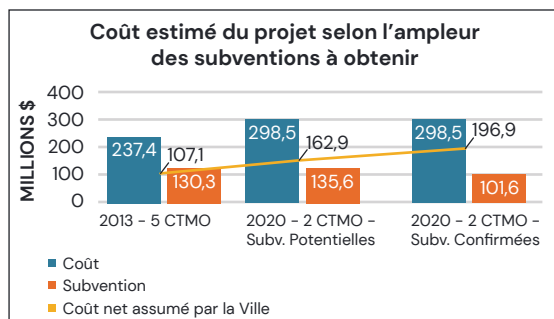
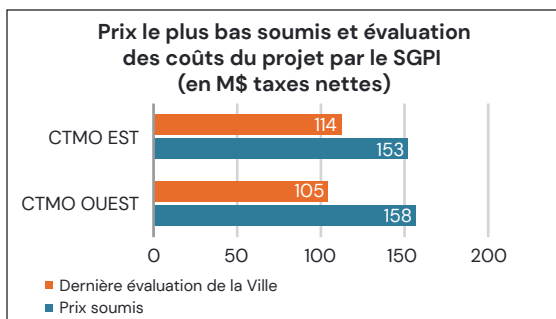


Centre de traitement des matières organiques

Mise en contexte

Afin de répondre au Plan directeur de gestion des matières résiduelles de l'agglomération de Montréal 2010-2014 (PDGMR) et de devenir autonome en matière de gestion des matières organiques, la Ville de Montréal (la Ville) a entrepris dès 2006 des études qui l'ont amenée à présenter au comité exécutif (CE) en janvier 2013 un vaste projet pour la construction et la mise en exploitation de cinq Centres de traitement des matières organiques (CTMO) incluant un Centre pilote de prétraitement (CPP). Le projet présenté au CE se chiffrait à environ 237 millions de dollars (M\$) duquel la Ville prévoyait obtenir environ 130 M\$ en subvention des gouvernements fédéral et provincial. Les CTMO devaient être en fonction à la fin 2016 à l'exception d'un CTMO en 2021.

En 2018, l'investissement requis était passé à 589 M\$. En 2019, le CE de la Ville a autorisé l'octroi de deux contrats pour la réalisation des CTMO Ouest et Est pour 298,5 M\$. La décision impliquait de replanifier la réalisation des 2 autres CTMO et du CPP à des dates ultérieures non déterminées. En raison des retards dans le projet, la Ville pourrait ne pas obtenir la totalité des subventions initialement prévues et est dans l'obligation de négocier de nouvelles ententes avec les gouvernements. Ainsi, en 2020, en raison de l'augmentation des coûts du projet et de la réduction des subventions, le coût net prévu du projet pour la Ville devrait se chiffrer entre 162,9 M\$ et 196,9 M\$ et, de ce fait, pourrait être de près de 2 fois ce qui avait été prévu 6 ans plus tôt pour les 5 infrastructures¹, alors que seulement 2 seront réalisées d'ici la fin de 2021.



Objectif de l'audit

Notre audit avait pour objectif de s'assurer que la gestion des projets de construction des CTMO s'effectue dans le cadre d'un processus rigoureux et fait l'objet d'un suivi adéquat.

Résultats

Devant ce constat global de dépassement de coûts et de non-respect du calendrier, qui pourrait avoir une incidence non négligeable sur l'obtention des subventions totales initialement prévues de la part des gouvernements fédéral et provincial, et considérant que le Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux n'a pas été entièrement respecté, et que le suivi et les différentes redditions de comptes sont incomplets, nous concluons que le projet de construction des CTMO ne s'est pas effectué en suivant un processus suffisamment rigoureux auquel on devrait s'attendre pour un projet d'une telle complexité et envergure.

¹ En 2013, le coût net du projet pour la Ville pour la construction et l'exploitation de 5 CTMO devait se chiffrer à 107,1 M\$ (237,4 M\$ - 130,3 M\$) selon le meilleur scénario. En 2020, le coût net pour la Ville avec les subventions confirmées devrait atteindre 196,9 M\$ (298,5 M\$ - 101,6 M\$), mais pour 2 CTMO seulement.

Principaux constats

Gestion et planification des projets

- Certains éléments du Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux permettant la planification des projets n'ont pas été suivis.
- Bien qu'appuyée sur des études et des projections de capacité de collecte des matières organiques dans le temps, force est de constater que la situation envisagée en 2013 était ambitieuse quant au besoin de traitement des matières organiques collectées, puisque moins d'infrastructures sont maintenant requises dans un premier temps pour répondre aux besoins de la population. C'est ainsi que le projet initial, tenant compte des exigences et des contraintes des gouvernements provincial et fédéral en vue d'obtenir les pleines subventions, a limité la capacité de la Ville à avancer certains CTMO alors que d'autres étaient retardés.

Mécanismes de suivi de l'avancement des projets

- Malgré l'incidence d'ajouter un délai de deux ans sur l'échéancier du projet, le changement de site du CTMO Nord du Complexe environnemental Saint-Michel (CESM) à l'arrondissement de Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles n'a pas fait l'objet d'une présentation aux comités de gouvernance pour obtenir un nouveau mandat d'exécution comme l'exige le Bureau des projets et programmes d'immobilisations.
- Peu de risques ont été identifiés pour ce projet d'envergure et nous n'avons pas eu l'évidence qu'un registre des risques était tenu à jour.

Reddition de comptes

- Bien qu'il y ait une reddition de comptes qui soit faite au CE dans le cadre du processus d'approbation de projet, elle n'est pas complète et exacte en ce qui a trait à l'information sur les écarts entre l'évaluation des coûts du projet et les soumissions obtenues.
- Pour la décision finale de ne construire que deux CTMO, il n'existe pas d'analyses quantifiées des avantages et inconvénients des différentes options présentées au CE et seule l'option faisant l'objet de la recommandation est présentée dans des termes favorables comparativement aux autres options.

En marge de ces résultats, nous avons formulé différentes recommandations aux unités d'affaires qui sont présentées dans les pages suivantes. Ces unités d'affaires ont eu l'opportunité de donner leur accord relativement aux recommandations.