entreprendre des négociations avec le MAMOT à cet effet avant de finaliser la réclamation pour ce programme.

1.32 Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Comme mentionné au début de nos commentaires, nous allons réévaluer le niveau des effectifs affectés à la gestion des programmes de subventions. Par la suite, nous convenons qu'il sera plus facile de développer de meilleures relations personnalisées avec les représentants du MAMOT et ainsi de favoriser une compréhension mutuelle des particularités de la Ville de Sherbrooke avec son mode de réalisation en régie «hybride».

1.33 Nous sommes d'accord avec la recommandation, une priorité est donnée à ce dossier. Pour le suivi plus rigoureux des réclamations dans le futur, nous croyons que cette partie sera exercée par le groupe des finances de la Ville. Nous aurons des discussions avec les finances afin de clarifier les rôles de chacun pour faire suite au transfert du support administratif à ceux-ci.

1.34 Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Nous allons donner suite avec le concours du groupe des finances.

1.35 Nous avons déjà émis nos commentaires au début sur ce sujet.



Service des finances :

1.30 À la suite du regroupement de l'expertise budgétaire et financière en septembre 2014, le service des finances a reçu le mandat d'optimiser les opérations de ce secteur d'activités avec l'objectif de rationaliser les effectifs. Pour ce faire, nous avons révisé certains processus. Nous avons concentré nos efforts au niveau du travail du technicien au budget qui prenait sa retraite. Les efforts ont porté fruit et nous avons aboli ce poste. Par conséquent, nous n'avons pu consacrer le temps nécessaire pour revoir ce processus. Concernant l'aspect administratif, il est évident qu'une nouvelle répartition des tâches sera faite au sein de l'équipe de la planification financière.

Nous sommes conscients des améliorations à apporter et avons déjà commencé à regrouper l'information différemment afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble, autant pour les gestionnaires de la Ville que pour les représentants du MAMOT.

1.33 En 2016, nous examinerons attentivement ce processus avec le service des infrastructures urbaines et de l'environnement afin de mettre en place une procédure permettant de réclamer l'aide financière plus rapidement.