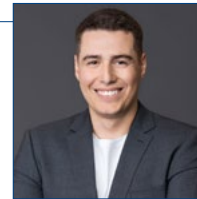


MALLETTE



M^{me} Claudie St-Pierre, CPA auditrice
Associée en services-conseils



M. Simon Caron, CPA
Directeur en services-conseils

Suivi financier des projets

Au Québec, plusieurs infrastructures publiques sont dans un état avancé de désuétude, dont une portion importante est détenue par les grandes, moyennes et petites municipalités. En tant que propriétaires de ces actifs, celles-ci se doivent de les maintenir conformes, sécuritaires et fonctionnels et, au besoin, de les remplacer ou d'en ajouter. En 2021, le Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) estimait que la valeur de remplacement des infrastructures en eau et en voirie avec un risque de défaillance élevé ou très élevé était de 33,6 G \$ pour les municipalités du Québec¹.

Q1: Pour quelle raison devrais-je prévoir un suivi financier de mes projets lors du processus de construction ou de rénovation de mes infrastructures ?

R1: Depuis le déclenchement de la pandémie mondiale en 2019, notre monde a fait face à une série de défis économiques sans précédent tels que l'inflation et la pénurie de main-d'œuvre et de matériaux. Ces défis économiques ont eu des répercussions majeures sur la planification des projets ainsi que sur le respect des budgets et des échéanciers.

Un processus de suivi financier de projet vous permettra :

- de surveiller les dépenses et de repérer les dépassements de budget potentiels en temps opportun, et de prendre les bonnes décisions afin de les limiter;
- de baser vos décisions sur des faits et des données fiables;
- d'être en mode prédictif et d'anticiper certains problèmes avant qu'ils ne surviennent;
- de favoriser la transparence auprès de vos différentes parties prenantes.

Q2: Peut-on maximiser la récupération de la TVQ sur les achats au-delà du taux de 50 % ?

R2: Généralement, les municipalités peuvent réclamer 100 % de la TPS et 50 % de la TVQ sur leurs achats. Dans certains cas, il est possible de récupérer davantage que 50 % de la TVQ.

Pour déterminer le pourcentage supplémentaire récupérable de TVQ, les municipalités doivent calculer le taux d'utilisation dans le cadre des activités commerciales (taxables et détaxées). Pour ce faire, elles doivent :

- évaluer les activités taxables et détaxées réalisées avec les infrastructures;
- Identifier les sources de revenus taxables;
- évaluer les plans et devis des infrastructures;
- évaluer si certains choix fiscaux pourraient permettre d'augmenter les réclamations possibles.

Selon le pourcentage d'activités commerciales, une municipalité sera en droit de réclamer un montant à titre de RTI*.

**Prendre note qu'il est important de respecter les délais de réclamation des RTI qui sont généralement de quatre ans. Pour plus d'information, n'hésitez pas à contacter un expert en taxe.*

Q3: Quelles sont les dépenses pertinentes à inclure dans un budget de projet d'infrastructure ?

R3: Lors de la phase de planification, le budget doit contenir toutes les dépenses connues et prévisibles de nature directe ou indirecte. Par exemple, le budget doit inclure les coûts suivants : conception, financement (intérêts), permis et réglementation, expropriation, construction, environnement, inflation, devise, gestion, surveillance, démolition, taxes et plusieurs autres.

Un budget incomplet peut entraîner certains risques, notamment de :

- sous-évaluer votre contingence réelle, puisqu'une portion de cette contingence servira à débours des dépenses qui étaient prévisibles. Cette mauvaise utilisation de votre contingence amplifie votre risque de dépassement budgétaire et réduit votre filet de sécurité financière en matière d'imprévu et d'urgence;
- diminuer les subventions ou financements obtenus auprès des différents paliers de gouvernement qui se basent sur la nature et la somme de vos dépenses budgétées.

Q4: À quelle fréquence devrions-nous réaliser le suivi budgétaire de notre projet de construction ou de rénovation ?

R4: Il est essentiel d'adapter la fréquence des suivis budgétaires en fonction des risques et du type de projet pour assurer une gestion financière efficace. Les projets complexes ou à haut risque nécessitent un suivi plus fréquent pour anticiper les écarts budgétaires, prendre rapidement des mesures correctives et minimiser les perturbations financières, garantissant ainsi la réussite globale du projet.

En début de projet, il est primordial de mesurer le niveau de risque, de déterminer les dates importantes et d'établir un calendrier détaillé. Le calendrier doit être présenté et approuvé par les principales parties prenantes.

¹ Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines. *Portrait des infrastructures en eau des municipalités du Québec*, [En ligne], Rapport annuel 2021. [https://ceriu.qc.ca/system/files/2022-03/Rapport-annuel-2021-Portrait-des-infrastructures-en-eau-des-municipalites-du-Quebec_0.pdf].

Q5: Quelles sont les composantes clés fondamentales d'un bon suivi budgétaire ?

R5: Un processus de suivi budgétaire doit :

- présenter et répartir l'avancement des dépenses réelles par protocole d'entente;
- reposer sur des données fiables et uniformes. Des données erronées biaiseront vos analyses et risquent d'entraîner des choix stratégiques inappropriés, et nuire à votre situation financière;
- repérer et justifier les écarts importants par rapport au budget;
- introduire des données financières prédictives afin d'anticiper des problématiques et de gérer en mode prédictif plutôt que réactif;
- permettre de prendre des décisions éclairées et fondées sur des faits.

Avant le démarrage de chaque projet, il est crucial de nommer un responsable du suivi financier. Ce dernier a la responsabilité d'assurer la rigueur et doit être imputable des événements qu'il contrôle. De préférence, cette responsabilité devrait être attribuée à une ressource ayant des compétences en comptabilité.

Q6: Est-il possible que le budget du projet de la ville/municipalité soit dépassé même si le budget global du projet est respecté ?

R6: En tant que responsable du projet, vous aurez le devoir d'assumer, en plus de votre portion initiale du projet, l'ensemble des dépenses non admissibles ou excédentaires à vos protocoles d'entente. Il est donc envisageable que votre montant total à déboursier excède votre montant planifié malgré le respect de votre budget global.

Afin d'effectuer un suivi et une gestion efficaces de vos risques financiers, il est conseillé :

- de vérifier l'admissibilité de vos dépenses par rapport à chacun de vos protocoles d'entente;
- de répartir vos dépenses entre vos différents protocoles d'entente;
- d'optimiser votre financement en priorisant l'utilisation des financements complexes ou restrictifs dans l'objectif de maximiser l'utilisation de vos différentes sources de financement;
- d'évaluer les disponibilités financières restantes par rapport à vos besoins projetés.

Quant à l'admissibilité de vos dépenses, veuillez vous référer à vos protocoles d'entente et aux guides de financement disponibles fournis par vos partenaires financiers, ou contactez directement vos répondants.

Q7: Quel outil devrais-je utiliser pour suivre l'avancement de mes projets ?

R7: Dans cette ère du numérique, plusieurs outils peuvent vous aider dans vos suivis budgétaires. Le choix de l'outil doit découler d'une analyse de vos besoins ainsi que de la taille, du nombre et du contexte de vos projets.

Le choix d'un mauvais outil peut entraîner plusieurs risques, dont une :

- surcharge de travail en lien avec un processus et des outils inefficaces;
- prise de décision basée sur des données erronées;
- résistance à l'adoption de la part de membres de votre équipe.

Alors, oui, il est possible que des outils comme Excel puissent répondre à vos besoins! Cependant, n'hésitez pas à communiquer avec des experts afin qu'ils vous présentent les divers logiciels ou solutions sur mesure, telles que Power BI, qui s'offrent à vous.