

PAR COURRIEL

Québec, le 14 novembre 2024

Monsieur,

Nous donnons suite à votre demande d'accès, reçue le 25 octobre 2024, afin d'obtenir le ou les documents suivants :

« Le 27 février 2023, la ministre responsable de l'Habitation indiquait au journal La Presse que le gouvernement provincial avait lancé un audit externe pour vérifier de quelle façon la Ville de Montréal utilisait les fonds attribués par celui-ci pour construire des logements sociaux, dans le cadre d'une entente signée en 2018.

Ainsi, je souhaiterais avoir accès au document incluant les résultats de l'audit susmentionné s'il vous plaît. »

Après analyse, nous accédons à votre demande. Vous trouverez les renseignements demandés en pièce jointe.

... 2

Conformément à l'article 51 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, chapitre A-2.1), nous vous informons que vous pouvez demander la révision de cette décision auprès de la Commission d'accès à l'information. Vous trouverez ci-joint une note explicative à ce sujet.

Nous vous prions d'agréer, Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Responsable de l'accès aux documents et de
la protection des renseignements personnels,

(Original signé)

FADI GERMANI

N/Réf. : 2024-2025-61

RLRQ, chapitre A-2.1

LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

51. Lorsque la demande est écrite, le responsable rend sa décision par écrit et en transmet copie au requérant et, le cas échéant, au tiers qui a présenté des observations conformément à l'article 49.

La décision doit être accompagnée du texte de la disposition sur laquelle le refus s'appuie, le cas échéant, et d'un avis les informant du recours en révision prévu par la section III du chapitre IV et indiquant notamment le délai pendant lequel il peut être exercé.

1982, c. 30, a. 51; 2006, c. 22, a. 28.

Avis de recours

À la suite d'une décision rendue en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

Révision par la Commission d'accès à l'information

a) Pouvoir :

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante:

Québec	525, boul. René-Levesque Est Bureau 2.36 Québec (Québec) G1R 5S9	Tél. : 418 528-7741 Numéro sans frais 1 888 -528-7741	Télec. : 418 529-3102
Montréal	500, boul. René Lévesque Ouest Bureau 18.200 Montréal (Québec) H2Z 1W7	Tél. : 514 873-4196 Numéro sans frais 1 888 -528-7741	Télec. : 514 844-6170

b) Motifs :

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) Délais :

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).

SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC
DIRECTION DE LA VÉRIFICATION

BDO
SERVICES DE CONSULTATION EN GESTION DE RISQUES

RAPPORT FINAL D'AUDIT CONJOINT



NOVEMBRE 2023

Réalisation :

Marie-Ève Dion, vérificatrice (SHQ) — Société d'habitation du Québec
Lina Tilsane, consultante (BDO) — Services-conseils en gestion des risques
Mathieu Tessier (BDO), directeur — Services-conseils en gestion des risques

Révision :

Martin Vézina, CPA, directeur

Diane Fugere, FCPA, ASC

Direction de la vérification
Société d'habitation du Québec
Édifice Marie-Guyart
1054, rue Louis-Alexandre-Taschereau
Aile René-Lévesque, Rez-de-chaussée
Québec (Québec) G1R 5E7
Téléphone : 1 800 463-4315
Télécopieur : 418 643-4560
Courriel : infoshq@shq.gouv.qc.ca

BDO Canada LLP/BDO Consulting
Leader provincial Services-conseils en gestion
des risques
2875, boulevard Laurier
Delta 3, Édifice Le Delta, bureau D3-650
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418-658-0627
Télécopieur : 418-658-4008
Courriel : dfugere@bdo.ca

TABLE DES MATIÈRES

1. Mandat	4
2. Objectifs	5
3. Périmètre d'intervention.....	5
4. Stratégie d'audit	5
5. Remerciements	6
6. Conclusion	6
7. Réponse de la Ville et de la Société	7
8. Présentation sommaire.....	7
8.1 L'Entente	7
8.2 Cadre de référence	8
9. Constats et recommandations	8
Objectif 1 : Valider que la Société et la Ville ont mis en place des mécanismes pour s'assurer que les programmes élaborés par la Ville sont alignés avec les orientations, les exigences et les objectifs de l'Entente	8
Objectif 2 : Valider que la gestion financière des programmes fait l'objet d'un encadrement adéquat	10
Objectif 3 : Valider que les suivis et les redditions de comptes permettent les prises de décisions en temps opportun.....	11
ANNEXES	14
Lexique et acronymes	14

1. Mandat

La Loi sur la Société d'habitation du Québec (chapitre S-8) définit les rôles et les responsabilités des principaux acteurs de l'habitation au niveau provincial, notamment ceux de la Société d'habitation du Québec (Société)¹, qui a pour mission, entre autres, « de stimuler le développement et la concertation des initiatives publiques et privées en matière d'habitation² ».

La Ville de Montréal (Ville) joue également un rôle important dans ce domaine en raison de son territoire spécifique et de ses répercussions sur la gestion de l'habitation. À la suite de négociations et de revendications de la Ville de Montréal, le gouvernement du Québec lui a délégué des responsabilités dans ce domaine, notamment par l'entremise de l'entente « Réflexe Montréal³ », qui formalise le statut particulier de la Ville en matière d'habitation dans la province. Cette entente attribue également à la Ville certains pouvoirs en matière d'habitation.

Ainsi, en avril 2018, la Société et la Ville ont signé l'Entente concernant le transfert des budgets et de la responsabilité en habitation⁴ (Entente). Cette entente définit les engagements de chaque partie en ce qui concerne le transfert des budgets et des responsabilités liés au développement de l'habitation sur le territoire de la Ville.

Conformément au point C de l'annexe de l'Entente, des activités d'audit sont à prévoir : « Afin d'assurer une saine gestion des fonds publics, des activités d'audit sont à prévoir. À cet égard, des vérifications conjointes Société-Ville seront planifiées par les directions de vérification de la Société et de la Ville. ». Les objectifs et les critères de l'audit sont définis conjointement par les deux parties.

Pour cet audit, la Ville de Montréal a mandaté la firme BDO Canada pour effectuer les travaux en son nom et la Société a mandaté sa direction de la vérification pour cet audit.

1. Voir les annexes pour une liste détaillée du lexique et des acronymes spécifiques utilisés dans ce rapport.

2. QUÉBEC, *Loi sur la Société d'habitation du Québec* (chapitre S-8), art. 3 (2). Consulté le 30 mars 2023.

3. RÉFÉRENCE : QUÉBEC, « Réflexe Montréal », 8 décembre 2016.

4. *Entente concernant le transfert des budgets et de la responsabilité en habitation*, clause 1 — OBJET DE L'ENTENTE, p.2.

2. Objectifs

Les objectifs de cet audit conjoint étaient de s'assurer que les parties se sont bien acquittées de leurs tâches prévues à l'Entente afin d'assurer une saine gestion financière des fonds publics. La saine gestion des fonds publics est un ensemble de principes et de pratiques qui implique notamment l'élaboration et le suivi d'une stratégie d'intervention claire, la mise en place d'un processus rigoureux et efficace en matière de planification de budgétisation, de suivi et d'évaluation des résultats.

Pour faire suite à l'analyse préliminaire de la documentation, l'équipe d'audit conjoint a établi trois objectifs principaux où, pour chacun, différents critères ont été élaborés afin d'encadrer les travaux d'audit. Vous trouverez ces objectifs et critères en annexe au présent rapport.

3. Périmètre d'intervention

Les travaux d'audit conjoint se sont déroulés de novembre 2022 à avril 2023. La période audité est celle couverte par la durée de l'Entente soit d'avril 2018 au 31 mars 2022.

Le mandat d'audit consistait à couvrir les principales activités du Service de l'habitation (SH) de la Ville, ainsi que celles de la Société en lien avec les responsabilités dévolues à chacun dans le cadre de l'Entente convenue entre les deux parties.

Il est important de rappeler ici que, durant la période visée par l'audit, un événement mondial d'une ampleur sans précédent a eu lieu : la pandémie de COVID-19. Ce contexte aussi particulier qu'extraordinaire mérite d'être souligné au présent rapport, car il en influence les résultats, notamment en raison de la quantité considérable de changements et d'adaptations auxquelles les deux organisations ont dû faire face. En effet, la pandémie a certainement eu un impact non négligeable sur l'établissement et la gestion, par les deux parties, de leurs priorités, ainsi que sur leurs capacités à mener à terme leurs engagements. Par ailleurs, mentionnons qu'entre 2019-2020 et 2020-2021, aucun budget n'a été annoncé pour l'axe d'intervention 1 (soutenir la réalisation de logements abordables).

4. Stratégie d'audit

L'approche d'audit pour réaliser le présent mandat a consisté en :

- la collecte et l'analyse d'une documentation ciblée;
- la préparation et la tenue d'entrevues avec le personnel des différentes unités administratives de la Société et de la Ville.

Dans la documentation consultée dans le cadre du mandat, il est à noter que l'équipe d'audit a jugé pertinent de considérer pour analyse les conclusions de deux rapports d'audit effectués par la vérificatrice générale de la Ville de Montréal qui portaient sur la gestion des programmes et subventions en habitation à la Ville⁵. Ces audits avaient une portée plus large que l'Entente visée par le présent mandat (l'un d'eux a même été réalisé

5. Voir les Rapports d'audit de la ville de Montréal du 27 juin 2017 et du 9 avril 2020.

avant sa signature), ils étaient néanmoins enlignés en partie avec l'objectif du présent mandat.

Dans le même esprit, conformément à l'Entente⁶, un comité mixte de suivi de l'Entente composé du personnel de la Société, de la Ville et du Secrétariat de la région métropolitaine a été mis sur pied. Ce comité a effectué des travaux d'évaluation en lien avec la gestion de l'Entente et de ses programmes. Les conclusions de ces travaux ont aussi été considérées dans le cadre du mandat⁷.

Les travaux d'audit ont permis d'obtenir les renseignements probants nécessaires pour évaluer les critères retenus, permettant ainsi de conclure quant aux objectifs d'audit.

5. Remerciements

L'équipe d'audit conjoint tient à remercier les équipes de la Société et de la Ville qui ont participé à cet audit.

Le personnel de ces équipes s'est régulièrement rendu disponible pour rencontrer les auditeurs, répondre à leurs questions et transmettre les pièces justificatives et les données requises.

6. Conclusion

Conformément au point C de l'annexe 1 de l'entente concernant le transfert des budgets et de la responsabilité en habitation signée en avril 2018 par la Société et la Ville de Montréal, un audit conjoint a été réalisé entre novembre 2022 et avril 2023, afin de s'assurer d'une saine gestion des fonds publics et de conclure quant aux objectifs d'audit et de formuler le cas échéant des recommandations. Nos travaux ont couvert la période d'avril 2018 au 31 mars 2022 et ont été élargis pour l'application de certains procédés.

Nos travaux ont permis de constater qu'une bonne collaboration existe entre la Ville et la Société dans la gestion de l'Entente. Le point de discussion qui demeure un enjeu important entre les parties est l'établissement des cibles.

Cependant, certains requis de l'Entente sont gérés de façon informelle et des améliorations à cet effet devraient être apportées.

Recommandations : En lien avec les constats présentés à la section 9 du présent rapport, l'équipe d'audit conjoint a relevé des aspects pouvant être améliorés et a formulé cinq recommandations :

1. mettre en place des mécanismes afin de traiter des mécompréhensions quant à l'interprétation de l'Entente, la détermination de cibles, d'orientations et d'objectifs gouvernementaux (Société et Ville);
2. s'assurer de préciser, dans ses règlements, les modalités applicables lors de l'abandon d'un projet (Ville);

6. Op. cit., clause 11 — COMITÉ DE SUIVI.

7. Rapport d'évaluation de l'Entente concernant le transfert des budgets et de la responsabilité en habitation — 17 mai 2022

3. évaluer la possibilité de bonifier les mécanismes de reddition de compte permettant de distinguer clairement l'allocation de l'enveloppe complémentaire aux projets financés dans le cadre d'AccèsLogis Québec (ACL) et d'AccèsLogis Montréal (ACM) (Ville et Société);
4. mettre en place un processus d'amélioration continue du processus et des procédés de reddition de compte et de transmission des données (Société et Ville);
5. sélectionner et identifier les indicateurs de performance et les adapter régulièrement aux besoins (Ville).

7. Réponse de la Ville

L'audit de cette première entente est l'occasion de faire le point sur les retombées positives de ce transfert de budget et responsabilité en habitation, mais également d'identifier certaines embûches rencontrées.

Le présent audit a permis de mettre en lumière des améliorations à apporter dans la gestion de l'Entente. Advenant le cas où une prochaine Entente en venait à être élaborée, il serait approprié de considérer certains des éléments soulevés dans le présent rapport pour ainsi en faciliter la gestion.

Dans le contexte actuel de refonte des programmes gouvernementaux en habitation et d'une volonté gouvernementale d'intégrer les municipalités dans la gestion du logement, il apparaît d'autant plus important de nous appuyer sur l'expérience de cette première Entente pour poursuivre la collaboration entre la Ville et le gouvernement à travers l'adoption de programmes répondant aux enjeux propres à la réalité de la métropole et le partage d'expertise dans l'atteinte d'objectifs communs.

8. Présentation sommaire

8.1 L'Entente

L'Entente couvre une période de cinq ans qui correspond aux exercices 2017-2018 à 2021-2022 et a été prolongée jusqu'au 31 mars 2024.

L'objectif de l'entente est de définir les engagements de la Société et de la Ville relativement au transfert à la Ville des budgets et de la responsabilité relatifs au développement de l'habitation sur son territoire.

En application de l'Entente ainsi que des décrets gouvernementaux autorisant les budgets d'engagement mis à disposition, la Ville est habilitée à mettre en place des programmes sur son territoire sans avoir besoin de l'aval de la Société. Toutefois, il est impératif que ces programmes visent une ou plusieurs des interventions reconnues en mars 2018 dans le cadre du Décret 256-2018⁸.

Pour chaque programme mis en place, la Ville doit voter un règlement municipal afin de baliser le programme et les sorties de fonds pour chaque subvention accordée.

8. Décret du Gouvernement du Québec concernant le Programme de financement de programmes municipaux d'habitation de la Ville de Montréal.

Dans le cadre de l'Entente, la Société accorde annuellement à la Ville, une part de son budget destiné aux programmes ACL, Rénovation Québec et Adaptation de domicile. La part de la Ville dans le budget annuel de la Société peut varier de 36 à 40 %. S'ajoutent à ce budget, les budgets accordés à la Ville par le conseil d'agglomération de la Ville.

Depuis le début de l'Entente, un peu plus de 350 M\$ destinés à la Ville de Montréal ont été annoncés dans différents budgets de la Société. Les montants transférés se sont élevés à 286 M\$.

8.2 Cadre de référence

L'Entente s'appuie sur un cadre de référence, qui est notamment constitué des éléments suivants :

- **Loi sur la Société d'habitation du Québec (RLRQ, chapitre S-8)** : conformément à l'article 3 de la Loi, la Société prépare et met en œuvre, avec l'autorisation du gouvernement, les programmes lui permettant de rencontrer ses objets. La Société a également, entre autres objectifs, de stimuler le développement et la concertation des initiatives publiques et privées en matière d'habitation.
- **Le « Réflexe Montréal »** : Entente-Cadre sur les engagements du Gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal pour la reconnaissance du statut particulier de la Métropole. Le point 1.2 de cette entente prévoit, notamment, que le gouvernement s'engage à conclure avec la Ville et à mettre en œuvre des ententes sectorielles en matière d'habitation, de lutte contre l'itinérance, d'immigration, de culture et de patrimoine ainsi qu'en matière d'infrastructure et d'équipements scolaires.
- **Le Décret 256-2018 du 14 mars 2018 et ses modifications** : ce décret a pour objectif de permettre à la Société de financer les programmes municipaux d'habitation que la Ville de Montréal peut mettre en œuvre sur son territoire conformément à la Loi sur la Société d'habitation du Québec (chapitre S-8).

9. Constats et recommandations

Objectif 1 : Valider que la Société et la Ville ont mis en place des mécanismes pour s'assurer que les programmes élaborés par la Ville sont alignés avec les orientations, les exigences et les objectifs de l'Entente

L'objectif 1 pourra être qualifié d'adéquat si la Société et la Ville ont mis en place des mécanismes pour établir que les programmes élaborés par la Ville sont alignés avec les orientations, les exigences et les objectifs de l'Entente.

Critère 1.1 : S'assurer que les mécanismes sont en place pour établir que les programmes élaborés par la Ville sont alignés avec les orientations, les exigences et les objectifs de l'Entente

1.1.1 Les programmes de la Ville respectent les interventions et orientations prévues

En vertu de l'Entente et des décrets subséquents, la Ville peut sans autorisation de la Société mettre en œuvre des programmes sur son territoire, mais ceux-ci doivent viser une ou plusieurs des interventions reconnues en mars 2018 dans le cadre du Décret : 256-2018. Les interventions reconnues et les principaux programmes correspondants déployés par la Ville sont :

Axe d'intervention selon Décret	Principaux programmes déployés par la Ville
1 : Soutenir la réalisation de logements abordables	ACM : Programme AccèsLogis Montréal
2 : Favoriser la revitalisation des quartiers par la rénovation résidentielle	PRQM : Programme de rénovation de Montréal
3 : Soutenir l'adaptation de domicile de personnes handicapées	PADM : Programme d'adaptation de domicile de Montréal

L'article 25 du Décret stipule que la Société d'habitation du Québec peut demander le remboursement à la Ville si ses interventions ne respectent pas les orientations et les objectifs gouvernementaux. Cependant, nous avons constaté qu'aucun mécanisme formel n'a été mis en place pour s'assurer que les programmes municipaux d'habitation mis en œuvre par la Ville répondent à l'une ou l'autre des axes d'intervention prévus par l'Entente. Précisons cependant que la Ville et la Société ont des échanges lors de l'élaboration par la Ville de ses programmes d'habitation.

Il convient de préciser que, à notre avis, les programmes déployés par la Ville respectent les axes d'intervention prévus par le Décret.

1.1.2 La Société s'engage, autant que faire se peut, à consulter la Ville avant l'établissement des orientations et d'objectifs.

Le troisième alinéa du point 2 de l'Entente précise que :

« La Société s'engage, autant que faire se peut, à consulter la Ville préalablement à l'établissement des orientations et des objectifs gouvernementaux touchant les programmes municipaux d'habitation de la Ville. »

Aussi, le deuxième alinéa du point 1.2.1 de « Réflexe Montréal » précise que :

« La Société d'habitation du Québec s'engage de plus à modifier son cadre d'intervention à compter du 1^{er} avril 2017, afin de permettre à la Ville de gérer les sommes prévues pour son territoire en fonction de ses critères opérationnels adaptés à sa réalité et des orientations gouvernementales, notamment sur les objectifs à atteindre, de façon à mettre en œuvre des programmes municipaux d'habitation de la Ville pour le développement de logements pour les personnes à revenu faible ou modique. [] ».

Cependant, des mécompréhensions sont apparues entre la Ville et la Société quant aux cibles à atteindre en lien avec la contribution de la Ville dans la réalisation des objectifs gouvernementaux en matière de construction de logements. En effet, lors de la confirmation à la Ville du budget d'engagement pour 2018-2019, la Société a établi des cibles précises d'unités à atteindre pour des catégories spécifiques de population.

La Ville a soulevé, entre autres, des enjeux liés à l'autonomie décisionnelle que lui accorde l'entente-cadre Le « Réflexe Montréal » pour définir les réponses les plus adaptées aux besoins de la population sur son territoire. Toutefois, nous sommes d'avis que la Ville peut gérer les budgets alloués dans le cadre de l'entente de façon autonome en tenant compte des orientations gouvernementales en matière d'objectifs à atteindre. Comme l'indiquent les deux premiers alinéas du point 2 de l'Entente :

« La Société s'engage à préparer et à mettre en œuvre, avec l'approbation du gouvernement, un programme lui permettant de verser à la Ville les budgets relatifs aux différents programmes d'habitation en tenant compte des orientations et des objectifs gouvernementaux.

La Ville s'engage à gérer ces budgets dans le cadre de programmes municipaux d'habitation qui tiendront compte de critères opérationnels adaptés à sa réalité et des orientations et objectifs gouvernementaux. »

Enfin, la Société s'était engagée à mettre en place une procédure pour consulter la Ville préalablement à l'établissement d'orientations et d'objectifs gouvernementaux touchant les programmes municipaux d'habitation de la Ville. Aucune procédure à cet effet n'a été mise en place.

Malgré le fait qu'un comité de suivi mixte est en place, celui-ci n'a pas permis de trouver des solutions quant aux objectifs ou cibles à atteindre.

Recommandation 1	Mettre en place des mécanismes qui permettront de traiter des mécompréhensions quant à l'interprétation de l'Entente, la détermination des orientations et objectifs gouvernementaux (Société et Ville).
-------------------------	--

Objectif 2 : Valider que la gestion financière des programmes fait l'objet d'un encadrement adéquat

L'objectif 2 pourra être qualifié d'adéquat si la Société et la Ville ont mis en place des mécanismes pour s'assurer de la gestion rigoureuse des enveloppes budgétaires.

Critère 2.1 : Gestion rigoureuse des enveloppes offertes par axes d'intervention tant par la Ville que la Société

Dans le cadre du Décret 256-2018, la Ville a adopté des règlements pour gérer chacun de ses programmes en accord avec les axes d'intervention prévus. Le Règlement sur la subvention à la réalisation de logements coopératifs et à but non lucratif⁹ (02-102 et RCG 21-022) a été adopté par le conseil d'agglomération pour soutenir la réalisation de logements abordables dans le cadre du programme ACM. Ce règlement décrit les modalités et les conditions requises pour l'obtention d'une subvention.

À la suite de discussions, la Société a confirmé à la Ville en novembre 2020 que seuls les projets abandonnés après l'engagement conditionnel (EC) étaient admissibles à une réclamation selon les termes de l'Entente. Dans le cas contraire, la Ville serait tenue seule responsable des dépenses engagées. Étant donné l'importance de cet aspect et les discussions formelles entre les parties, nous aurions espéré trouver une mention à ce sujet dans les règlements de la Ville. Cependant, nous avons remarqué que le Règlement encadrant le programme ACM ne prévoyait aucune disposition concernant les modalités de compensation financière en cas d'abandon de projet avant l'EC.

La Ville nous a informés que certains projets avaient été abandonnés avant l'EC et que des compensations financières avaient été versées à l'organisme porteur du projet pour rembourser les frais déjà engagés. Bien que ces compensations ne soient pas reconnues

9. <https://montreal.ca/reglements-municipaux/recherche/615b392fee486000110b28d5> (consulté en avril 2023).

dans le cadre de l'Entente, la Ville aurait avantage à préciser dans ses règlements les modalités permettant l'usage de ses fonds propres pour ces situations.

Recommandation 2	S'assurer de préciser, dans ses règlements, les modalités applicables lors de l'abandon d'un projet (Ville)
-------------------------	---

Critère 2.2 : Les projets et demandes de financement respectent les règlements et années de programmation

En mai 2022, la Société a octroyé un budget supplémentaire à la Ville, à utiliser pour compléter des unités dans les programmes ACL et ACM, permettant ainsi de pallier un sous-financement de projets en cours.

Toutefois, rappelons que contrairement à ACM, la Ville doit obtenir l'autorisation de la Société à chaque étape du projet dans le cadre d'ACL et que le risque financier est assumé différemment selon le programme (par la Société pour ACL et par la Ville pour ACM).

Étant donné cette différence dans la prise en charge financière, il est essentiel d'effectuer un suivi distinct de ce budget complémentaire considérant les spécificités des règles d'autorisations pour chacun de ces programmes. Les mécanismes actuellement en place ne permettent pas de distinguer de manière claire l'allocation de l'enveloppe complémentaire attribuée aux projets financés dans le cadre d'ACL et d'ACM lors de la reddition des comptes.

Recommandation 3	Évaluer la possibilité de bonifier les mécanismes de reddition de compte permettant de distinguer clairement l'allocation de l'enveloppe complémentaire aux projets financés dans le cadre d'AccèsLogis Québec (ACL) et d'Accèslogis Montréal (ACM) (Ville et Société)
-------------------------	--

Objectif 3 : Valider que les suivis et les redditions de comptes permettent les prises de décisions en temps opportun

L'objectif 3 pourra être qualifié d'adéquat si la reddition de compte est effectuée dans les délais et que son contenu répond au besoin des parties, que des indicateurs de performance et des données de qualités en lien avec l'Entente sont utilisés pour assurer une saine gestion financière.

Critère 3.1 : La reddition de comptes est effectuée dans les délais établis et son contenu répond aux besoins des parties

De manière générale, les délais relatifs à la reddition de comptes sont respectés, conformément aux modalités encadrant cette dernière dans le point cinq de l'Entente. Lorsque des correctifs sont requis, les deux parties communiquent afin de régler la situation.

L'Entente prévoyait la mise en place par la Société, d'un outil de transmission électronique des données. Dans le contexte de la pandémie, le développement de cet outil n'a pas été priorisé. Plusieurs informations liées à la reddition de compte sont donc contenues et échangées dans des fichiers Excel.

Bien que les intervenants des deux organisations aient affirmé qu'il n'y avait pas d'enjeu majeur concernant la reddition de comptes, nous sommes d'avis que le processus n'est pas optimal et que des améliorations sont nécessaires considérant certains irritants soulevés lors de nos travaux. Par exemple, la fin d'année financière différente entre les deux organisations (31 mars pour la Société et 31 décembre pour la Ville) crée des enjeux de démarcation d'exercice financier, la qualité des données de reddition de comptes engendre également des validations supplémentaires et des demandes d'ajustement de la part de la Société.

Par ailleurs, les parties prenantes de l'Entente ont fréquemment évoqué la mise en place de mesures visant à améliorer le processus de reddition de comptes. Toutefois, en raison de la durée de l'Entente, les solutions envisagées telles que la création d'un outil de transmission électronique de données ont finalement été abandonnées considérant les efforts nécessaires à leur mise en œuvre.

Recommandation 4	Mettre en place un processus d'amélioration continue du processus et des procédés de reddition de compte et de transmission des données (Société et Ville)
-------------------------	--

Critère 3.2 : Des indicateurs de performances et des données de qualité sont présents pour assurer une saine gestion financière

Pour une administration publique, les indicateurs de performance permettent de mesurer et d'évaluer les résultats et l'efficacité des actions entreprises, de suivre les progrès et d'identifier les opportunités d'amélioration. Ils aident les parties prenantes à prendre des décisions plus éclairées et à aligner les efforts sur les objectifs précis.

Dans le cadre de l'Entente, il est constaté qu'aucun indicateur de performance n'a été convenu par la Société et la Ville pour mesurer, gérer et faire le suivi de la performance des programmes liés à l'Entente.

À titre d'exemple, la Ville pourrait mesurer et comparer certains indicateurs entre les programmes ACL et ACM ou comparer ces programmes municipaux d'habitation avec ceux de la Société appliqués à d'autres villes comparables de la région métropolitaine. Dans ce cas, des échanges de renseignements pourraient se faire entre la Ville et la Société conformément au point neuf de l'entente qui mentionne que :

« Outre les obligations conférées aux parties en vertu de la présente entente, chaque partie s'engage à fournir à l'autre tout renseignement dans la mesure où ce renseignement est nécessaire à cette dernière pour lui permettre de se conformer à ses propres obligations qui ne découleraient pas de la présente entente. »

De plus, il convient de noter que les données de redditions de comptes transmises par la Ville à la Société requièrent régulièrement des ajustements. Les principaux rapports, qui posent problème en termes de qualité des données, sont les prévisions quinquennales et le sommaire des réclamations des programmes PADM et PRQM. Toutefois, dès que des erreurs sont identifiées, la Société les communique à la Ville et les corrections sont apportées rapidement et avec diligence.

Recommandation 5	• Sélectionner et identifier des indicateurs de performance et les adapter régulièrement aux besoins (Ville et Société) • Mettre en place des mécanismes pour valider la qualité des informations avant leurs transmissions (Ville)
-------------------------	--

ANNEXES

Lexique et acronymes

ACM	Programme AccèsLogis Montréal
ACL	Programme AccèsLogis Québec
EC	Engagement conditionnel
L'Entente	Entente concernant le transfert des budgets et de la responsabilité en habitation
PADM	Programme d'adaptation de domicile de Montréal
PRQM	Programme de rénovation de Montréal dans lequel on retrouve PAAR et REMU
SH	Service de l'habitation — unité administrative de la Ville de Montréal, responsable « notamment [de] la création de logements sociaux et communautaires, les programmes de rénovation et AccèsLogis. ¹⁰ »
SHQ ou Société	Société d'habitation du Québec
La Ville	Ville de Montréal

Annexe au rapport

Objectif 1 : Valider que la Société et la Ville ont mis en place des mécanismes pour s'assurer que les programmes élaborés par la Ville sont en ligne avec les orientations, les exigences et les objectifs de l'Entente

- *Critère 1.1 : S'assurer que les mécanismes sont en place pour établir que les programmes élaborés par la Ville sont alignés avec les orientations, les exigences et les objectifs de l'Entente*

Objectif 2 : Valider que la gestion financière des programmes fait l'objet d'un encadrement adéquat

- *Critère 2.1 : Gestion rigoureuse des enveloppes offertes par axes d'interventions tant par la Ville que la Société*
- *Critère 2.2 : Les projets et demandes de financement respectent les règlements et années de programmation*

Objectif 3 : Valider que les suivis et les redditions de comptes permettent les prises de décisions en temps opportun

- *Critère 3.1 : La reddition est effectuée dans les délais établis et son contenu répond aux besoins des parties*
- *Critère 3.2 : Des indicateurs de performances et des données de qualités sont présents pour assurer une saine gestion financière*

La section neuf présente les constats et recommandations émanant de l'analyse, et ce, pour chacun de ces objectifs et critères.

10. Site Web de la Ville de Montréal : Service de l'habitation | Ville de Montréal (montreal.ca) (consulté le 30 mars 2023)

**BÂTISSONS
ENSEMBLE
DU MIEUX-VIVRE**

