

Structure de financement

Budget de fonctionnement

Le 18 juillet 2014

Division de la planification budgétaire
Direction de la planification stratégique

Table des matières

INTRODUCTION	3
1. PRINCIPALES COMPOSANTES DE LA RÉFORME ET SÉQUENCE DES TRAVAUX	4
1.1. TRAVAUX ENTRE 2012 ET 2013.....	4
1.1.1. Groupes de travail.....	5
1.1.2. Harmonisation des imputations budgétaires	6
1.1.3. Travaux du comité directeur.....	7
1.2. TRAVAUX ADDITIONNELS EN 2014.....	8
2. PARAMÉTRISATION ET AUTRES DÉCISIONS RETENUES PAR ACTIVITÉS	9
2.1. PARAMÉTRISATION DU FINANCEMENT	9
2.2. MODIFICATIONS AUX COMPÉTENCES ET AUTRES RECOMMANDATIONS	12
3. RÉSULTATS DE LA RÉFORME	14
3.1. ÉTAPES DE DÉTERMINATION DU BUDGET PARAMÉTRÉ 2014	14
3.1.1. Étape 1 – Détermination du budget comparatif 2014.....	15
3.1.2. Étape 2 – Détermination de l'enveloppe ajustée.....	16
3.1.3. Étape 3 – Paramétrisation.....	18
3.1.4. Étape 4 – Détermination des transferts centraux	19
3.1.5. Étape 5 – Détermination du budget paramétré 2014	22
3.2. BUDGET PARAMÉTRÉ 2014	23
3.3. CHAMP FISCAL ET PÉRÉQUATION.....	24
3.4. ÉVOLUTION DU MODÈLE DANS LE TEMPS.....	24
3.4.1. Effet de l'évolution des valeurs des paramètres sur l'enveloppe paramétrée	24
3.5. MISE À JOUR DU MODÈLE	24
4. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE	25
ANNEXE 1 – RAPPORT CIRANO 2013 : L'ATTRIBUTION DES RESPONSABILITÉS À LA VILLE CENTRE ET AUX ARRONDISSEMENTS DE MONTRÉAL	29
ANNEXE 2 – BUDGET PARAMÉTRIQUE 2006	45
Budget paramétrique de 2006 : une base de réflexion.....	45
ANNEXE 3 – MESURES DES PARAMÈTRES RETENUS PAR ACTIVITÉ.....	49
ANNEXE 4 – ÉVOLUTION DE LA VALEUR DES PARAMÈTRES	53
ANNEXE 5 – RÉSULTATS PAR ACTIVITÉ.....	57
ANNEXE 6 – POIDS D'ÉQUITÉ APRÈS LA MISE EN ŒUVRE.....	67
ANNEXE 7 – ILLUSTRATION DE LA PÉRÉQUATION IMPLICITE	71

Introduction

Au cours de l'année 2012, la Ville a entrepris une réflexion en profondeur sur le financement des arrondissements. Depuis les regroupements municipaux de 2002, le financement des arrondissements était établi sur une base historique non uniforme, dont la composition demeurerait incomprise par la plupart des intervenants. En conséquence, certains arrondissements, qui estimaient manquer de moyens pour remplir leurs obligations, blâmaient le mode de financement comme source principale du problème.

L'objectif de la démarche était donc de développer un modèle de financement qui assurerait une plus grande équité entre les arrondissements et une meilleure compréhension de la base de détermination de leurs transferts en provenance de la Ville.

Un exercice mené de manière rigoureuse, non partisane et consensuelle

La réforme du financement des arrondissements repose sur plusieurs principes directeurs dont l'équité, la capacité de payer des contribuables, la qualité des services offerts aux citoyens et la recherche de performance.

Les travaux réalisés au cours de 2012 et 2013, dirigés par le Service des finances en collaboration avec le CIRANO¹, les 19 arrondissements et tous les services centraux concernés, ont permis d'établir, à la suite d'une révision de la gouvernance des activités, des paramètres objectifs et viables dans le temps. Les recommandations et les résultats des travaux ont ensuite été soumis à un comité directeur composé de directeurs d'arrondissement et de représentants des services centraux.

Le résultat de ces travaux a été soumis à la nouvelle Administration, qui a sollicité l'avis d'un comité d'élus mis sur pied par le président du comité exécutif. Après étude et analyse des résultats, l'Administration a décidé de l'application de la réforme et a défini une stratégie pour sa mise en œuvre.

Une mise en œuvre progressive

La réallocation des budgets de fonctionnement selon le nouveau modèle de financement permet aux arrondissements d'avoir un financement équitable, stable et prévisible. Cela implique également que certains arrondissements voient leurs transferts provenant de la Ville réduits alors que pour d'autres, les transferts augmentent.

Afin de pallier les variations positives et négatives, un plan de mise en œuvre a été établi : les variations positives seront étalées sur cinq ans alors que les variations négatives le seront sur dix ans. Cette mise en œuvre engendre une augmentation des budgets d'arrondissement de l'ordre de 3,7 M\$ par année, soit 18,6 M\$ sur un plan quinquennal.

À la réallocation des budgets de fonctionnement s'ajoute la cession d'un espace fiscal de cinq cents, déjà consentie en 2013, et qui permet aux arrondissements une certaine autonomie financière.

¹ CIRANO : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.

1. Principales composantes de la réforme et séquence des travaux

La réforme du financement des arrondissements nécessite la mise en place de plusieurs composantes. Les travaux réalisés en 2012 et 2013 ont été structurés de façon à ce que tous les éléments puissent être traités selon un ordre précis, puisque chacun a son importance et une incidence potentielle sur d'autres. Ainsi, la gouvernance est abordée en premier, un changement de compétences pouvant avoir plusieurs effets. Les paramètres de répartition nécessitent un travail de réflexion poussé puisque ces derniers se doivent d'être uniformes, objectifs et basés sur des données disponibles, fiables et actualisables. Les normes sont également discutées tôt dans le processus afin d'assurer une cohérence entre les paramètres choisis, les normes établies et la possibilité d'atteindre ces normes dans le respect des budgets impartis. Les gains de productivité et la reddition de comptes sont des éléments qui contribueront à clarifier les responsabilités et à les refléter adéquatement sur le plan financier. Finalement, plusieurs composantes, comme la cession de champ fiscal et la péréquation annuelle doivent être finalisées une fois les autres composantes déterminées.

Ainsi, la mise en place de normes de service et de paramètres de financement améliorés par rapport au budget paramétrique élaboré en 2006, la cession d'un espace fiscal et la péréquation annuelle forment les principales composantes du nouveau modèle de financement. La cession d'un espace fiscal de 5 cents par 100 \$ d'évaluation a d'ailleurs déjà été réalisée, dans le cadre du budget 2013.

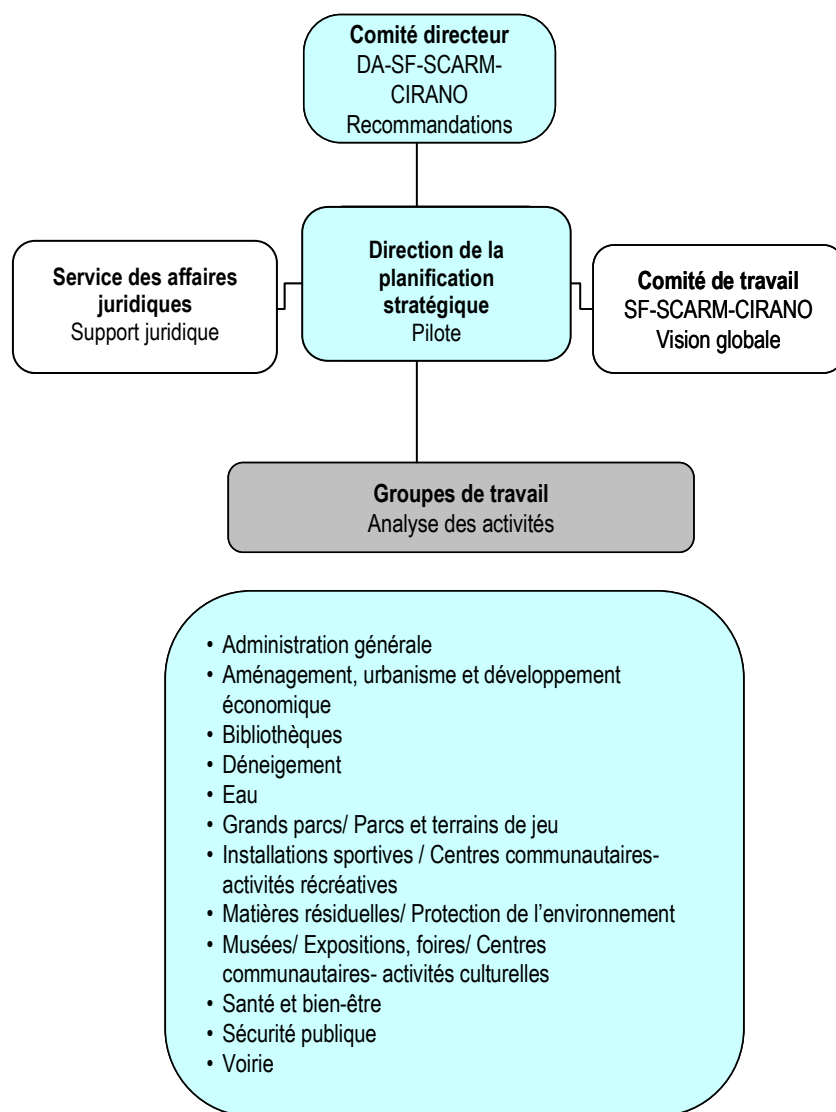
Les travaux réalisés en 2012 et 2013 ont donné des résultats préliminaires. À la suite des élections de l'automne 2013, la nouvelle Administration a pris connaissance des résultats de ces travaux. Certains éléments ont été retravaillés afin de donner la réforme présentée dans ce document.

Cette section vise à présenter l'ensemble des travaux qui ont été réalisés pour aboutir au nouveau modèle de financement des arrondissements.

1.1. Travaux entre 2012 et 2013

Dans une première phase, se déroulant en 2012 et 2013, plusieurs intervenants ont étudié avec attention les divers aspects du financement des arrondissements, dont plusieurs nécessitaient un travail de réflexion approfondi. L'organigramme qui suit présente brièvement ces intervenants ainsi que les liens qu'ils ont entretenus.

Figure 1 – Schéma des intervenants de la réforme du financement des arrondissements (2013)



Légende :

SF : Service des finances

DA : Directeurs d'arrondissements

CIRANO : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

SCARM : Service de la concertation des arrondissements et des ressources matérielles

1.1.1. Groupes de travail

Les arrondissements ont été invités à participer à la réforme en s'impliquant dans un des groupes de travail préalablement établis. Le mandat des groupes de travail a consisté à partager leur expertise dans le domaine d'activités analysé et leur connaissance des réalités en arrondissement, tout en endossant une vision globale. Les membres des groupes ont également assumé un rôle de communication important auprès de leurs collègues, confrères et supérieurs, que ce soit pour la collecte d'informations nécessaires à la poursuite des travaux, ou pour la diffusion des réflexions menées par le groupe.

Les groupes de travail traitaient une ou plusieurs activité(s) budgétaire(s) :

- ♦ Administration générale;
- ♦ Aménagement, urbanisme et développement économique;

- ♦ Bibliothèques;
- ♦ Déneigement;
- ♦ Eau;
- ♦ Grands parcs/Parcs et terrains de jeu;
- ♦ Installations sportives/Centres communautaires – activités récréatives;
- ♦ Matières résiduelles/Protection de l'environnement;
- ♦ Musées/expositions, foires/Centres communautaires – activités culturelles;
- ♦ Santé et bien-être;
- ♦ Sécurité publique;
- ♦ Voirie.

Tous les arrondissements ont répondu à l'invitation en mentionnant leur(s) sujet(s) de prédilection. Afin de créer les groupes, tout en respectant autant que possible les préférences mentionnées par les arrondissements, certains critères ont été établis pour favoriser une meilleure représentativité :

- ♦ participation des dix-neuf arrondissements au processus;
- ♦ présence d'arrondissements de l'ex-Ville et de l'ex-banlieue dans chaque groupe de travail;
- ♦ minimum d'une participation et maximum de deux participations par arrondissement.

En plus des deux représentants d'arrondissement, les groupes ont été composés également d'un représentant du service central concerné, d'un représentant du SCARM et de représentants du Service des finances.

Les travaux des groupes de travail se sont au départ inspirés de l'exercice de budget paramétrique réalisé en 2006 (voir annexe 2 pour plus de détails). À partir de cette base, chaque groupe a mené une réflexion qui portait sur les éléments suivants :

- ♦ la gouvernance de l'activité;
- ♦ les paramètres et pondérations à utiliser pour répartir les budgets de l'activité;
- ♦ les normes;
- ♦ les gains de productivité et la reddition de comptes.

Un document intitulé *Budget paramétrique appliqué*, regroupant l'ensemble des réflexions, préoccupations et travaux des groupes, a été confectionné par le Service des finances pour chaque catégorie d'activités analysée. Ces documents présentent plus en détail les éléments exposés dans cette section. Notons que ces documents ont été présentés aux groupes de travail, ce qui a conclu leur participation.

1.1.2. Harmonisation des imputations budgétaires

Il a été constaté en début d'exercice que des dépenses de même nature pouvaient être imputées de façon distincte d'un arrondissement à l'autre. À titre d'exemple, certains arrondissements regroupaient l'ensemble de la facturation immobilière dans l'activité « Administration générale » tandis que d'autres ventilaient cette facturation dans les activités appropriées.

Le Service des finances a mis en place une équipe parallèle à celle de la réforme afin d'harmoniser les imputations pour rendre les budgets comparables. Une réunion regroupant les dix-neuf arrondissements a permis de convenir de la façon de procéder à la révision des imputations budgétaires tout en maintenant les budgets totaux de chacun des arrondissements inchangés. Par la suite, les directeurs des services administratifs de chaque arrondissement ont travaillé avec leur équipe à mettre en place cette solution.

Cette harmonisation était essentielle à la qualité de l'information financière servant au développement du modèle. Le maintien de cette bonne pratique d'imputation sera également important, pour la pérennité du modèle, les suivis budgétaires et la reddition de comptes. Les résultats de ces travaux ont été intégrés aux budgets 2014.

1.1.3. Travaux du comité directeur

Le comité directeur était composé des quatre directeurs d'arrondissement responsables des tables sectorielles, du SCARM, du Service des finances et du CIRANO. Selon les dossiers traités par le comité directeur, les responsables des services centraux concernés étaient invités aux rencontres. Le comité directeur avait pour mandat de valider les travaux des groupes, d'étudier les enjeux révélés par la réforme et de formuler des recommandations structurantes au sein d'une vision systémique.

Parmi ces enjeux, notons les activités dont la compétence est partagée entre la Ville et les arrondissements. Dans ces activités, les décisions des arrondissements pouvant influencer les coûts assumés par la Ville et inversement, la question de la gouvernance méritait d'être examinée attentivement. Il s'agit principalement des activités « Voirie », « Déneigement » et « Matières résiduelles ».

Les groupes de travail « Sécurité publique » et « Développement économique » ont été confrontés à l'hétérogénéité du type d'activités réalisées par les arrondissements et des budgets qui étaient consacrés à celles-ci.

L'établissement de normes s'est également avéré un exercice ardu. Plusieurs groupes de travail ont suggéré la mise en place de comités pour disposer de la question dans un horizon plus lointain.

Enfin, au cours des rencontres, la réflexion globale a permis d'isoler un enjeu particulier au sein de l'activité « Aménagement et urbanisme ». Le développement de grands projets sur le territoire montréalais génère une pression importante sur les ressources humaines des arrondissements. Les représentants des arrondissements ont exprimé le besoin d'être accompagnés par la Ville à cet effet.

Dans le cadre de la réforme, certains défis et autres enjeux ont été identifiés. Parmi ceux-ci, notons :

- ♦ Le traitement différencié entre les arrondissements de l'ex-Ville et de l'ex-banlieue pour les agents de stationnement et les revenus de parcomètres.
- ♦ L'iniquité engendrée par un potentiel inégal entre les arrondissements à générer des revenus de permis de construction et des revenus d'occupation du domaine public.
- ♦ Les défis du traitement des activités déléguées dans le cadre de la réforme.
- ♦ L'intégration à la réforme des activités transversales telles la gestion des immeubles et du matériel roulant.

De façon générale, le comité directeur recommande :

- ♦ l'utilisation des paramètres retenus par les groupes de travail²;
- ♦ un suivi serré des dépenses pour évaluer le bien-fondé des dépassements de coûts pour les activités déléguées non paramétrées ayant une comptabilité distincte;
- ♦ la reddition de comptes par les services centraux pour les activités centralisées. Ces derniers devront rendre compte de leur performance de gestion aux arrondissements.

Le comité directeur a également émis une série de recommandations sur les enjeux particuliers qui lui ont été soumis.

² En raison de la recommandation du comité directeur selon laquelle l'activité « Matières résiduelles » relèvera de la Ville, les paramètres et pondérations retenus par le groupe de travail ne seront pas utilisés.

1.2. Travaux additionnels en 2014

À la suite des élections, la nouvelle Administration a pris connaissance des résultats des travaux réalisés en 2012 et 2013 par les différents intervenants. Un comité des élus fut mis en place, avec le mandat d'apprécier dans une perspective globale, d'analyser et de bonifier les travaux effectués en 2013 dans le cadre de la réforme, afin de recommander un nouveau modèle de financement des arrondissements, qui intègre les nouvelles orientations.

Les principes mis de l'avant par l'Administration sont les suivants :

- ♦ Respect de la capacité de payer des contribuables;
- ♦ Services de qualité aux citoyens;
- ♦ Vision cohérente de la Ville, tant au niveau des services que de la fiscalité;
- ♦ Stabilité et prévisibilité du financement;
- ♦ Équité;
- ♦ Recherche de la performance (meilleures pratiques, meilleurs coûts et économies d'échelle).

2. Paramétrisation et autres décisions retenues par activités

2.1. Paramétrisation du financement

Le financement des arrondissements établi sur la base de paramètres et de normes permet :

- ♦ une application d'une vision globale de la Ville quant au financement,
- ♦ une stabilité et prévisibilité du financement,
- ♦ un traitement équitable des arrondissements.

Pour les activités dont le financement reposera sur des paramètres, ce sont les paramètres établis par les groupes de travail qui sont retenus.

Tableau 1 – Paramètres et normes

Activité	Paramétrique 2014		Normes
	Paramètres	Pondération	
Administration générale			
Équipe informatique	Au prorata du résultat des budgets dans les autres activités paramétrées pour les arrondissements ex-banlieues		
Autres budgets « Administration générale »	Au prorata du résultat des budgets dans les autres activités paramétrées pour tous les arrondissements		
Aménagement et urbanisme			
Immeubles résidentiels	Nombre de logements résidentiels ³	Indice combiné du nombre de ménages à faible revenu (2/3) et du nombre de logements sous la valeur foncière médiane (1/3)	
Immeubles non résidentiels	Valeur foncière		
Terrains vagues	Valeur foncière		
Terrains vagues	Superficie		
Développement économique	NON PARAMÉTRÉ		
Bibliothèques	Nombre de transactions pondéré	Indice de défavorisation sociale ⁴	53 heures d'ouverture par semaine
	Superficies pondérées	Location vs propriété ville	52 semaines par année

³ Les logements excluent les unifamiliales et les condos.

⁴ L'indice est composé à 40 % de l'indice de défavorisation de la Ville de Montréal, à 30 % de la population immigrante et à 30 % de la population des 0-14 ans et 75 ans et plus.

Activité	Paramétrique 2014		Normes
	Paramètres	Pondération	
Déneigement			
Épandage chaussées	Tonnes métriques de fondants et abrasifs livrés		
Épandage trottoirs	Km de trottoirs		
Déblaiement des chaussées et trottoirs	Km de chaussées (totales) pondérés	Indice de difficulté (tient compte des pentes, de la circulation, de l'étroitesse de rues, etc.- comparaison des contrats) pour les activités de déblaiement, chargement et transport Régie vs contrat pour les activités de déblaiement et de chargement	
Chargement de la neige (sans transport)	Km de chaussées pondérés sur lesquels la neige est chargée en camion		
Transport de la neige	Volume de neige par mètre cube; distance réelle du site d'élimination		
Soufflé sur terrain	Km de chaussées pondérés sur lesquels la neige est soufflée	Indice de difficulté	
Élimination de la neige	Site de surface : volume de neige par mètre cube * Carrière Saint-Michel * Autres sites		
	Chutes à neige : hypothèse d'heures et de taux horaire		
Eau	NON PARAMÉTRÉ		
Grands parcs			
Tonte de gazon	Superficie gazonnée		Formation d'un comité <i>ad hoc</i>
Émondage	Superficie de canopée		
Entretien des terrains de jeu	Surface des terrains de jeu		
Autres activités	Population	Indice de défavorisation ⁵	
Installations sportives/Activités récréatives	Valeur des équipements sportifs municipaux ou de tiers utilisés par les arrondissements	Pondération des superficies des équipements de tiers par leur utilisation	Formation d'un comité <i>ad hoc</i>
	Population pondérée	Indice de défavorisation ⁶	
Matières résiduelles	NON PARAMÉTRÉ		

⁵ L'indice de défavorisation donne un poids de 50 % au nombre d'individus dans les ménages à faible revenu et de 50 % à la population immigrante.

⁶ L'indice est composé à 40 % de l'indice de défavorisation de la Ville de Montréal, à 30 % de la population immigrante et à 30 % de la population des 0-14 ans et 75 ans et plus.

Activité	Paramétrique 2014		Normes
	Paramètres	Pondération	
Musées, expositions, foires et activités culturelles	ODER ⁷	Indice de défavorisation ⁸ (appliqué à la population)	Formation d'un comité <i>ad hoc</i>
Santé et bien-être	PARAMÉTRÉE SELON LES PARAMÈTRES D'INSTALLATIONS SPORTIVES ET MUSÉES / EXPOS, FOIRES		
Sécurité publique	NON PARAMÉTRÉE		
Voirie	Surface de chaussées A Surface de chaussées B Surface de chaussées C Surface de chaussées D Surface de chaussées E	Indice de localisation Indice de pression artérielle	

⁷ L'acronyme ODER signifie Offre, Demande, Équipements et Ressources. Ces éléments sont présentés dans le Plan d'action Accès culture 2010-2014.

⁸ L'indice est composé à 50 % de l'indice de défavorisation de la Ville de Montréal, à 30 % de la population immigrante et à 20 % de la population des 0-14 ans et 75 ans et plus.

2.2. Modifications aux compétences et autres recommandations

Outre la paramétrisation du financement des budgets par activités, la réforme du financement des arrondissements prévoit également certaines modifications au niveau des compétences de la Ville et des arrondissements pour certaines activités (ex. : matières résiduelles). Par ailleurs, la réforme requiert des travaux additionnels dans certains domaines d'activités afin d'identifier les meilleures pratiques pour ensuite les implanter (ex. : gestion des immeubles, développement économique).

Tableau 2 – Modifications aux compétences et autres recommandations

Sujet	Recommandations
Aménagement et urbanisme	Création d'une équipe de support destinée à soutenir les arrondissements en fonction de leurs besoins. Cette équipe sera financée à même les revenus de permis de construction et de rénovation. Les modalités de fonctionnement de cette équipe demeurent à établir, en collaboration avec les arrondissements.
Aménagement et urbanisme – Revenus de permis de construction et de rénovation	Mutualisation des revenus de permis de construction et de rénovation avec ajustement du même montant des transferts centraux. La totalité des surplus sera retournée aux arrondissements selon un scénario hybride (les trois quarts des surplus seront répartis selon les surplus réalisés et le quart restant selon les budgets paramétrés). Harmonisation de la tarification et récupération des pouvoirs de tarification.
Aménagement et urbanisme – Occupation du domaine public	Mutualisation des revenus d'occupation du domaine public avec ajustement du même montant des transferts centraux. La totalité des surplus sera retournée aux arrondissements selon un scénario hybride (les trois quarts des surplus seront répartis selon les surplus réalisés et le quart restant selon les budgets paramétrés). Harmonisation de la tarification et récupération des pouvoirs de tarification. De façon transitoire, les budgets 2014 sont reconduits tels quels en 2015.
Bibliothèques	Aucun changement n'est associé aux activités d'acquisition et de préparation matérielle en matière de gouvernance. Ainsi, ces activités demeurent décentralisées pour les arrondissements de l'ex-banlieue. Les contributions aux bibliothèques privées seront traitées de la même façon que les activités déléguées, c'est-à-dire qu'elles seront retirées de la paramétrisation et redonnées aux arrondissements concernés tant que la contribution aux bibliothèques ciblées sera maintenue. Le bibliobus sera décentralisé pour devenir une compétence locale. Les transactions faites dans le bibliobus seront comptabilisées avec les transactions des bibliothèques des arrondissements concernés, ce qui permettra la prise en compte de cet équipement dans le modèle paramétrique. Le transport universel et le traitement intellectuel seront de la responsabilité de la Ville.
Déneigement	L'activité « Élimination de la neige » sera gérée de manière intégrée par la Ville. L'opération des sites sera déléguée aux arrondissements. Création d'un comité de coordination permanent composé de représentants du service central concerné et d'arrondissements afin d'établir une gestion performante. La nouvelle catégorisation des chaussées s'appliquera à l'activité « Déneigement » au même titre que « Voirie » pour distinguer le réseau artériel du réseau local. Les activités sur le réseau artériel seront normées, mais pas sur le réseau local. Les surplus/déficits de fin d'année sont conservés par les arrondissements.
Développement économique	Le développement économique sera coordonné par la Ville et devra être fourni à travers tous les arrondissements selon un modèle à déterminer en collaboration avec ceux-ci. De manière transitoire, les sommes seront reconduites telles quelles en 2015.

Sujet	Recommandations
Eau	Poursuite du modèle de gestion actuel.
Grands parcs/ Parcs et terrains de jeu	Les surplus/déficits de fin d'année sont conservés par les arrondissements.
Matières résiduelles	Les activités de collecte et de transport relèveront de la Ville, mais les opérations sont déléguées aux arrondissements.
	Le nombre de collectes, par activité, sera normé.
	La Ville financera les contrats en cours de façon transitoire et les surplus/déficits relèveront de celle-ci.
Sécurité publique	Les budgets sont reconduits tels qu'ils sont présentés au budget 2014.
	Le budget relatif au contrôle animalier (2,2 M\$) sera transféré pour le financement du centre animalier. Ce centre assumera également la responsabilité d'offrir le service de patrouille canine.
	Ainsi, les sommes relatives au contrôle animalier (2,2 M\$) seront reconduites telles quelles en 2015, de manière transitoire jusqu'à l'ouverture du centre.
Voirie	Le réseau artériel sera modifié par règlement sur la base de la nouvelle catégorisation des chaussées. Les catégories A, B, C et D formeront le réseau artériel et la catégorie E le réseau local afin d'assurer une cohérence entre le financement et la gouvernance.
	Cette nouvelle classification des chaussées fait doubler le réseau artériel, qui passe de 24 % à 52 % du réseau routier.
	La responsabilité de la Ville rassemblera tous les feux de circulation et les structures du réseau routier. Leur inspection et entretien seront centralisés sans délégation, comme c'est le cas, dans les faits, actuellement.
	Des ajustements pourront être apportés pour intégrer des segments de rues et ainsi établir un réseau artériel cohérent.
	Les activités sur le réseau artériel seront normées, mais pas sur le réseau local.
Voirie – Stationnement tarifé	Les surplus/déficits de fin d'année sont conservés par les arrondissements.
	L'ensemble de l'activité (y compris la partie reliée au réseau local, à l'exclusion de la gestion des permis) relèvera de la Ville.
Voirie – Agents de stationnement	Les arrondissements seront appelés à donner leur avis pour toute décision du CE qui touche le retrait/ajout de parcomètres, les tarifs, les plages horaires, etc. Cet avis sera formulé par le biais d'une intervention dans les sommaires décisionnels.
	Tous les agents de stationnement relèveront du SPVM et les budgets pour les arrondissements des ex-banlieues relatifs à cette activité seront transférés au SPVM.
Immeubles	Les services centraux concernés auront pour mandat de créer, d'ici 2016, un comité incluant les arrondissements pour réfléchir à une vision globale de chacune de ces activités et d'établir une stratégie basée sur les bonnes pratiques dans le domaine.
Matériel roulant et ateliers	
	De façon transitoire, le statu quo est maintenu en 2015; les budgets 2014 sont donc reconduits tels quels en 2015.

3. Résultats de la réforme

3.1. Étapes de détermination du budget paramétré 2014

Dans cette section, nous exposons en détail l'exercice ayant conduit à déterminer les budgets paramétrés 2014. La figure suivante illustre le processus global de détermination du budget paramétré 2014, qui compte cinq étapes. Les sections suivantes détaillent exhaustivement les étapes du processus.

Figure 2 – Illustration du processus général de détermination du budget paramétré 2014

1. Détermination du budget comparatif 2014

Budget original 2014	=	Budget harmonisé 2014			
995,5 M\$		995,5 M\$			
Budget harmonisé 2014	-	Redressements	+	Ajustements liés aux redressements	= Budget comparatif 2014
995,5 M\$		13,3 M\$		7,8 M\$	990,1 M\$

2. Détermination de l'enveloppe ajustée

Budget comparatif 2014	-	Activités délégées non paramétrées	-	Affect. et taxes locales add. - activités paramétrées	-	Revenus spécifiques aux activités	=	Enveloppe ajustée
990,1 M\$		164,7 M\$		49,5 M\$		30,8 M\$		745,1 M\$

3. Paramétrisation

Enveloppe ajustée	Paramétrisation	Enveloppe paramétrée
745,1 M\$		745,1 M\$

4. Détermination des transferts centraux

Enveloppe paramétrée	-	Champ fiscal	-	Revenus généraux	=	Transferts centraux paramétrés	
745,1 M\$		88,5 M\$		17,0 M\$		639,5 M\$	
		Activités délégées non paramétrées	-	Revenus spécifiques des activités déléguées non paramétrées	=	Transferts centraux act. délégées non paramétrées	
		164,7 M\$		5,6 M\$		159,2 M\$	
						+	
							Transferts centraux totaux
							798,7 M\$

5. Détermination du budget paramétré 2014

Transferts centraux totaux	+	Revenus généraux et spécifiques aux activités	+	Affect. et taxes locales add. - activités paramétrées	+	Champ fiscal	=	Budget paramétré 2014
798,7 M\$		53,4 M\$		49,5 M\$		88,5 M\$		990,1 M\$

Note : Les nombres étant arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

3.1.1. Étape 1 – Détermination du budget comparatif 2014

La première étape vers la paramétrisation consiste à déterminer pour chaque activité des budgets qui soient comparables d'un arrondissement à l'autre et qui tiennent notamment compte des recommandations quant à la gouvernance de certaines activités.

Harmonisation budgétaire des dépenses

En 2013, un exercice d'harmonisation, présenté plus en détails à la section 1.1.2, est venu changer la répartition des budgets originaux entre les activités de chaque arrondissement. En 2014, un tel exercice n'est plus nécessaire car les ajustements sont déjà intégrés aux budgets originaux.

Ceci étant dit, il existe un écart entre le budget original 2014 et le budget harmonisé 2014 des arrondissements de l'ex-Ville de Montréal en raison d'un ajustement lié à l'entrepôt Chauveau. En effet, les dépenses reliées à cette installation sont réparties entre les arrondissements utilisateurs par le biais d'une charge interentités. Le groupe de travail reconnaît toutefois qu'au fil des années, les charges interentités n'avaient pas été ajustées. Un ajustement supplémentaire a donc été effectué en retirant 1,1 M\$ des budgets de l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve et en le répartissant à parts égales entre les neuf arrondissements de l'ex-Ville de Montréal.

Redressements

Il peut y avoir des redressements entre les arrondissements et la Ville, de même que d'une activité à l'autre, modifiant ainsi l'enveloppe globale de l'activité touchée. Des redressements ont été apportés à divers budgets, afin notamment de soustraire les budgets des activités qui deviendront de la responsabilité de la Ville et qui ne seront pas déléguées aux arrondissements (ex. : les budgets relatifs aux agents de stationnement) ainsi que les budgets pour l'activité d'élimination de la neige. Il est à noter que toutes les activités ne font pas nécessairement l'objet de redressements. Ceux-ci totalisent 13,3 M\$ et se répartissent de la façon suivante :

- ♦ agents de stationnement et gestion des parcomètres⁹ (1,1 M\$);
- ♦ annulation de la délégation actuelle relative au Stade Uniprix (0,6 M\$);
- ♦ transport universel et traitement intellectuel pour les ex-banlieues (0,5 M\$);
- ♦ élimination de la neige (11,1 M\$).

Ajustements liés aux redressements

Les arrondissements ont le pouvoir d'affecter des surplus à leur budget de fonctionnement ou encore d'imposer une taxe de service pour bonifier leur offre de services, au-delà du champ fiscal cédé par la Ville.

Puisque la réforme vise à établir une façon équitable de répartir entre les arrondissements le financement reçu de la Ville, le modèle retire donc des budgets à répartir les dépenses financées par ces taxes locales et affectations de surplus. Il est toutefois impossible d'identifier les activités précises que ces taxes ou affectations de surplus financent. Pour cette raison, l'hypothèse suivante est utilisée : les arrondissements financent en partie chacun de leurs services par le biais de ces outils, à l'exception des activités subdélégées du conseil d'agglomération.

Cependant, certaines activités sont ou deviennent de la responsabilité de la Ville dans le nouveau modèle de financement, et leur financement n'est pas paramétré. Conformément à l'hypothèse précédente, ces activités se sont vues « octroyer » une part des revenus de taxes et d'affectations de surplus, pour un total de 7,8 M\$. Autrement dit, le modèle fait l'hypothèse que ces dépenses sont en partie financées par des taxes locales ou des affectations de surplus.

⁹ La gestion des parcomètres concerne spécifiquement les arrondissements de Verdun et Lachine. Ces deux arrondissements comptabilisent des dépenses pour la gestion et l'entretien des parcomètres. Dans les autres arrondissements qui inscrivent à leur budget des revenus de parcomètres, ceux-ci sont nets des dépenses, principalement en raison de la façon dont les ententes de services avec Stationnement de Montréal sont conclues.

Puisque ces activités sont maintenant de la responsabilité de la Ville, celle-ci doit assumer leurs coûts. La totalité de ces dépenses est financée uniquement par les transferts de la Ville, et les revenus provenant des taxes ou surplus qui les finançaient partiellement sont retournés aux arrondissements. Ainsi, un ajustement de 7,8 M\$ a été apporté pour retourner ces montants aux arrondissements.

Le budget comparatif 2014 est ainsi déterminé. Le calcul est présenté au tableau 3.

Tableau 3 – Budgets comparatifs par arrondissement, 2014

Arrondissements	Budget harmonisé 2014	Redressements (-)	Ajustements liés aux redressements (+)	Budget comparatif 2014
	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)
Ahuntsic-Cartierville	64 869,3	497,6	25,7	64 397,4
Anjou	30 467,6	1 203,8	405,1	29 668,9
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	73 699,2	671,0	140,3	73 168,5
Lachine	35 785,9	622,3	893,6	36 057,2
LaSalle	44 556,3	1 847,2	1 063,6	43 772,7
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	12 318,0	53,1	12,8	12 277,7
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	70 336,4	1 072,3	822,2	70 086,3
Montréal-Nord	44 865,6	474,3	964,4	45 355,7
Outremont	20 294,9	136,8	140,6	20 298,7
Pierrefonds-Roxboro	34 565,5	468,5	451,4	34 548,4
Plateau-Mont-Royal	61 883,0	234,7	477,0	62 125,3
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	64 391,8	1 465,6	788,4	63 714,6
Rosemont–La Petite-Patrie	64 734,9	282,3	19,0	64 471,6
Saint-Laurent	78 416,2	937,1	493,5	77 972,6
Saint-Léonard	43 375,8	1 242,4	282,7	42 416,1
Sud-Ouest	55 166,8	510,8	179,7	54 835,7
Verdun	40 819,3	445,0	507,4	40 881,7
Ville-Marie	87 156,9	339,0	69,8	86 887,7
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	67 816,9	777,2	92,5	67 132,2
Total	995 520,3	13 281,1	7 829,7	990 068,9

3.1.2. Étape 2 – Détermination de l'enveloppe ajustée

Pour chaque activité, des ajustements sont nécessaires à la détermination de l'enveloppe ajustée. C'est ensuite cette enveloppe qui sera paramétrée.

Activités déléguées non paramétrées

Les budgets des activités déléguées non paramétrées (ex. : « Matières résiduelles ») sont retirés de la paramétrisation et sont intégralement remis aux arrondissements à la suite de la paramétrisation. Ces activités, totalisant 164,7 M\$, sont :

- ♦ matières résiduelles (96,9 M\$);
- ♦ eau (55 M\$);
- ♦ développement économique (5,0 M\$);
- ♦ entretien des immeubles corporatifs (3,1 M\$);
- ♦ entretien du Mont-Royal et de la place des Festivals (2,4 M\$);
- ♦ port de plaisance de Lachine (1,0 M\$);
- ♦ Musée de Lachine (0,5 M\$);
- ♦ bureau de la SAAQ de Lachine (0,6 M\$);
- ♦ navette fluviale¹⁰ de Lachine (0,05 M\$).

¹⁰ Budget d'agglomération de la navette fluviale entre Châteauguay et Lachine.

Affectations de surplus et taxes locales additionnelles

Les arrondissements financent une part de leurs dépenses par des affectations de surplus et par des taxes locales additionnelles au champ fiscal qui leur a été cédé en 2013. Puisque ces ressources sont prélevées localement afin de financer des services locaux, il ne convient pas de redistribuer ces sommes entre les arrondissements. Ainsi, ces revenus sont exclus de l'enveloppe ajustée et intégralement remis aux arrondissements à la suite de la paramétrisation.

Les revenus sont exclus de l'enveloppe de chaque activité selon la même proportion. Par exemple, dans l'arrondissement Saint-Laurent, les dépenses sont financées à 4,6 % par une taxe locale. L'enveloppe de chaque activité est donc réduite de 4,6 % pour cet arrondissement.

Revenus spécifiques

Les revenus spécifiques aux activités sont ensuite soustraits du budget comparatif. Par exemple, les amendes imposées par les bibliothèques de l'enveloppe à paramétrer pour l'activité « Bibliothèques » sont retirées. En effet, ces revenus continueront à être perçus et utilisés comme source de financement par les arrondissements pour les différentes activités. Ils doivent être exclus des transferts centraux.

Le total des enveloppes ajustées par arrondissement est présenté au tableau 4.

Tableau 4 – Budgets comparatifs et enveloppes ajustées par arrondissement, 2014

Arrondissements	Budget comparatif 2014	Activités déléguées non paramétrées (-)	Affectations et taxes locales additionnelles (-)	Revenus spécifiques des activités paramétrées (-)	Enveloppe ajustée
	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)
Ahuntsic-Cartierville	64 397,4	11 209,0	148,6	1 276,8	51 763,0
Anjou	29 668,9	3 870,7	3 151,8	706,5	21 939,9
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	73 168,5	14 315,0	722,4	1 607,3	56 523,8
Lachine	36 057,2	7 476,4	4 185,1	990,3	23 405,4
LaSalle	43 772,7	7 105,8	6 367,2	1 072,2	29 227,5
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	12 277,7	1 798,0	86,4	623,3	9 769,9
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	70 086,3	10 763,8	5 372,6	1 051,5	52 898,4
Montréal-Nord	45 355,7	7 981,9	5 372,2	979,3	31 022,3
Outremont	20 298,7	1 817,3	1 466,8	1 824,3	15 190,3
Pierrefonds-Roxboro	34 548,4	5 827,8	2 644,9	987,7	25 088,0
Plateau-Mont-Royal	62 125,3	9 632,0	3 064,8	4 254,6	45 173,9
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	63 714,6	9 643,9	5 264,4	965,8	47 840,5
Rosemont–La Petite-Patrie	64 471,6	10 038,5	122,3	1 675,4	52 635,4
Saint-Laurent	77 972,6	10 576,6	3 567,0	4 431,3	59 397,7
Saint-Léonard	42 416,1	5 194,8	2 813,9	1 051,9	33 355,5
Sud-Ouest	54 835,7	8 391,3	1 181,2	1 181,0	44 082,2
Verdun	40 881,7	6 398,5	3 109,4	2 570,3	28 803,5
Ville-Marie	86 887,7	21 561,8	314,3	1 860,1	63 151,5
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	67 132,2	11 115,5	536,9	1 684,3	53 795,5
Total	990 068,9	164 718,6	49 492,2	30 793,9	745 064,2

3.1.3. Étape 3 – Paramétrisation

Une fois l'enveloppe ajustée déterminée pour chaque activité, elle est répartie selon les paramètres identifiés par les groupes de travail. Par exemple, dans le cas de l'activité « Voirie », le paramètre retenu est la surface de chaussée. L'enveloppe ajustée est divisée par le nombre total de mètres carrés de chaussée, générant ainsi un coût par mètre carré, soit la mesure du paramètre. Le détail de ces mesures se trouve à l'annexe 3.

Pour chaque arrondissement, la valeur du paramètre (ex. : le nombre de mètre carrés de chaussée) est multipliée par la mesure du paramètre (ex. : coût par mètre carré). En répétant cette opération pour chaque activité, l'enveloppe paramétrée de l'arrondissement peut être déterminée.

À cette étape, le processus génère des variations à la baisse ou à la hausse entre les enveloppes des arrondissements avant et après paramétrisation, afin d'établir un financement équitable basé sur les paramètres retenus.

Le détail par arrondissement de cet exercice, pour l'ensemble des activités, est présenté au tableau 5, dans lequel est également présenté le poids relatif de l'enveloppe de chaque arrondissement. Le poids relatif après la réforme est celui qui doit être atteint pour établir l'équité entre les arrondissements selon les paramètres retenus, toutes choses étant égales par ailleurs.

Tableau 5 – Enveloppes ajustées et paramétrées par arrondissement, 2014

Arrondissements	Enveloppe ajustée	Enveloppe paramétrée	Variations		Poids relatif avant réforme	Poids relatif après réforme
	(000\$)	(000\$)	(000\$)	%	%	%
Ahuntsic-Cartierville	51 763,0	54 141,5	2 378,5	4,60 %	6,95 %	7,27 %
Anjou	21 939,9	22 848,8	908,8	4,14 %	2,94 %	3,07 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	56 523,8	57 963,1	1 439,3	2,55 %	7,59 %	7,78 %
Lachine	23 405,4	24 389,9	984,5	4,21 %	3,14 %	3,27 %
LaSalle	29 227,5	38 719,2	9 491,7	32,48 %	3,92 %	5,20 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	9 769,9	9 369,8	(400,1)	(4,10 %)	1,31 %	1,26 %
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	52 898,4	58 637,7	5 739,3	10,85 %	7,10 %	7,87 %
Montréal-Nord	31 022,3	34 168,1	3 145,8	10,14 %	4,16 %	4,59 %
Outremont	15 190,3	11 263,8	(3 926,4)	(25,85 %)	2,04 %	1,51 %
Pierrefonds-Roxboro	25 088,0	28 921,6	3 833,6	15,28 %	3,37 %	3,88 %
Plateau-Mont-Royal	45 173,9	37 298,1	(7 875,8)	(17,43 %)	6,06 %	5,01 %
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	47 840,5	54 341,4	6 500,9	13,59 %	6,42 %	7,29 %
Rosemont–La Petite-Patrie	52 635,4	55 108,3	2 472,9	4,70 %	7,06 %	7,40 %
Saint-Laurent	59 397,7	58 273,7	(1 124,0)	(1,89 %)	7,97 %	7,82 %
Saint-Léonard	33 355,5	30 109,9	(3 245,6)	(9,73 %)	4,48 %	4,04 %
Sud-Ouest	44 082,2	38 140,8	(5 941,4)	(13,48 %)	5,92 %	5,12 %
Verdun	28 803,5	27 858,4	(945,0)	(3,28 %)	3,87 %	3,74 %
Ville-Marie	63 151,5	51 272,8	(11 878,7)	(18,81 %)	8,48 %	6,88 %
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	53 795,5	52 237,1	(1 558,4)	(2,90 %)	7,22 %	7,01 %
Total	745 064,2	745 064,2	-	0,00 %	100,00 %	100,00 %

3.1.4. Étape 4 – Détermination des transferts centraux

Les transferts centraux représentent les montants que la Ville transfère aux arrondissements pour financer la réalisation de leurs activités, locales comme déléguées. Les transferts centraux totaux se divisent en deux : d'une part, les transferts centraux pour le financement des activités paramétrées (locales et déléguées) et d'autre part, les transferts centraux pour le financement des activités non paramétrées. Ces transferts sont établis de la façon suivante :

- ♦ **Transferts centraux paramétrés** : en soustrayant de l'enveloppe paramétrée les revenus provenant du champ fiscal et des revenus généraux.
- ♦ **Transferts centraux pour activités déléguées non paramétrées** : en soustrayant aux dépenses des activités non paramétrées les revenus qu'elles génèrent.

Champ fiscal

Afin d'accroître l'autonomie des arrondissements et leur imputabilité, un champ fiscal est cédé en contrepartie d'une réduction des transferts centraux. Les arrondissements peuvent décider d'imposer une taxe locale différente de cet espace fiscal.

Revenus généraux

Les revenus généraux sont des revenus d'arrondissement qui ne sont pas rattachés à une activité spécifique. Les revenus de la taxe spéciale sur les enseignes publicitaires ainsi que ceux relatifs à l'occupation du domaine public sont considérés comme des revenus généraux et soustraits, à ce titre, des transferts centraux. Ces derniers seront mutualisés à terme.

Le détail par arrondissement du calcul des transferts centraux paramétrés est présenté au tableau 6.

Tableau 6 – Enveloppes paramétrées et transferts centraux paramétrés par arrondissement, 2014

Arrondissements	Enveloppe paramétrée	Champ fiscal (-)	Revenus généraux (-)	Transferts centraux paramétrés
	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)
Ahuntsic-Cartierville	54 141,5	6 191,7	452,8	47 497,0
Anjou	22 848,8	2 465,0	-	20 383,7
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	57 963,1	7 166,3	796,3	50 000,5
Lachine	24 389,9	2 300,0	432,0	21 657,9
LaSalle	38 719,2	3 442,4	95,8	35 181,0
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	9 369,8	1 091,0	-	8 278,8
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	58 637,7	5 538,0	557,0	52 542,7
Montréal-Nord	34 168,1	2 634,7	-	31 533,4
Outremont	11 263,8	2 166,0	18,2	9 079,6
Pierrefonds-Roxboro	28 921,6	3 076,0	-	25 845,6
Plateau-Mont-Royal	37 298,1	6 032,9	2 093,6	29 171,6
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	54 341,4	4 856,5	335,1	49 149,8
Rosemont–La Petite-Patrie	55 108,3	5 748,5	822,1	48 537,7
Saint-Laurent	58 273,7	6 631,6	116,1	51 526,0
Saint-Léonard	30 109,9	3 535,4	75,6	26 498,9
Sud-Ouest	38 140,8	3 334,1	710,4	34 096,3
Verdun	27 858,4	3 595,7	278,1	23 984,7
Ville-Marie	51 272,8	13 877,7	9 539,4	27 855,7
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	52 237,1	4 826,3	701,1	46 709,7
Total	745 064,2	88 509,7	17 023,6	639 530,9

Revenus spécifiques des activités déléguées non paramétrées

Certaines activités déléguées non paramétrées (ex. : port de plaisance de Lachine) génèrent des revenus qui contribuent à leur financement. Ces revenus étant réalisés et conservés par les arrondissements en vertu du règlement de délégation, il convient de les retirer du transfert central pour ces activités.

Le détail par arrondissement du calcul des transferts centraux délégués non paramétrés est présenté au tableau 7.

Tableau 7 – Activités déléguées non paramétrées et transferts centraux pour activités déléguées non paramétrées par arrondissement, 2014

Arrondissements	Activités déléguées non-paramétrées (000\$)	Revenus spécifiques des activités déléguées non-paramétrées (-) (000\$)	Transferts centraux act. déléguées non-paramétrées (000\$)
Ahuntsic-Cartierville	11 209,0	81,1	11 127,9
Anjou	3 870,7	411,0	3 459,7
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	14 315,0	76,8	14 238,2
Lachine	7 476,4	2 099,2	5 377,2
LaSalle	7 105,8	129,7	6 976,1
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	1 798,0	35,4	1 762,6
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	10 763,8	120,6	10 643,2
Montréal-Nord	7 981,9	32,0	7 949,9
Outremont	1 817,3	50,0	1 767,3
Pierrefonds-Roxboro	5 827,8	334,0	5 493,8
Plateau-Mont-Royal	9 632,0	237,4	9 394,6
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	9 643,9	131,9	9 512,0
Rosemont–La Petite-Patrie	10 038,5	482,6	9 555,9
Saint-Laurent	10 576,6	129,0	10 447,6
Saint-Léonard	5 194,8	489,5	4 705,3
Sud-Ouest	8 391,3	72,7	8 318,6
Verdun	6 398,5	141,3	6 257,2
Ville-Marie	21 561,8	258,3	21 303,5
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	11 115,5	251,6	10 863,9
Total	164 718,6	5 564,1	159 154,5

Le détail par arrondissement du calcul des transferts centraux totaux est présenté au tableau 8.

Tableau 8 – Transferts centraux totaux par arrondissement, 2014

Arrondissements	Transferts centraux paramétrés	Transferts centraux act. délégués non- paramétrés (+)	Transferts centraux totaux
	(000\$)	(000\$)	(000\$)
Ahuntsic-Cartierville	47 497,0	11 127,9	58 624,9
Anjou	20 383,7	3 459,7	23 843,4
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	50 000,5	14 238,2	64 238,7
Lachine	21 657,9	5 377,2	27 035,1
LaSalle	35 181,0	6 976,1	42 157,1
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	8 278,8	1 762,6	10 041,4
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	52 542,7	10 643,2	63 185,9
Montréal-Nord	31 533,4	7 949,9	39 483,3
Outremont	9 079,6	1 767,3	10 846,9
Pierrefonds-Roxboro	25 845,6	5 493,8	31 339,4
Plateau-Mont-Royal	29 171,6	9 394,6	38 566,2
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	49 149,8	9 512,0	58 661,8
Rosemont–La Petite-Patrie	48 537,7	9 555,9	58 093,6
Saint-Laurent	51 526,0	10 447,6	61 973,6
Saint-Léonard	26 498,9	4 705,3	31 204,2
Sud-Ouest	34 096,3	8 318,6	42 414,9
Verdun	23 984,7	6 257,2	30 241,9
Ville-Marie	27 855,7	21 303,5	49 159,2
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	46 709,7	10 863,9	57 573,6
Total	639 530,9	159 154,5	798 685,4

3.1.5. Étape 5 – Détermination du budget paramétré 2014

Les revenus locaux doivent être ajoutés aux transferts centraux afin d'obtenir un portrait final des budgets. Le détail par arrondissement de cet exercice est présenté au tableau 9. L'enveloppe totale de 990,1 M\$ du budget comparatif des arrondissements est ainsi reconstituée au terme des 5 étapes du processus de détermination du budget paramétré.

Tableau 9 – Transferts centraux et budgets paramétrés par arrondissement, 2014

Arrondissements	Transferts centraux	Revenus généraux et revenus spécifiques (+)	Affectations et taxes locales additionnelles activités paramétrées (+)	Champ fiscal (+)	Budget paramétré 2014
	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)	(000\$)
Ahuntsic-Cartierville	58 624,9	1 810,7	148,6	6 191,7	66 775,9
Anjou	23 843,4	1 117,5	3 151,8	2 465,0	30 577,7
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	64 238,7	2 480,4	722,4	7 166,3	74 607,8
Lachine	27 035,1	3 521,5	4 185,1	2 300,0	37 041,7
LaSalle	42 157,1	1 297,7	6 367,2	3 442,4	53 264,4
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	10 041,4	658,7	86,4	1 091,0	11 877,5
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	63 185,9	1 729,1	5 372,6	5 538,0	75 825,6
Montréal-Nord	39 483,3	1 011,3	5 372,2	2 634,7	48 501,5
Outremont	10 846,9	1 892,5	1 466,8	2 166,0	16 372,2
Pierrefonds-Roxboro	31 339,4	1 321,7	2 644,9	3 076,0	38 381,9
Plateau-Mont-Royal	38 566,2	6 585,6	3 064,8	6 032,9	54 249,5
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	58 661,8	1 432,8	5 264,4	4 856,5	70 215,5
Rosemont–La Petite-Patrie	58 093,6	2 980,1	122,3	5 748,5	66 944,5
Saint-Laurent	61 973,6	4 676,4	3 567,0	6 631,6	76 848,6
Saint-Léonard	31 204,2	1 617,0	2 813,9	3 535,4	39 170,5
Sud-Ouest	42 414,9	1 964,1	1 181,2	3 334,1	48 894,3
Verdun	30 241,9	2 989,7	3 109,4	3 595,7	39 936,7
Ville-Marie	49 159,2	11 657,8	314,3	13 877,7	75 009,0
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	57 573,6	2 637,0	536,9	4 826,3	65 573,8
Total	798 685,4	53 381,6	49 492,2	88 509,7	990 068,9

3.2. Budget paramétré 2014

Le tableau 10 illustre les variations entre le budget comparatif 2014 et le budget paramétré 2014. Le budget paramétré 2014 est le résultat final de l'exercice de paramétrisation tandis que le budget comparatif 2014 reflète les ajustements et redressements qui ont été apportés au budget original. Rappelons que le budget comparatif se calcule en faisant l'opération suivante :

Budget original 2014	995,5 M\$
Activités de responsabilité Ville non déléguées	– 13,3 M\$
Ajustements liés aux redressements	+ 7,8 M\$
Budget comparatif 2014¹¹	990,1 M\$

Tableau 10 – Budgets comparatifs et paramétrés par arrondissement, 2014

Arrondissements	Total			
	Budget comparatif 2014	Budget paramétré 2014	Variations	
	(000\$)	(000\$)	(000\$)	%
Ahuntsic-Cartierville	64 397,4	66 775,9	2 378,5	3,69 %
Anjou	29 668,9	30 577,7	908,8	3,06 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	73 168,5	74 607,8	1 439,3	1,97 %
Lachine	36 057,2	37 041,7	984,5	2,73 %
LaSalle	43 772,7	53 264,4	9 491,7	21,68 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	12 277,7	11 877,5	(400,1)	(3,26 %)
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	70 086,3	75 825,6	5 739,3	8,19 %
Montréal-Nord	45 355,7	48 501,5	3 145,8	6,94 %
Outremont	20 298,7	16 372,2	(3 926,4)	(19,34 %)
Pierrefonds-Roxboro	34 548,4	38 381,9	3 833,6	11,10 %
Plateau-Mont-Royal	62 125,3	54 249,5	(7 875,8)	(12,68 %)
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	63 714,6	70 215,5	6 500,9	10,20 %
Rosemont–La Petite-Patrie	64 471,6	66 944,5	2 472,9	3,84 %
Saint-Laurent	77 972,6	76 848,6	(1 124,0)	(1,44 %)
Saint-Léonard	42 416,1	39 170,5	(3 245,6)	(7,65 %)
Sud-Ouest	54 835,7	48 894,3	(5 941,4)	(10,83 %)
Verdun	40 881,7	39 936,7	(945,0)	(2,31 %)
Ville-Marie	86 887,7	75 009,0	(11 878,7)	(13,67 %)
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	67 132,2	65 573,8	(1 558,4)	(2,32 %)
Total	990 068,9	990 068,9	-	0,00 %

¹¹ Les nombres étant arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

3.3. Champ fiscal et péréquation

La réforme vise à assurer un financement équitable des arrondissements, mais également à augmenter l'autonomie des arrondissements et leur imputabilité. C'est pour ces deux dernières raisons que la réforme prévoit la cession d'un champ fiscal au profit des arrondissements. Cette composante de la réforme fut réalisée en 2013, par la cession d'un champ fiscal de 5 cents par 100 \$ d'évaluation. La mesure adoptée en 2013 permet d'atteindre les objectifs visés en termes d'autonomie et d'imputabilité.

Péréquation implicite lors de la cession du champ fiscal

En cédant aux arrondissements cinq cents du champ d'impôt foncier, la Ville a diminué d'autant ses transferts centraux. En procédant de la sorte, la Ville introduit une péréquation implicite dans le modèle de financement puisque c'est de l'enveloppe paramétrée qu'ont été soustraits les revenus fiscaux. Ainsi, le transfert d'un champ fiscal participe à l'atteinte des objectifs d'autonomie et d'imputabilité des arrondissements, sans toutefois introduire d'iniquité dans le nouveau modèle paramétrique.

Illustrons cela avec deux arrondissements dont les budgets paramétrés sont identiques, mais dont les capacités fiscales diffèrent. L'arrondissement dont la capacité fiscale est supérieure recevra moins d'argent de la Ville par les transferts centraux, puisque la Ville diminue ses transferts du montant des revenus générés par le champ fiscal cédé. L'annexe 7 illustre cette opération ainsi que la péréquation implicite qui en résulte.

Péréquation annuelle

Des iniquités pourraient apparaître dans le modèle à moyen terme, puisque les valeurs foncières peuvent évoluer de façon différente selon les arrondissements. Les arrondissements, dont la croissance des valeurs foncières est plus faible, pourraient se retrouver désavantagés dans le financement de leur budget. En effet, ces arrondissements auraient une capacité moindre à générer des revenus fiscaux que ceux où la croissance immobilière serait plus élevée. C'est pourquoi le nouveau modèle prévoit également une péréquation fiscale, calculée annuellement.

La péréquation fiscale est établie de façon à assurer à tous les arrondissements une croissance minimale de leurs revenus fiscaux. Celle-ci est établie à partir de l'accroissement du champ fiscal *per capita*. Les arrondissements dont la croissance se situe sous la moyenne reçoivent de la péréquation pour les ramener au niveau de la moyenne.

La péréquation fiscale est financée par la Ville. Les autres arrondissements, dont la croissance des valeurs foncières est supérieure à la croissance moyenne, conservent les revenus additionnels générés par cette croissance.

Cette mesure sera mise en application pour l'exercice 2016.

3.4. Évolution du modèle dans le temps

3.4.1. Effet de l'évolution des valeurs des paramètres sur l'enveloppe paramétrée

La réforme du financement prévoit également que les coûts additionnels générés par l'évolution des valeurs des paramètres, tel que le développement immobilier, seront compensés dans la nouvelle structure de financement.

Ainsi, les valeurs des paramètres seront mises à jour annuellement (ex. : la population des arrondissements), à l'exception de celles qui sont fixées et qui seront révisées lors de la mise à jour du modèle (ex. : valeur foncière). Le détail de la mise à jour de la valeur des paramètres est présenté à l'annexe 4.

3.5. Mise à jour du modèle

Le modèle paramétrique fera l'objet d'une révision dans cinq ans afin d'être bonifié, selon les informations disponibles.

4. Stratégie de mise en œuvre

La réallocation des budgets de fonctionnement selon le nouveau modèle de financement permet aux arrondissements d'avoir un financement stable et prévisible. Cela implique également que certains arrondissements voient leurs transferts provenant de la Ville réduits alors que pour d'autres, les transferts augmentent.

Afin de pallier les variations positives et négatives, un plan de mise en œuvre a été établi : les variations positives seront étalées sur cinq ans alors que les variations négatives le seront sur dix ans. Cette mise en œuvre s'accompagne d'une augmentation des budgets d'arrondissements de l'ordre de 3,7 M\$ par année, soit 18,6 M\$ sur un plan quinquennal.

Le tableau suivant présente l'effet de cette mise en œuvre progressive sur les budgets des arrondissements, toutes choses étant égales par ailleurs.

Tableau 11 – Mise en œuvre des résultats de la RFA, budgets de transition 2015-2019

Arrondissements	Budget comparatif 2014	Écart annuel	Budget paramétré de transition 2015	Écart total de l'année	Budget paramétré de transition 2016	Budget paramétré de transition 2017	Budget paramétré de transition 2018	Budget paramétré de transition 2019
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)
Ahuntsic-Cartierville	64 397,4	475,7	64 873,1	0,74 %	65 348,8	65 824,5	66 300,2	66 775,9
Anjou	29 668,9	181,8	29 850,7	0,61 %	30 032,4	30 214,2	30 396,0	30 577,7
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	73 168,5	287,9	73 456,4	0,39 %	73 744,2	74 032,1	74 319,9	74 607,8
Lachine	36 057,2	196,9	36 254,1	0,55 %	36 451,0	36 647,9	36 844,8	37 041,7
LaSalle	43 772,7	1 898,3	45 671,0	4,34 %	47 569,4	49 467,7	51 366,1	53 264,4
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	12 277,7	(40,0)	12 237,6	(0,33 %)	12 197,6	12 157,6	12 117,6	12 077,6
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	70 086,3	1 147,9	71 234,1	1,64 %	72 382,0	73 529,9	74 677,7	75 825,6
Montréal-Nord	45 355,7	629,2	45 984,9	1,39 %	46 614,0	47 243,2	47 872,4	48 501,5
Outremont	20 298,7	(392,6)	19 906,0	(1,93 %)	19 513,4	19 120,7	18 728,1	18 335,4
Pierrefonds-Roxboro	34 548,4	766,7	35 315,1	2,22 %	36 081,8	36 848,5	37 615,2	38 381,9
Plateau-Mont-Royal	62 125,3	(787,6)	61 337,8	(1,27 %)	60 550,2	59 762,6	58 975,0	58 187,4
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	63 714,6	1 300,2	65 014,8	2,04 %	66 315,0	67 615,2	68 915,3	70 215,5
Rosemont–La Petite-Patrie	64 471,6	494,6	64 966,2	0,77 %	65 460,7	65 955,3	66 449,9	66 944,5
Saint-Laurent	77 972,6	(112,4)	77 860,2	(0,14 %)	77 747,8	77 635,4	77 523,0	77 410,6
Saint-Léonard	42 416,1	(324,6)	42 091,5	(0,77 %)	41 767,0	41 442,4	41 117,9	40 793,3
Sud-Ouest	54 835,7	(594,1)	54 241,6	(1,08 %)	53 647,4	53 053,3	52 459,1	51 865,0
Verdun	40 881,7	(94,5)	40 787,2	(0,23 %)	40 692,7	40 598,2	40 503,7	40 409,2
Ville-Marie	86 887,7	(1 187,9)	85 699,8	(1,37 %)	84 512,0	83 324,1	82 136,2	80 948,4
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	67 132,2	(155,8)	66 976,4	(0,23 %)	66 820,5	66 664,7	66 508,9	66 353,0
Total	990 068,9	3 689,5	993 758,5	0,37 %	997 448,0	1 001 137,5	1 004 827,1	1 008 516,6

La part du financement des budgets des arrondissements qui provient de la Ville se trouve dans les transferts centraux. Le tableau suivant présente l'évolution des transferts centraux pendant la mise en œuvre, toutes choses étant égales par ailleurs.

Tableau 12 – Mise en œuvre des résultats de la RFA, transferts centraux de transition 2015-2019

Arrondissements	Transferts centraux 2014	Écart annuel	Transferts centraux de transition 2015	Écart total de l'année	Transferts centraux de transition 2016	Transferts centraux de transition 2017	Transferts centraux de transition 2018	Transferts centraux de transition 2019
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)
Ahuntsic-Cartierville	56 246,4	475,7	56 722,1	0,85 %	57 197,8	57 673,5	58 149,2	58 624,9
Anjou	22 934,6	181,8	23 116,4	0,79 %	23 298,1	23 479,9	23 661,7	23 843,4
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	62 799,4	287,9	63 087,3	0,46 %	63 375,1	63 663,0	63 950,8	64 238,7
Lachine	26 050,6	196,9	26 247,5	0,76 %	26 444,4	26 641,3	26 838,2	27 035,1
LaSalle	32 665,4	1 898,3	34 563,7	5,81 %	36 462,1	38 360,4	40 258,8	42 157,1
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	10 441,6	(40,0)	10 401,5	(0,38 %)	10 361,5	10 321,5	10 281,5	10 241,5
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	57 446,6	1 147,9	58 594,4	2,00 %	59 742,3	60 890,2	62 038,0	63 185,9
Montréal-Nord	36 337,5	629,2	36 966,7	1,73 %	37 595,8	38 225,0	38 854,2	39 483,3
Outremont	14 773,4	(392,6)	14 380,7	(2,66 %)	13 988,1	13 595,5	13 202,8	12 810,2
Pierrefonds-Roxboro	27 505,9	766,7	28 272,6	2,79 %	29 039,3	29 806,0	30 572,7	31 339,4
Plateau-Mont-Royal	46 442,0	(787,6)	45 654,5	(1,70 %)	44 866,9	44 079,3	43 291,7	42 504,1
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	52 160,9	1 300,2	53 461,1	2,49 %	54 761,3	56 061,5	57 361,6	58 661,8
Rosemont–La Petite-Patrie	55 620,7	494,6	56 115,3	0,89 %	56 609,8	57 104,4	57 599,0	58 093,6
Saint-Laurent	63 097,6	(112,4)	62 985,2	(0,18 %)	62 872,8	62 760,4	62 648,0	62 535,6
Saint-Léonard	34 449,8	(324,6)	34 125,2	(0,94 %)	33 800,7	33 476,1	33 151,6	32 827,0
Sud-Ouest	48 356,3	(594,1)	47 762,2	(1,23 %)	47 168,0	46 573,9	45 979,7	45 385,6
Verdun	31 186,9	(94,5)	31 092,4	(0,30 %)	30 997,9	30 903,4	30 808,9	30 714,4
Ville-Marie	61 037,9	(1 187,9)	59 850,0	(1,95 %)	58 662,2	57 474,3	56 286,4	55 098,6
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	59 132,0	(155,8)	58 976,2	(0,26 %)	58 820,3	58 664,5	58 508,7	58 352,8
Total	798 685,4	3 689,5	802 375,0	0,46 %	806 064,5	809 754,1	813 443,6	817 133,2

À la fin de cette période de mise en œuvre, d'autres ajustements seront nécessaires pour atteindre les poids relatifs d'équité établis par la paramétrisation (annexe 6).

Annexe 1

Rapport CIRANO 2013 :

***L'attribution des responsabilités à la Ville et
aux arrondissements de Montréal***

**L'attribution des responsabilités à la ville centre et aux
arrondissements de Montréal**

Observations sur la réforme de 2014

Jean-Philippe Meloche, François Vaillancourt

**Rapport remis au
Service des finances de la ville de Montréal**

Montréal
3 juin 2013

© 2013 Jean-Philippe Meloche, François Vaillancourt. Tous droits réservés. *All rights reserved.*
Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.
Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

L'attribution des responsabilités à la ville centre et aux arrondissements de Montréal: observations sur la réforme de 2014

Cette note présente en première partie les principes pertinents pour le partage des responsabilités entre la ville centre et les arrondissements et leur financement. En deuxième partie, la situation de Montréal est présentée. Ceci fait, nous traitons des pratiques suggérées pour treize éléments en ordre alphabétique.

A) Principes de partage des responsabilités et du financement

Lorsqu'on est en présence de deux niveaux de gouvernance sur un territoire donné comme à Montréal avec la ville centre et l'agglomération d'une part et les arrondissements d'autre part, on doit choisir : 1) qui est responsable de quoi; 2) qui fait quoi et 3) qui finance ces activités.

1) Qui est responsable de quoi

Les critères de partage des champs de responsabilités entre deux niveaux de gouvernance sont les suivants :

- plus les économies d'échelle sont importantes, plus la taille de l'unité de fourniture des services publics devrait être importante, ce qui favorise la fourniture au niveau central;
- plus les goûts pour la quantité et le type de services publics varient d'une juridiction locale à l'autre, moins devraient être centralisées les prises de décisions quant à la quantité et à la qualité produites, ce qui favorise la fourniture au niveau local ;
- plus il y a d'effets externes (positifs ou négatifs) ou d'effets de réseau de l'offre d'un service public d'un gouvernement local pour les résidents d'un autre gouvernement local, plus la production devrait être gérée de façon centralisée, pour permettre d'internaliser ces effets et assurer le niveau optimal de production.;
- plus il est possible de fournir ou produire de différentes façons (lieu physique, ratio capital/ travail, etc.) les services publics, plus la production devrait être décentralisée pour encourager l'innovation dans la fourniture ou la production et donc l'émulation entre gouvernements locaux.

2) Qui fait quoi

Qui fait quoi dépend de contraintes physiques, telles la distance et la topographie; des contraintes institutionnelles, telles les ressources humaines ou matérielles; et les contraintes légales telles le cadre légal (constitution, charte).

Le niveau central de gouvernance peut utiliser la déconcentration ou la délégation. La déconcentration consiste en l'attribution de responsabilités à des antennes ou unités du niveau central; ceci permet d'accélérer la prise de décisions et de mieux tenir compte des préférences locales mais réduit l'uniformité. La délégation est une entente avec divers paramètres (exigences¹ de performance, de quantité et qualité, compensation financière) qui fait faire par le niveau non central une tâche dont le central est responsable

Quant aux activités relevant du niveau local elles sont usuellement faites par ce niveau bien qu'il puisse y avoir délégation vers le niveau central. Ceci peut se faire par des exigences communes appliquées à des activités dévolues ou par la centralisation de la fourniture

3) Qui finance quoi?

L'autonomie financière du niveau local est normalement moindre que celle du niveau central. Les transferts reçus du niveau central peuvent être inconditionnels ou conditionnels. Ces derniers peuvent être utilisés pour remédier à une distribution des responsabilités entre niveaux qui ne satisfait pas aux critères présentés ci-haut. On utilise donc la capacité financière du niveau central (le pouvoir de dépenser) et des exigences (conditions) comme substitut à la centralisation.

B) Situation de Montréal .

En général, il est important de noter la forte imbrication géographique de la plupart des arrondissements. Ceci fait que :

- Les résidents d'un arrondissement peuvent aisément habiter plus près d'un équipement collectif hors de leur arrondissement que de celui dans leur arrondissement : bibliothèque, terrain de jeux, piscine, etc. Ceci les amènera à utiliser des services hors-arrondissements et fera en sorte que l'arrondissement fournisseur de services générera une externalité positive;
- Les résidents d'un arrondissement utiliseront l'infrastructure d'un arrondissement situé entre leur lieu de résidence et leur lieu de travail ou d'études ou de consommation pour se déplacer. Si les politiques de l'arrondissement de transit augmentent le coût (temps, carburant, usure du véhicule) de ce déplacement, ceci génère une externalité négative;

¹ Nous disons exigences ou conditions et non pas normes car norme réfère à ce qui est désirable et exigence à ce qui faisable (finançable)

- La proximité permet plus facilement le regroupement de diverses activités, soit par la mise en commun de services entre arrondissements, soit par leur fourniture par la Ville-centre; ceci permet de profiter des économies d'échelle.

C) Observations par secteur ou objet

Nous présentons ci-après nos observations et pratiques recommandées sur 13 secteurs et objets ayant fait l'objet de discussions au comité directeur de la réforme du financement des arrondissements à l'hiver 2013.

1) Bibliothèques

Observations

Les bibliothèques de la Ville de Montréal ont principalement deux fonctions: une fonction d'offre de savoir, matérialisé ou non, ce qui exige d'elles un rôle de lieu d'entreposage et une fonction d'offre de locaux de consultation et de lecture. L'utilisation croissante de support électronique et du prêt inter-bibliothèque accentue la dimension réseau de ces bibliothèques. Par ailleurs, les particularités locales de la demande (langue, goûts, âge des lecteurs) justifient une écoute aux besoins des usagers des bibliothèques qui par ailleurs ont dans certains cas en fonction de leur taille et localisation un rayonnement inter-arrondissements.

Pratiques recommandées

Il faut tenir compte de la mobilité inter-arrondissements des clientèles et du savoir. Une possibilité est la centralisation de cette activité. Une autre est de tenir compte de l'utilisation des bibliothèques dans leur financement. Un arrondissement dont les bibliothèques desservent une clientèle importante qu'elle y réside ou non reçoit alors un financement plus important pour ses bibliothèques qu'un arrondissement dont l'offre de services est inadaptée aux besoins des Montréalais. La formule de financement proposée dans le nouveau modèle paramétrique permet d'atteindre cet objectif.

2) Développement économique

Observations

Nous avons été informés par la Ville de Montréal que l'article 91 de la Charte réserve ce champ d'activité à la ville centre. Par ailleurs la nature de ces activités met souvent la Ville de Montréal en compétition avec d'autres villes soit ses voisines immédiates telles Laval, soit d'autres métropoles canadiennes ou américaines voire internationales.² Il ne semble donc pas y avoir d'avantage à ce que les arrondissements jouent un rôle dans cette activité. Cependant certaines

² Pensons au QATAR et à L'ICAO et l'IATA.

activités que l'on peut qualifier d'animation ou de revitalisation commerciale sont plutôt de nature locale. Finalement, il y a intégration partielle avec les activités d'urbanisme qui sont du ressort des arrondissements.

Pratiques recommandées

Il nous semble plausible qu'une meilleure intégration au niveau de la ville-centre des activités de développement économique améliore son attractivité au niveau national et international. On peut également croire qu'un certain regroupement inter-arrondissement soit efficace. Finalement, on doit noter que la part que les arrondissements retirent directement de la fiscalité de l'assiette foncière (avec péréquation verticale) est une incitation au développement économique de leur territoire.

3) Immeubles

Observations

Tous les immeubles appartiennent légalement à la Ville de Montréal. Les arrondissements ont la responsabilité de gérer les immeubles qu'ils occupent comme s'ils en étaient propriétaires. L'arrondissement Ville-Marie a délégué la gestion de ses immeubles à la DSTI. La DSTI s'occupe des transactions immobilières, sauf pour quelques arrondissements qui ont gardé cette fonction. L'entretien et la sécurité des immeubles est assurée localement dans certains arrondissements, mais par la ville-centre dans d'autres. Lorsqu'il y a vente d'actifs, les arrondissements reçoivent 20 % du produit de la vente, autant pour les actifs utilisés pour la provision de services municipaux que pour le développement immobilier (terrains stratégiques). Les tarifs d'entretien ou les loyers payés par les arrondissements ne sont pas clairement définis et ne reflètent pas nécessairement les valeurs de marché (espaces à bureau).

Pratiques suggérées

Il existe deux options quant à la propriété de facto des immeubles (produit des ventes). La première option est de donner aux arrondissements la totalité du produit des ventes des immeubles utilisés (comme s'ils en étaient propriétaires). Les arrondissements assumeraient les frais d'entretien des immeubles qu'ils occupent. Les investissements en immeubles proviendraient alors entièrement de leur PTI d'arrondissement (ajusté en conséquence). La détention d'actifs fonciers dans le but de contribuer au développement économique ou immobilier devrait toutefois être gérée par la ville-centre, qui devrait garder 100 % du produit des ventes sur ces transactions. Le profit des ventes devrait servir à financer les activités de développement économique (centralisées).

La deuxième option est de garder au central la totalité du produit des ventes des immeubles et autres actifs fonciers et que l'entretien des immeubles soit porté à la charge des services centraux. Les investissements seraient alors financés entièrement par le PTI central. Les

arrondissements seraient toutefois tenus, dans cette formule, de payer un loyer au m² au prix du marché pour les immeubles fournis par la Ville (et utiliser des baux de 18 mois pour expulsion ou départ). Les arrondissements devraient être libres de choisir la quantité d'espace requis. Dans tous les cas, les mêmes normes devraient s'appliquer dans tous les arrondissements.

4) Matériel roulant

Observations

La Direction du matériel roulant et des ateliers (DMRA) offre des services d'entretien et de réparation de véhicules, de confection de devis, d'acquisition, de mise en service et de disposition de véhicules, de la formation, un service de gestion des carburants et de fabrication de mobilier et d'enseigne de circulation. Elle détient trois garages régionaux, deux ateliers spécialisés (véhicules d'incendie et nacelles), des ateliers de carrosserie-peinture, sérigraphie, menuiserie et électronique, un centre de formation de chauffeurs/opérateurs et mécaniciens, et développe actuellement un réseau de 7 ateliers de proximité. Ses principaux clients sont les neuf arrondissements ex-Ville, les services centraux et le Service d'incendie de Montréal (SIM). Des négociations sont en cours avec le Service de police de la ville de Montréal (SPVM). Les 10 arrondissements ex-banlieues fonctionnent de façon indépendante.

La DMRA n'a pas de budget de fonctionnement. Elle doit facturer ses opérations aux clients. La Ville verse les sommes nécessaires à la gestion du matériel roulant dans les budgets des clients. Les clients sont également libres de contracter avec des fournisseurs privés. Depuis 2006, la demande pour les services de la DMRA s'est réduite de 8,4 millions \$. Cela s'explique par une meilleure gestion de la flotte de véhicules chez certains clients, mais aussi par un accroissement des contrats avec des firmes privées. Lorsque les clients décident de contracter avec des firmes privées pour sauver des coûts ou du temps, cela impute une perte au niveau de la DMRA qui n'est pas toujours compressible. Au final, le citoyen se retrouve donc à payer plus pour les services, même lorsque les arrondissements génèrent de leur côté des économies.

Sur le plan économique, on peut distinguer deux types de services fournis par la DMRA. Les services spécialisés et les services standards. Dans le cas des services spécialisés, il y a une expertise fine (rare) et un potentiel d'économies d'échelle. Dans le cas des services standards, pour les véhicules légers et les acquisitions, le potentiel d'économies d'échelle est moins important. Outre les coûts fixes supportés par la DMRA, il n'y a pas d'effet externe dans le choix des acquisitions ou des entretiens de véhicules pour les arrondissements. On remarque aussi la présence de congestion dans la fourniture des services : les arrondissements disent se tourner vers les fournisseurs privés pour éviter des délais. Dans ce cas, un nombre plus important de points de services avec plus de flexibilité peut être requis.

Pratiques suggérées

L'un des principes à suivre dans le financement des arrondissements est le traitement symétrique et équitable des arrondissements. Il n'existe aucune justification de la pratique courante voulant que les arrondissements des ex-banlieues soient traités différemment de ceux de l'ex-ville en matière de matériel roulant. Dans le cas de la gestion du MRA, cela implique soit 1) qu'il faudrait lier les arrondissements ex-banlieues à la DMRA ou 2) qu'il faudrait décentraliser les services de la DMRA vers les arrondissements ex-ville.

Dans le cas des services spécialisés, où les gains de centralisation sont les plus clairs, il est conseillé de centraliser les services d'entretien au sein de la DMRA. Dans ce cas, la DMRA posséderait tous les ateliers et opérerait tous les services liés aux véhicules lourds et autres véhicules spécialisés, pour **tous** les arrondissements. On peut penser à une formule souple où tous les arrondissements contribuent à un coût minimum d'achat de services à la DMRA avec une possibilité de contracter certains ouvrages dans le secteur privé. Cette formule s'appliquerait aussi pour les ateliers de carrosserie-peinture, sérigraphie, menuiserie et électronique, et au centre de formation de chauffeurs/opérateurs et mécaniciens.

Pour les services standards s'adressant aux véhicules légers, il est possible d'avoir une formule plus décentralisée. Chaque arrondissement pourrait opérer son atelier, certains en partenariat inter-arrondissement. Dans la mesure où le partage des infrastructures entre services spécialisés et services standards est important, on devrait cependant penser à centraliser tous les services à la DMRA. Les services seraient donc offerts par la DMRA à tous les arrondissements, incluant les ex-banlieues, avec une formule souple permettant une part de services produits par le secteur privé. Les achats auprès du secteur privé pourrait se faire soit par des contrats directs avec les arrondissements, soit par l'entremise du DMRA; la première solution offre plus de flexibilité, la seconde peut permettre des achats groupés à moindre coût. Il en va de même pour les magasins et fabrication de biens.

Il est recommandé toutefois que les arrondissements préservent un maximum de flexibilité dans la gestion de leur matériel roulant. Un service d'acquisition centralisé peut être offert, sans obligation ou avec un programme de location flexible. Dans tous les cas, la formule d'allocation des budgets chez les clients plutôt qu'à la DMRA semble le meilleur choix. Une consommation minimale pour chaque unité devrait toutefois être fixée pour s'assurer que la DMRA puisse couvrir ses coûts fixes.

5) Matières résiduelles

Observations

Dans le cas du secteur des matières résiduelles, on observe que le traitement et l'élimination des matières résiduelles et la gestion des écocentres sont en 2013 des fonctions de la Ville-

centre ou de l'agglomération, alors que la collecte et le transport des matières résiduelles sont des responsabilités d'arrondissement. Il y a trois sortes de collectes : les ordures, les matières recyclables et les matières putrescibles (résidus de jardin et résidus de table). Le traitement des ordures est celui qui coûte le plus cher. Le recyclage s'autofinance en 2012, mais cette performance dépend de la demande pour les matières recyclées. Quant aux matières putrescibles, c'est une nouvelle collecte qui semble devoir être au moins aussi coûteuse que le traitement des ordures ménagères.

La ville-centre rapatrie depuis quelques années l'octroi des contrats sur le traitement des matières résiduelles, mais tient compte des coûts de transports attendus des arrondissements attribués à un lieu de traitement. Si on choisit pour obtenir un meilleur prix un lieu de traitement éloigné d'un arrondissement plutôt qu'un lieu proche, ceci augmente les coûts de l'arrondissement responsable du transport, mais diminue ceux de la ville-centre responsable du traitement. Si un arrondissement augmente son taux de revalorisation des matières résiduelles, à volume donné, il contribue essentiellement à réduire les coûts de la ville-centre. Lorsque le recyclage génère des profits, ils sont partagés à parts égales entre la ville-centre et les arrondissements. S'il y a des pertes, c'est le central qui éponge, mais se rembourse ensuite à même la part de profit des arrondissements.

Les besoins de collecte varient selon la trame urbaine (par exemple, les résidus de jardin sont plus importants dans les zones résidentielles à plus faible densité).

Pratiques recommandées

La Ville fait face à des exigences ou normes imposées par le gouvernement du Québec; ces exigences ou normes ne tiennent pas compte de l'existence d'arrondissements. Le rapport CIRANO avait avancé deux possibilités. L'une reposait sur une tarification des activités de la ville-centre et des arrondissements qui mènerait à une coopération optimale. Suivant les normes réglementaires et légales en vigueur, ceci ne semble pas possible. L'autre possibilité était l'intégration de la chaîne d'activités de la collecte à la disposition dans les mains de la ville-centre ou des arrondissements qui en encourent alors l'ensemble des coûts. Étant donné la présence de normes provinciales qui s'appliquent aux villes et non aux arrondissements, l'intégration vers la ville-centre semble plus appropriée. On maintiendrait donc en arrondissement la collecte des trois types de matières résiduelles, mais comme activité déléguée financée par la ville-centre et selon des exigences fixées par celle-ci

Les exigences porteraient sur :

- Le nombre minimum de collectes hebdomadaires ; un arrondissement pourrait en faire plus mais à ses frais;
- L'offre de bacs de diverses natures

Cette centralisation de la responsabilité permet à terme d'introduire une tarification uniforme de cette activité sur le territoire de la Ville de Montréal, ce qui permet d'optimiser les comportements en termes des exigences provenant du gouvernement québécois.

6) Activités déléguées paramétrées

Observations

Il est actuellement impossible de distinguer les coûts encourus par les arrondissements pour des activités et des équipements délégués par rapports aux activités locales de même nature, comme l'entretien des parcs régionaux par rapport aux parcs locaux, par exemple. Il est aussi impossible d'établir : l'utilisation par les résidents des arrondissements où se situe un équipement délégué de cet équipement. A priori on peut croire que la proximité augmente l'utilisation mais ceci n'est pas mesuré.

Pratiques recommandés

Il est impossible de financer correctement en absence d'information adéquate mais il faut tenir compte du coût d'acquiescer cette information; il peut suffire d'approximer pour faire mieux. Ainsi, prendre en compte la surface de parcs délégués ou locaux en corrigeant pour des facteurs tels la dénivellation peut être un bon paramètre pour les coûts de l'ensemble des parcs d'un arrondissement. Il faut donc distinguer entre activités délégués et locales et consacrer un certain effort à bien identifier les coûts en 2014.

7) Péréquation et champ d'impôt foncier

Le transfert en 2013 d'une partie du champ d'impôt foncier (cinq cents) aux arrondissements s'est accompagné d'une réduction équivalente de leur dotation provenant de la ville-centre. Cette réduction inclut implicitement une péréquation à 100% des pertes et gains différenciés entre arrondissements.

Le rapport CIRANO³ propose un transfert total de dix cents du champ d'imposition foncier soit un deuxième transfert de cinq cents en 2014. Étant donné les importants changements dans le calcul de la dotation des arrondissements qui sont prévus pour 2014 entre autres avec la centralisation de la responsabilité des matières résiduelles et l'introduction d'un financement distinct des activités délégués et des activités propres aux arrondissements dans des domaines tels la voirie ou les parcs, il nous semble prudent de suspendre ce deuxième transfert et d'en étudier l'opportunité et le quantum exact lors du budget de 2015. Notons que le pas essentiel a

³ Meloche, J.-P. et Vaillancourt F. (2012). *Le financement des arrondissements de la Ville de Montréal: Constats, principes et options*, Rapport de projet 2012RP-11, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2012RP-11.pdf>

été fait en 2013; à la marge les arrondissements sont maintenant tous responsables de leur financement.

8) Revenus des permis de construction

Observations

La pratique actuelle de verser aux arrondissements ces revenus n'est pas optimale. Les décisions de bâtir dans l'un ou l'autre arrondissement reflètent beaucoup plus l'attractivité de la Ville dans son ensemble et la disponibilité de terrains en un lieu que les politiques d'offre de services publics des arrondissements. Et ces revenus fluctuent beaucoup plus d'une année à une autre au sein d'un arrondissement qu'au sein de la Ville au total. En outre certains arrondissements bénéficient d'un support de la Ville pour les grands projets. Leur regroupement permet une mutualisation du risque associé à secteur.

Pratiques recommandées

La centralisation de ces revenus semble désirable. Leur utilisation à des fins de financement du budget central ou comme transferts aux arrondissements est un choix qui devrait tenir compte du fait qu'inciter les arrondissements à favoriser la construction augmente à moyen terme l'assiette foncière de la ville et de chaque arrondissement. Il est possible également qu'une portion des recettes des permis serve à couvrir des frais supplémentaires liés à l'aménagement et l'urbanisme que peuvent occasionner certains projets immobiliers. Pour cette raison, il serait bon de prévoir un partage des recettes tirées des permis de construction avec les arrondissements qui les ont prélevées.

9) Sécurité publique et agents de stationnement

Observations

On retrouve sous cette rubrique diverses dépenses dont certaines s'apparentent à l'offre de services de sécurité publique devant être fournis par la ville-centre (SPVM). Ce sont donc des services localisés dans certains arrondissements en supplément de ceux offerts par le SPVM. D'autres dépenses sous cette rubrique sont associées aux tâches d'inspection, qui sont traités ailleurs comme des dépenses d'urbanisme. Quant aux constats d'infraction liés au stationnement, ils apparaissent également dans les dépenses de sécurité publique de certains arrondissements, alors qu'ils sont assumés par la ville-centre pour d'autres.

Pratiques recommandées

Dans le but d'harmoniser les pratiques et par souci de cohérence avec les recommandations liées au stationnement, il est recommandé de centraliser toutes les activités de surveillance et d'émission de constat d'infraction liés au stationnement (les agents de stationnement). Les budgets d'inspection devraient quant à eux apparaître dans les dépenses d'urbanisme pour tous

les arrondissements. Quant au montant résiduel, il peut être associé à des services en supplément de ceux offerts par le SPVM. Il n'y a aucune raison pour laquelle la ville centre devrait financer de tels services à portée locale qui ont possiblement pour conséquence de déplacer la criminalité visant les biens vers d'autres arrondissements non dotés de ces services. S'il est légal pour un arrondissement de financer de tels services, ceci devrait se faire avec ses revenus propres.

10) Stationnement

Observations

Les arrondissements de l'ex-banlieue assument les dépenses et conservent les revenus de stationnement (certains d'entre eux via des ententes avec Stationnement de Montréal), alors que les revenus provenant des arrondissements de l'ex-Ville sont centralisés et redistribués partiellement, au cas par cas. Les parcomètres ne sont pas répartis de façon proportionnelle entre les arrondissements. Ils se concentrent dans les zones où le bâti est plus dense et les espaces de stationnement commerciaux plus limités.

Pratiques recommandées

Parce que la tarification du stationnement peut représenter un outil intéressant de gestion de la mobilité et que ses recettes sont prélevées sur des citoyens qui proviennent souvent de l'extérieur du territoire (arrondissement ou ville), il est proposé que les tarifs des parcomètres et des stationnements publics hors-rue soient fixés par la ville-centre, que les recettes soient centralisées pour l'ensemble du réseau et que les décisions d'implanter de nouveaux parcomètres soient prises conjointement par la ville-centre et l'arrondissement concerné. Parce que l'espace de stationnement sur rue est un substitut au stationnement privé en zone commerciale (qui lui est produit et entretenu par le secteur privé et qui, car taxé sur sa valeur foncière, contribue aux recettes de la ville), il aurait également pu être envisagé de procéder à un partage des recettes de parcomètres avec les arrondissements où les recettes sont prélevées. Ce partage peut stimuler une meilleure gestion de l'espace foncier et inciter les arrondissements à rendre leurs artères commerciales plus attractives. La proportion suggérée serait de retourner une part de 1/3 des recettes aux arrondissements (33,3%). Rappelons que certains arrondissements utilisent présentement ces recettes comme source de financement.

Par souci de cohérence, si les recettes de stationnement sont centralisées, toutes les recettes liées à l'émission de constats d'infraction devraient également être centralisée avec les dépenses qui y sont liées (agents de stationnement). L'émission des vignettes de stationnement peut rester une responsabilité des arrondissements. La Ville aurait toutefois intérêt à se doter d'un plan de gestion des stationnements sur rue sur son territoire dans lequel elle pourrait déterminer des balises quant à l'espace consacré au stationnement gratuit par rapport aux vignettes et aux parcomètres, qui représentent des espaces concurrents, et quant à la tarification de ces espaces.

11) Transition

Toute transition entre deux formules de financement entraîne nécessairement des pertes ou des gains pour les récipiendaires de ces transferts. Il n'y a pas de période standard durant laquelle la mise en place de la nouvelle formule doit se faire. Cependant, il n'est pas recommandable de le faire sur une période trop courte ou trop longue et donc 1-2 ans est probablement un peu court et 7-10 ans un peu long. La période de transition dépend de l'importance du choc négatif maximal, de l'environnement financier qui l'accompagne et des possibilités d'adaptation des récipiendaires.

Dans ce cas -ci, le choc négatif maximal est d'environ 20%, l'environnement financier en est un de croissance des transferts nominaux de 2-3% par année et la possibilité d'adaptation des récipiendaires est élevée étant donné le récent transfert d'une partie du champ d'impôt foncier aux arrondissements. Une période de transition de cinq ans semble donc un choix approprié.

12) Voirie et déneigement

Observations

En 2001, les rues de Montréal ont été initialement divisées en deux groupes : les rues artérielles et les rues locales. On a par la suite, divisé les rues locales en deux sous-catégories : les rues collectrices et les rues locales (en 2006). L'entretien et la réfection des chaussées et trottoirs des rues artérielles, incluant le déneigement, sont du ressort de la ville-centre, alors que pour les rues collectrices et locales, ceci est du ressort des arrondissements. L'entretien des rues artérielles a toutefois été délégué aux arrondissements. De plus, la ville-centre finance la réfection en tout ou en partie (co-financement des arrondissements) de certaines collectrices à même son PTI.

Les mesures portant sur la circulation telles la présence ou non d'un arrêt ou de feux, la direction des rues, les mesures de pacification (saillies, dos d'âne...) ou la vitesse relève de la ville-centre pour les voies artérielles et des arrondissements pour les voies collectrices et locales.

Dans le cas du déneigement, trois services sont produits sous cette rubrique : le déblaiement de la neige, l'épandage d'abrasifs et le chargement de la neige. Les rues plus étroites ou plus encombrées (par le stationnement notamment) sont sources de coûts par km plus élevés. La distance des sites de décharge par rapport à l'arrondissement est également un facteur de coûts. Finalement, plus un arrondissement doit faire le déneigement en régie, plus cela coûte cher.

Il y a trois types de rues qui sont déneigées : artérielles (sous la responsabilité de la Ville-centre, mais déléguées aux arrondissements), collectrices et locales (qui sont toutes deux sous la responsabilité des arrondissements). Aucune pratique en matière de déneigement n'est

normée. Le déblaiement et l'épandage se font pour l'essentiel de façon uniforme sur le territoire de Montréal (sauf quelques exceptions). Le chargement, par contre, se fait de façon différente. Tous les arrondissements ne chargent pas la neige au même moment, ni avec la même fréquence au cours d'un hiver. Certains se plaignent aussi d'un manque de coordination entre les arrondissements pour le déneigement des voies permettant les déplacements inter-arrondissements quelle que soit leur classification.

Pratiques recommandées

La question clef dans les deux cas est la dimension réseau. La nouvelle classification des rues en cinq groupes (A,B,C,D,E) repose en partie sur ceci et également sur les coûts d'entretien; quatre d'entre elles (A-D) seront classifiées comme faisant partie du réseau artériel et une (E) comme constituant le réseau local. Ceci nous semble raisonnable bien qu'on aurait pu envisager un classement A-C et D-E. Cette reclassification amènera une augmentation de la part du réseau de voirie classé comme artérielle.

Dans le cas du déneigement, on peut redéfinir la liste des artérielles et déléguer aux arrondissements le budget nécessaire à leur déneigement moyennant des exigences de résultats établis par l'administration centrale.

Dans le cas de la voirie, une partie importante des choix n'est pas une activité de production, mais une activité de réglementation. Il faudrait au minimum un droit de veto de la ville-centre sur les choix des arrondissements pour lesquels les effets de débordement sont intempestifs.

Donc une centralisation du pouvoir de décision est plus pertinente en voirie qu'en déneigement. Cette centralisation n'exige toutefois pas obligatoirement de changement à la Charte dans la distribution des responsabilités. Elle pourrait se faire en modifiant la définition des voies artérielles et locales. Elle peut également se faire en attachant des normes de service plus strictes au financement de certaines voies prioritaires selon la classification proposée par l'administration centrale. Mais ceci suppose de relier le financement des dépenses à des choix non reliés aux dépenses en soi, ce qui est problématique.

Annexe 2

Budget paramétrique 2006

Annexe 2 – Budget paramétrique 2006

Budget paramétrique de 2006 : une base de réflexion

Grands principes

Le budget paramétrique de 2006 visait à déterminer quel montant était nécessaire dans chaque arrondissement pour que ces derniers puissent offrir à leurs résidents un niveau moyen de service. Il devait donc permettre de déterminer quels arrondissements étaient sous-dotés et surdotés par rapport aux sommes nécessaires pour offrir ce niveau moyen de service.

Afin d'établir le budget paramétrique, la somme du budget de dépenses de tous les arrondissements a été établie par activité ou par ensembles d'activités. Les budgets des arrondissements ont été rendus comparables par certains ajustements.

Une fois l'enveloppe ajustée déterminée, des paramètres ont été choisis afin de redistribuer l'enveloppe entre les arrondissements. La paramétrisation terminée, un ajustement à verser aux arrondissements jugés sous-dotés est déterminé afin qu'ils puissent rattraper leur retard sur quatre ans.

Lors des travaux de 2005, il a été considéré qu'une fois le budget paramétrique global défini, une dernière étape devait permettre d'allouer des sommes centrales additionnelles à certains arrondissements afin de compenser certains coûts supplémentaires relatifs à la défavorisation de la population.

Dans le cadre de la dotation évolutive et dynamique, un budget à options était alors présenté aux arrondissements, qui se voyaient automatiquement octroyer la plus avantageuse des trois options :

1. un quart de sa sous-dotation (selon le budget paramétrique de 2006);
2. une indexation de 1,5 %;
3. un fonds de développement (basé sur le développement enregistré sur son sol).

Évaluation du budget paramétrique de 2006

La première rencontre des groupes de travail avait pour objectif d'évaluer le budget paramétrique de 2006 afin de déterminer les portions à conserver et d'identifier les points à améliorer ou à développer. Pour ce faire, les caractéristiques des activités ont été longuement discutées par les groupes afin de déterminer la pertinence des paramètres utilisés en 2006.

Le tableau 1 présente le portrait de l'évaluation du budget paramétrique de 2006 faite par les douze groupes de travail. De façon générale, il en ressort que six groupes considèrent que le budget paramétrique de 2006 est une base valable et représentative de leur secteur d'activités, mais qu'il faut largement bonifier. Quatre groupes ont jugé le paramètre proposé en 2006 pour leur secteur d'activités inadéquat, essentiellement pour deux raisons : le paramètre n'est pas en lien avec l'activité (« Sécurité publique ») ou le paramètre ne saisit pas bien la réalité opérationnelle (« Matières résiduelles », « Bibliothèques » et « Aménagement, urbanisme et développement économique »). Les deux groupes restants se sont révélés des cas particuliers : l'activité « Eau » n'ayant pas été paramétrée en 2006, le groupe de travail n'avait pas de point de référence et la définition large de l'activité « Santé et bien-être » ne permettait pas au groupe de se prononcer clairement.

Tableau 1 – Portrait de l'évaluation du budget paramétrique de 2006

Activité	Paramètre 2006	Évaluation du groupe de travail
Administration générale	Formule au prorata du total des budgets paramétriques des autres activités	À bonifier
Aménagement, urbanisme et développement économique	Formule basée sur la valeur foncière des arrondissements	Inadéquat
Bibliothèques	Formule <i>per capita</i> pondérée par certains facteurs (traitée au sein de la famille Sports/Culture/Loisirs)	Inadéquat
Déneigement	Formule basée sur le nombre de km de rue locale et artérielle en plus des trottoirs des arrondissements. Plusieurs pondérations ont été ajoutées : artériel, dénivelé, distance, etc.	À bonifier
Eau	Non paramétrée	--
Installations sportives/Activités récréatives	Formule <i>per capita</i> pondérée par certains facteurs (traitée au sein de la famille Sports/Culture/Loisirs)	À bonifier
Matières résiduelles	Formule basée sur le tonnage de matières résiduelles des arrondissements	Inadéquat
Musées/Expos, foires/Activités culturelles	Formule <i>per capita</i> pondérée par certains facteurs (traitée au sein de la famille Sports/Culture/Loisirs)	À bonifier
Grands parcs/Parcs et terrains de jeu	Formule <i>per capita</i> pondérée par certains facteurs (traitée au sein de la famille Sports/Culture/Loisirs)	À bonifier
Santé et bien-être	Formule basée sur la population des arrondissements	--
Sécurité publique	Formule basée sur la valeur foncière des arrondissements	Inadéquat
Voirie	Formule basée sur le nombre de km totalisant le réseau routier des arrondissements (pondérée par certains facteurs - ex. : artériel vs local)	À bonifier

Annexe 3

Mesures des paramètres retenus par activité

Annexe 3 – Mesures des paramètres retenus par activité

Activité	Paramètres	Mesure
Aménagement et urbanisme		
Immeubles résidentiels	Nombre de logements pondéré par l'indice de défavorisation	26,66 \$ par logement pondéré
Immeubles non résidentiels	Valeur foncière	142,46 \$ par M\$ de valeur foncière
Terrains vagues	Valeur foncière	690,46 \$ par M\$ de valeur foncière
Terrains vagues	Superficie	0,10 \$ par m ²
Bibliothèques	Nombre de transactions pondéré	1,55 \$ par transaction pondérée
	Superficies pondérées	96,27 \$ par m ² pondéré
Déneigement		
Épandage chaussées	Tonnes métriques de fondants et abrasifs livrés	153,23 \$ par tonne livrée
Épandage trottoirs	Km de trottoirs	488,23 \$ par km de trottoirs
Déblaiement des chaussées et trottoirs	Km de chaussées (totales) pondérés	5 233,69 \$ par km de chaussées totales pondérés
Chargement de la neige (sans transport)	Km de chaussées pondérés sur lesquels la neige est chargée en camion	12 931,94 \$ par km de chaussées chargées pondérés
Soufflé sur terrain	Km de chaussées pondérés sur lesquels la neige est soufflée	5 673,60 \$ par km de chaussées soufflés
Transport de la neige	Volume de neige par mètre cube; distance réelle du site d'élimination	(km x 0,09 \$ + 1,88 \$) x m ³
Élimination de la neige	Site de surface : volume de neige par mètre cube	
	* Carrière Saint-Michel	0,30 \$ par m ³
	* Autres sites	1,40 \$ par m ³
	Chutes à neige : hypothèse d'heures et de taux horaire	Profil A : 170,00 \$ x 25 j x 24 h Profil B : 270,00 \$ x 25 j x 24 h Profil C : 305,00 \$ x 25 j x 24 h Profil D : 440,00 \$ x 25 j x 24 h

Activité	Paramètres	Mesure
Grands parcs		
Tonte de gazon	Superficie gazonnée	1,59 \$ par m ²
Émondage	Superficie de canopée	0,64 \$ par m ²
Entretien des terrains de jeu	Surface des terrains de jeu	3,92 \$ par m ²
Autres activités	Population pondérée	21,02 \$ par habitant pondéré
Installations sportives/Activités récréatives	Valeur des équipements sportifs municipaux ou de tiers utilisés par les arrondissements	43,42 \$ par millier de dollars de valeur d'équipements
	Population pondérée	24,22 \$ par habitant pondéré
Musées/Expositions, foires/Activités culturelles	Grille ODER avec population pondérée	843,72 \$ par millier de dollars de résultats de la grille ODER
Santé et bien-être	Sports Valeur des équipements sportifs municipaux ou de tiers utilisés par les arrondissements Population pondérée	2,04 \$ par millier de dollars de valeur d'équipements 1,14 \$ par habitant pondéré
	Culture Grille ODER avec population pondérée	52,62 \$ par millier de dollars de résultats de la grille ODER
Voirie	Surface de chaussées A Surface de chaussées B Surface de chaussées C Surface de chaussées D Surface de chaussées E	5,08 \$ par m ² 5,08 \$ par m ² 3,65 \$ par m ² 3,65 \$ par m ² 2,22 \$ par m ²
Administration générale		
Équipe informatique	Au prorata du résultat des budgets dans les autres activités paramétrées pour les arrondissements de l'ex-banlieue	0,015 \$ par dollar de budget des autres activités pour les arrondissements de l'ex-banlieue
Autre budget «Administration générale »	Au prorata du résultat des budgets dans les autres activités paramétrées pour tous les arrondissements	0,14 \$ par dollar de budget des autres activités pour tous les arrondissements

Annexe 4

Évolution de la valeur des paramètres

Annexe 4 – Évolution de la valeur des paramètres

Activité	Paramètres	Révision de la valeur des paramètres
Administration générale Équipe informatique	Au prorata du résultat des budgets dans les autres activités paramétrées pour les arrondissements ex-banlieues	Lors de la révision du modèle (aux 5 ans)
Autre budget «Administration générale »	Au prorata du résultat des budgets dans les autres activités paramétrées pour tous les arrondissements	Lors de la révision du modèle (aux 5 ans)
Aménagement et urbanisme Immeubles résidentiels	Nombre de logements pondéré par l'indice de défavorisation	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars). L'indice sera révisé lors de la révision du modèle (aux 5 ans)
Immeubles non résidentiels	Valeur foncière	Lors de la révision du modèle (aux 5 ans)
Terrains vagues	Valeur foncière	Lors de la révision du modèle (aux 5 ans)
Terrains vagues	Superficie	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)
Bibliothèques	Nombre de transactions pondérées	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)
	Superficies pondérées	Lors de corrections, d'ajouts ou d'abandon de bibliothèques
Déneigement Épandage chaussées	Tonnes métriques de fondants et abrasifs livrés	Lors de la révision du modèle. Cependant, le pourcentage de variation du kilométrage de chaussées sera appliqué annuellement sur le coût unitaire de l'épandage sur les chaussées.
Épandage trottoirs	Km de trottoirs	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)
Déblaiement des chaussées et trottoirs	Km de chaussées (totales) pondérés	
Chargement de la neige (sans transport)	Km de chaussées pondérés sur lesquels la neige est chargée en camion	
Soufflé sur terrain	Km de chaussées pondérés sur lesquels la neige est soufflée	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)

Activité	Paramètres	Révision de la valeur des paramètres
Transport de la neige	Volume de neige par mètre cube; distance réelle du site d'élimination	Lors de la révision du modèle. Cependant, la variation du kilométrage de chaussées, dont la neige est chargée, sera considérée annuellement pour le calcul du coût unitaire de transport de neige et pour l'élimination.
Grands parcs		
Tonte de gazon	Superficie gazonnée	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)
Émondage	Superficie de canopée	
Entretien des terrains de jeu	Surface des terrains de jeu	
Autres activités	Population pondérée	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)
Installations sportives / Activités récréatives	Valeur des équipements sportifs municipaux ou de tiers utilisés par les arrondissements	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)
	Population pondérée	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)
Musées/Expositions, foires/Activités culturelles	Grille ODER avec population pondérée	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)
Santé et bien-être	Sports Valeur des équipements sportifs municipaux ou de tiers utilisés par les arrondissements Population pondérée	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)
	Culture Grille ODER avec population pondérée	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)
Voirie	Surface de chaussées A Surface de chaussées B Surface de chaussées C Surface de chaussées D Surface de chaussées E	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)

Annexe 5

Résultats par activité

Annexe 5 – Résultats par activité

Arrondissements	Total			
	Budget comparatif	Budget paramétré	Écart	
	2014	2014		
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	64 397,4	66 775,9	2 378,5	3,7 %
Anjou	29 668,9	30 577,7	908,8	3,1 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	73 168,5	74 607,8	1 439,3	2,0 %
Lachine	36 057,2	37 041,7	984,5	2,7 %
LaSalle	43 772,7	53 264,4	9 491,7	21,7 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	12 277,7	11 877,5	(400,1)	(3,3 %)
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	70 086,3	75 825,6	5 739,3	8,2 %
Montréal-Nord	45 355,7	48 501,5	3 145,8	6,9 %
Outremont	20 298,7	16 372,2	(3 926,4)	(19,3 %)
Pierrefonds-Roxboro	34 548,4	38 381,9	3 833,6	11,1 %
Plateau-Mont-Royal	62 125,3	54 249,5	(7 875,8)	(12,7 %)
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	63 714,6	70 215,5	6 500,9	10,2 %
Rosemont–La Petite-Patrie	64 471,6	66 944,5	2 472,9	3,8 %
Saint-Laurent	77 972,6	76 848,6	(1 124,0)	(1,4 %)
Saint-Léonard	42 416,1	39 170,5	(3 245,6)	(7,7 %)
Sud-Ouest	54 835,7	48 894,3	(5 941,4)	(10,8 %)
Verdun	40 881,7	39 936,7	(945,0)	(2,3 %)
Ville-Marie	86 887,7	75 009,0	(11 878,7)	(13,7 %)
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	67 132,2	65 573,8	(1 558,4)	(2,3 %)
Total	990 068,9	990 068,9	-	0,0 %

Arrondissements	Administration générale			
	Budget comparatif	Budget paramétré	Écart	
	2014	2014		
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	9 109,0	8 262,2	(846,8)	(9,3 %)
Anjou	4 457,5	4 401,0	(56,5)	(1,3 %)
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	8 074,3	9 237,2	1 162,9	14,4 %
Lachine	4 854,4	5 894,2	1 039,8	21,4 %
LaSalle	6 494,0	7 829,0	1 335,0	20,6 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	2 804,8	1 622,6	(1 182,2)	(42,2 %)
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	7 178,8	9 641,0	2 462,2	34,3 %
Montréal-Nord	7 058,9	7 129,9	71,0	1,0 %
Outremont	3 186,9	2 748,9	(438,0)	(13,7 %)
Pierrefonds-Roxboro	5 019,5	5 423,0	403,5	8,0 %
Plateau-Mont-Royal	6 784,7	7 111,1	326,4	4,8 %
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	9 445,2	9 137,5	(307,7)	(3,3 %)
Rosemont–La Petite-Patrie	9 771,2	8 307,4	(1 463,8)	(15,0 %)
Saint-Laurent	10 832,3	11 678,4	846,1	7,8 %
Saint-Léonard	6 460,5	5 472,4	(988,1)	(15,3 %)
Sud-Ouest	7 734,1	6 163,7	(1 570,4)	(20,3 %)
Verdun	5 100,6	5 607,1	506,5	9,9 %
Ville-Marie	14 125,0	12 147,7	(1 977,4)	(14,0 %)
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	7 536,7	8 214,3	677,6	9,0 %
Total	136 028,4	136 028,4	-	0,0 %

Arrondissements	Aménagement et urbanisme			
	Budget comparatif 2014	Budget paramétré 2014	Écart	
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	2 351,9	3 041,5	689,6	29,3 %
Anjou	1 243,2	1 160,1	(83,1)	(6,7 %)
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	3 829,8	4 261,4	431,6	11,3 %
Lachine	2 040,8	1 333,8	(707,0)	(34,6 %)
LaSalle	1 105,7	1 879,0	773,3	69,9 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	548,1	604,1	56,0	10,2 %
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	2 622,3	3 411,1	788,8	30,1 %
Montréal-Nord	1 847,5	1 861,0	13,5	0,7 %
Outremont	1 036,5	553,8	(482,7)	(46,6 %)
Pierrefonds-Roxboro	2 426,0	1 376,9	(1 049,1)	(43,2 %)
Plateau-Mont-Royal	3 485,4	3 321,2	(164,2)	(4,7 %)
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	2 722,3	2 494,4	(227,9)	(8,4 %)
Rosemont–La Petite-Patrie	2 877,4	3 512,6	635,2	22,1 %
Saint-Laurent	3 821,1	2 790,9	(1 030,2)	(27,0 %)
Saint-Léonard	1 768,8	1 503,2	(265,6)	(15,0 %)
Sud-Ouest	2 453,3	2 090,5	(362,8)	(14,8 %)
Verdun	1 721,9	1 776,2	54,3	3,2 %
Ville-Marie	5 553,7	6 697,4	1 143,7	20,6 %
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	3 264,4	3 051,1	(213,3)	(6,5 %)
Total	46 720,1	46 720,1	-	0,0 %

Arrondissements	Bibliothèques			
	Budget comparatif 2014	Budget paramétré 2014	Écart	
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	3 817,6	3 983,6	166,0	4,3 %
Anjou	2 037,3	1 978,4	(58,8)	(2,9 %)
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	4 576,3	5 225,7	649,4	14,2 %
Lachine	1 708,2	1 658,6	(49,6)	(2,9 %)
LaSalle	2 927,4	4 239,6	1 312,1	44,8 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	698,0	534,7	(163,3)	(23,4 %)
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	4 263,1	4 742,9	479,8	11,3 %
Montréal-Nord	4 123,2	4 467,8	344,6	8,4 %
Outremont	997,5	1 144,2	146,7	14,7 %
Pierrefonds-Roxboro	2 825,0	2 816,8	(8,3)	(0,3 %)
Plateau-Mont-Royal	2 712,9	2 529,0	(183,9)	(6,8 %)
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	3 114,8	2 583,7	(531,1)	(17,1 %)
Rosemont–La Petite-Patrie	5 882,4	5 435,1	(447,3)	(7,6 %)
Saint-Laurent	7 184,4	6 272,9	(911,5)	(12,7 %)
Saint-Léonard	3 018,9	2 474,8	(544,1)	(18,0 %)
Sud-Ouest	2 987,2	2 721,2	(266,0)	(8,9 %)
Verdun	2 276,8	2 486,4	209,6	9,2 %
Ville-Marie	2 639,1	1 896,7	(742,4)	(28,1 %)
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	4 380,7	4 978,7	598,0	13,7 %
Total	62 170,8	62 170,8	-	0,0 %

Arrondissements	Développement économique			
	Budget comparatif	Budget paramétré	Écart	
	2014	2014		
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	258,3	258,3	-	0,0 %
Anjou	79,7	79,7	-	0,0 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	36,0	36,0	-	0,0 %
Lachine	30,0	30,0	-	0,0 %
LaSalle	306,7	306,7	-	0,0 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	4,5	4,5	-	0,0 %
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	294,9	294,9	-	0,0 %
Montréal-Nord	128,5	128,5	-	0,0 %
Outremont	-	-	-	0,0 %
Pierrefonds-Roxboro	-	-	-	0,0 %
Plateau-Mont-Royal	209,8	209,8	-	0,0 %
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	-	-	-	0,0 %
Rosemont–La Petite-Patrie	415,1	415,1	-	0,0 %
Saint-Laurent	993,6	993,6	-	0,0 %
Saint-Léonard	50,0	50,0	-	0,0 %
Sud-Ouest	-	-	-	0,0 %
Verdun	509,1	509,1	-	0,0 %
Ville-Marie	1 541,5	1 541,5	-	0,0 %
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	168,6	168,6	-	0,0 %
Total	5 026,3	5 026,3	-	0,0 %

Arrondissements	Déneigement			
	Budget comparatif	Budget paramétré	Écart	
	2014	2014		
	(000 \$)	(000 \$)	(000\$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	11 844,9	9 991,0	(1 853,9)	(15,7 %)
Anjou	4 689,6	5 080,9	391,2	8,3 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	10 341,8	9 464,2	(877,6)	(8,5 %)
Lachine	4 771,4	4 782,6	11,2	0,2 %
LaSalle	6 632,2	8 444,3	1 812,1	27,3 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	929,4	1 266,7	337,3	36,3 %
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	13 009,2	10 526,5	(2 482,8)	(19,1 %)
Montréal-Nord	4 539,2	6 435,8	1 896,6	41,8 %
Outremont	2 391,5	1 852,9	(538,6)	(22,5 %)
Pierrefonds-Roxboro	3 869,1	4 969,1	1 099,9	28,4 %
Plateau-Mont-Royal	9 677,9	8 947,6	(730,3)	(7,5 %)
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	12 020,0	12 000,5	(19,4)	(0,2 %)
Rosemont–La Petite-Patrie	9 724,4	8 416,5	(1 307,9)	(13,4 %)
Saint-Laurent	7 881,5	10 208,6	2 327,1	29,5 %
Saint-Léonard	5 824,1	5 714,6	(109,5)	(1,9 %)
Sud-Ouest	6 917,1	6 448,5	(468,6)	(6,8 %)
Verdun	3 666,3	4 583,4	917,1	25,0 %
Ville-Marie	9 651,1	11 323,1	1 672,0	17,3 %
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	11 142,6	9 066,7	(2 076,0)	(18,6 %)
Total	139 523,5	139 523,5	-	0,0 %

Arrondissements	Eau			
	Budget comparatif 2014	Budget paramétré 2014	Écart	
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	3 259,3	3 259,3	-	0,0 %
Anjou	1 635,1	1 635,1	-	0,0 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	4 128,5	4 128,5	-	0,0 %
Lachine	2 286,7	2 286,7	-	0,0 %
LaSalle	3 127,0	3 127,0	-	0,0 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	623,0	623,0	-	0,0 %
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	3 542,0	3 542,0	-	0,0 %
Montréal-Nord	3 827,1	3 827,1	-	0,0 %
Outremont	504,8	504,8	-	0,0 %
Pierrefonds-Roxboro	2 770,9	2 770,9	-	0,0 %
Plateau-Mont-Royal	2 788,5	2 788,5	-	0,0 %
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	3 808,9	3 808,9	-	0,0 %
Rosemont–La Petite-Patrie	2 240,1	2 240,1	-	0,0 %
Saint-Laurent	4 778,0	4 778,0	-	0,0 %
Saint-Léonard	1 444,6	1 444,6	-	0,0 %
Sud-Ouest	3 433,1	3 433,1	-	0,0 %
Verdun	1 787,7	1 787,7	-	0,0 %
Ville-Marie	6 280,8	6 280,8	-	0,0 %
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	2 777,7	2 777,7	-	0,0 %
Total	55 043,8	55 043,8	-	0,0 %

Arrondissements	Grands parcs / Parcs et terrains de jeu			
	Budget comparatif 2014	Budget paramétré 2014	Écart	
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	8 252,9	10 128,3	1 875,3	22,7 %
Anjou	3 844,9	2 806,1	(1 038,8)	(27,0 %)
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	7 404,4	8 275,8	871,4	11,8 %
Lachine	4 630,8	4 301,4	(329,4)	(7,1 %)
LaSalle	5 159,6	6 043,7	884,1	17,1 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	1 468,6	1 724,3	255,7	17,4 %
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	6 569,6	9 643,7	3 074,0	46,8 %
Montréal-Nord	4 764,3	4 388,6	(375,7)	(7,9 %)
Outremont	1 946,8	2 121,8	175,0	9,0 %
Pierrefonds-Roxboro	3 879,4	5 380,8	1 501,4	38,7 %
Plateau-Mont-Royal	7 176,4	5 184,2	(1 992,3)	(27,8 %)
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	6 154,7	8 495,3	2 340,6	38,0 %
Rosemont–La Petite-Patrie	6 829,4	10 046,2	3 216,8	47,1 %
Saint-Laurent	13 467,5	8 707,0	(4 760,5)	(35,3 %)
Saint-Léonard	7 204,5	4 680,0	(2 524,5)	(35,0 %)
Sud-Ouest	5 121,1	5 273,9	152,7	3,0 %
Verdun	3 083,6	4 919,8	1 836,2	59,5 %
Ville-Marie	11 518,7	5 967,0	(5 551,7)	(48,2 %)
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	6 838,2	7 227,9	389,6	5,7 %
Total	115 315,7	115 315,7	-	0,0 %

Arrondissements	Installations sportives/Centres communautaires - activités récréatives			
	Budget comparatif 2014	Budget paramétré 2014	Écart	
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	7 988,5	6 597,4	(1 391,1)	(17,4 %)
Anjou	4 532,4	3 540,6	(991,8)	(21,9 %)
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	11 045,3	10 778,9	(266,4)	(2,4 %)
Lachine	4 992,0	5 710,2	718,2	14,4 %
LaSalle	6 150,3	6 821,6	671,3	10,9 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	1 457,0	1 151,7	(305,3)	(21,0 %)
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	12 245,2	11 770,2	(475,0)	(3,9 %)
Montréal-Nord	6 482,7	6 735,9	253,2	3,9 %
Outremont	2 418,0	2 328,5	(89,5)	(3,7 %)
Pierrefonds-Roxboro	3 317,2	3 792,0	474,8	14,3 %
Plateau-Mont-Royal	7 988,9	6 298,1	(1 690,7)	(21,2 %)
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	9 784,0	8 543,6	(1 240,4)	(12,7 %)
Rosemont–La Petite-Patrie	5 122,1	9 709,1	4 587,0	89,6 %
Saint-Laurent	6 135,7	7 871,8	1 736,1	28,3 %
Saint-Léonard	5 016,1	4 914,1	(102,0)	(2,0 %)
Sud-Ouest	9 763,6	8 792,6	(971,0)	(9,9 %)
Verdun	6 015,9	6 460,4	444,5	7,4 %
Ville-Marie	6 825,6	5 374,6	(1 451,0)	(21,3 %)
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	10 570,2	10 659,4	89,2	0,8 %
Total	127 850,5	127 850,5	-	0,0 %

Arrondissements	Matières résiduelles / Protection de l'environnement			
	Budget comparatif 2014	Budget paramétré 2014	Écart	
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	7 691,4	7 691,4	-	0,0 %
Anjou	2 155,9	2 155,9	-	0,0 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	10 150,5	10 150,5	-	0,0 %
Lachine	2 959,7	2 959,7	-	0,0 %
LaSalle	3 672,1	3 672,1	-	0,0 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	1 170,5	1 170,5	-	0,0 %
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	6 926,9	6 926,9	-	0,0 %
Montréal-Nord	4 026,3	4 026,3	-	0,0 %
Outremont	1 312,5	1 312,5	-	0,0 %
Pierrefonds-Roxboro	3 056,9	3 056,9	-	0,0 %
Plateau-Mont-Royal	6 633,7	6 633,7	-	0,0 %
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	5 835,0	5 835,0	-	0,0 %
Rosemont–La Petite-Patrie	7 383,3	7 383,3	-	0,0 %
Saint-Laurent	4 805,0	4 805,0	-	0,0 %
Saint-Léonard	3 700,2	3 700,2	-	0,0 %
Sud-Ouest	4 958,2	4 958,2	-	0,0 %
Verdun	4 101,7	4 101,7	-	0,0 %
Ville-Marie	8 203,3	8 203,3	-	0,0 %
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	8 169,2	8 169,2	-	0,0 %
Total	96 912,3	96 912,3	-	0,0 %

Arrondissements	Musées/Expositions, foires/Centres communautaires - activités culturelles			
	Budget comparatif	Budget paramétré	Écart	
	2014	2014		
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	662,3	1 324,6	662,3	100,0 %
Anjou	385,4	684,3	298,9	77,5 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	882,1	1 862,3	980,2	111,1 %
Lachine	2 660,8	1 634,4	(1 026,4)	(38,6 %)
LaSalle	1 253,5	1 084,5	(169,0)	(13,5 %)
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	166,6	441,5	274,9	165,0 %
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	1 403,0	1 750,4	347,4	24,8 %
Montréal-Nord	1 382,4	1 288,5	(93,9)	(6,8 %)
Outremont	596,5	494,3	(102,2)	(17,1 %)
Pierrefonds-Roxboro	1 133,5	921,1	(212,4)	(18,7 %)
Plateau-Mont-Royal	707,0	1 037,1	330,1	46,7 %
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	1 126,0	1 413,5	287,5	25,5 %
Rosemont–La Petite-Patrie	1 508,3	1 398,8	(109,5)	(7,3 %)
Saint-Laurent	2 208,5	1 406,9	(801,6)	(36,3 %)
Saint-Léonard	719,3	1 027,5	308,2	42,8 %
Sud-Ouest	540,0	913,5	373,5	69,2 %
Verdun	1 409,1	974,1	(435,0)	(30,9 %)
Ville-Marie	1 577,6	944,8	(632,8)	(40,1 %)
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	2 102,1	1 821,9	(280,2)	(13,3 %)
Total	22 424,0	22 424,0	-	0,0 %

Arrondissements	Santé et bien-être			
	Budget comparatif	Budget paramétré	Écart	
	2014	2014		
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	271,8	383,6	111,8	41,1 %
Anjou	-	178,0	178,0	-
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	1 716,0	623,6	(1 092,4)	(63,7 %)
Lachine	1 028,0	344,3	(683,7)	(66,5 %)
LaSalle	-	315,9	315,9	-
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	2,6	92,1	89,5	3443,8 %
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	44,0	604,2	560,2	1273,1 %
Montréal-Nord	495,2	388,5	(106,7)	(21,6 %)
Outremont	-	109,9	109,9	-
Pierrefonds-Roxboro	340,0	215,4	(124,6)	(36,6 %)
Plateau-Mont-Royal	166,5	330,4	163,9	98,5 %
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	242,5	447,4	204,9	84,5 %
Rosemont–La Petite-Patrie	522,0	527,1	5,1	1,0 %
Saint-Laurent	1 163,1	427,9	(735,2)	(63,2 %)
Saint-Léonard	241,3	279,2	37,9	15,7 %
Sud-Ouest	-	443,8	443,8	-
Verdun	152,5	408,1	255,6	167,6 %
Ville-Marie	466,8	304,9	(161,9)	(34,7 %)
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	154,7	582,5	427,8	276,5 %
Total	7 007,0	7 007,0	-	0,0 %

Arrondissements	Sécurité publique			
	Budget comparatif 2014	Budget paramétré 2014	Écart	
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	300,9	300,9	-	0,0 %
Anjou	197,2	197,2	-	0,0 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	492,7	492,7	-	0,0 %
Lachine	60,0	60,0	-	0,0 %
LaSalle	404,5	404,5	-	0,0 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	292,7	292,7	-	0,0 %
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	382,1	382,1	-	0,0 %
Montréal-Nord	329,8	329,8	-	0,0 %
Outremont	926,1	926,1	-	0,0 %
Pierrefonds-Roxboro	333,6	333,6	-	0,0 %
Plateau-Mont-Royal	202,0	202,0	-	0,0 %
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	288,8	288,8	-	0,0 %
Rosemont–La Petite-Patrie	424,6	424,6	-	0,0 %
Saint-Laurent	1 325,6	1 325,6	-	0,0 %
Saint-Léonard	145,5	145,5	-	0,0 %
Sud-Ouest	141,1	141,1	-	0,0 %
Verdun	374,1	374,1	-	0,0 %
Ville-Marie	351,5	351,5	-	0,0 %
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	567,1	567,1	-	0,0 %
Total	7 539,9	7 539,9	-	0,0 %

Arrondissements	Voirie			
	Budget comparatif 2014	Budget paramétré 2014	Écart	
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	8 562,9	11 528,1	2 965,2	34,6 %
Anjou	3 822,6	6 092,4	2 269,8	59,4 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	10 350,5	9 930,7	(419,8)	(4,1 %)
Lachine	3 140,8	5 152,2	2 011,4	64,0 %
LaSalle	5 476,1	8 033,0	2 556,9	46,7 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	2 099,1	2 336,4	237,3	11,3 %
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	10 783,0	11 767,6	984,6	9,1 %
Montréal-Nord	5 386,2	6 529,5	1 143,3	21,2 %
Outremont	4 841,0	2 134,0	(2 707,0)	(55,9 %)
Pierrefonds-Roxboro	5 125,8	6 874,1	1 748,3	34,1 %
Plateau-Mont-Royal	13 114,6	9 179,7	(3 934,9)	(30,0 %)
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	8 384,0	14 378,5	5 994,5	71,5 %
Rosemont–La Petite-Patrie	11 752,3	9 109,6	(2 642,7)	(22,5 %)
Saint-Laurent	12 882,8	15 088,6	2 205,8	17,1 %
Saint-Léonard	5 600,0	6 542,1	942,1	16,8 %
Sud-Ouest	10 607,2	7 334,5	(3 272,7)	(30,9 %)
Verdun	10 175,0	5 441,3	(4 733,7)	(46,5 %)
Ville-Marie	18 083,1	13 905,9	(4 177,2)	(23,1 %)
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	9 367,5	8 196,3	(1 171,2)	(12,5 %)
Total	159 554,5	159 554,5	-	0,0 %

Arrondissements	Frais de financement et remboursement de la dette			
	Budget comparatif	Budget paramétré	Écart	
	2014	2014		
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	-	-	-	0,0 %
Anjou	183,0	183,0	-	0,0 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	-	-	-	0,0 %
Lachine	-	-	-	0,0 %
LaSalle	-	-	-	0,0 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	-	-	-	0,0 %
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	-	-	-	0,0 %
Montréal-Nord	-	-	-	0,0 %
Outremont	-	-	-	0,0 %
Pierrefonds-Roxboro	-	-	-	0,0 %
Plateau-Mont-Royal	-	-	-	0,0 %
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	-	-	-	0,0 %
Rosemont–La Petite-Patrie	-	-	-	0,0 %
Saint-Laurent	-	-	-	0,0 %
Saint-Léonard	939,5	939,5	-	0,0 %
Sud-Ouest	-	-	-	0,0 %
Verdun	-	-	-	0,0 %
Ville-Marie	-	-	-	0,0 %
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	-	-	-	0,0 %
Total	1 122,5	1 122,5	-	0,0 %

Arrondissements	Ajustements liés aux redressements
	(000 \$)
Ahuntsic-Cartierville	25,7
Anjou	405,1
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	140,3
Lachine	893,6
LaSalle	1 063,6
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	12,8
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	822,2
Montréal-Nord	964,4
Outremont	140,6
Pierrefonds-Roxboro	451,4
Plateau-Mont-Royal	477,0
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	788,4
Rosemont–La Petite-Patrie	19,0
Saint-Laurent	493,5
Saint-Léonard	282,7
Sud-Ouest	179,7
Verdun	507,4
Ville-Marie	69,8
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	92,5
Total	7 829,7

Annexe 6

Poids d'équité après la mise en œuvre

Annexe 6 – Poids d'équité après la mise en œuvre

La réforme du financement des arrondissements vise à paramétrer l'enveloppe ajustée 2014 pour établir l'enveloppe paramétrée 2014, qui représente pour chaque arrondissement sa part des dépenses en fonction des paramètres utilisés pour répartir cette enveloppe. L'écart entre les budgets qui doit être mis en œuvre progressivement découle de cet ajustement entre les enveloppes ajustées et paramétrées. C'est sur cette base que l'on établit si les arrondissements ont atteint leur « poids relatif d'équité ». Le tableau suivant présente les poids d'équité avant la paramétrisation, après la paramétrisation et après la mise en œuvre de 5 ans.

Tableau 13 – Mise en œuvre des résultats de la RFA, effet sur les poids relatifs des enveloppes

Arrondissements	Enveloppe ajustée 2014	Poids relatifs avant réforme	Enveloppe paramétrée 2014	Poids relatifs d'équité	Enveloppe paramétrée de transition 2019	Poids relatifs 2019
	(000 \$)	(%)	(000 \$)	(%)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	51 763,0	6,95 %	54 141,5	7,27 %	54 141,5	7,09 %
Anjou	21 939,9	2,94 %	22 848,8	3,07 %	22 848,8	2,99 %
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	56 523,8	7,59 %	57 963,1	7,78 %	57 963,1	7,59 %
Lachine	23 405,4	3,14 %	24 389,9	3,27 %	24 389,9	3,19 %
LaSalle	29 227,5	3,92 %	38 719,2	5,20 %	38 719,2	5,07 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	9 769,9	1,31 %	9 369,8	1,26 %	9 569,9	1,25 %
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	52 898,4	7,10 %	58 637,7	7,87 %	58 637,7	7,68 %
Montréal-Nord	31 022,3	4,16 %	34 168,1	4,59 %	34 168,1	4,48 %
Outremont	15 190,3	2,04 %	11 263,8	1,51 %	13 227,0	1,73 %
Pierrefonds-Roxboro	25 088,0	3,37 %	28 921,6	3,88 %	28 921,6	3,79 %
Plateau-Mont-Royal	45 173,9	6,06 %	37 298,1	5,01 %	41 236,0	5,40 %
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	47 840,5	6,42 %	54 341,4	7,29 %	54 341,4	7,12 %
Rosemont–La Petite-Patrie	52 635,4	7,06 %	55 108,3	7,40 %	55 108,3	7,22 %
Saint-Laurent	59 397,7	7,97 %	58 273,7	7,82 %	58 835,7	7,71 %
Saint-Léonard	33 355,5	4,48 %	30 109,9	4,04 %	31 732,7	4,16 %
Sud-Ouest	44 082,2	5,92 %	38 140,8	5,12 %	41 111,5	5,38 %
Verdun	28 803,5	3,87 %	27 858,4	3,74 %	28 331,0	3,71 %
Ville-Marie	63 151,5	8,48 %	51 272,8	6,88 %	57 212,2	7,49 %
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	53 795,5	7,22 %	52 237,1	7,01 %	53 016,3	6,94 %
Total	745 064,2	100,00 %	745 064,2	100,00 %	763 511,9	100,00 %

Annexe 7

Illustration de la péréquation implicite

Annexe 7 – Illustration de la péréquation implicite

En même temps qu'elle cède aux arrondissements cinq cents du champ d'impôt foncier, la Ville diminue d'autant ses transferts centraux. En procédant de la sorte, la Ville introduit une péréquation implicite dans son modèle de financement.

En effet, prenons deux arrondissements possédant les mêmes caractéristiques, mais dont les capacités fiscales diffèrent. L'arrondissement dont la capacité fiscale est supérieure recevra moins d'argent de la Ville. Le tableau 1 illustre cette situation.

Tableau 1 – Cession de champ fiscal et transferts centraux nets

	Résultat du budget paramétrique	Champ fiscal	Transfert central net
	1	2	3 = 1 - 2
Arrondissement A	250	120	130
Arrondissement B	250	40	210
Total	500	160	340

Dans ce premier tableau toutefois, il n'est pas évident de visualiser la péréquation implicitement comprise dans l'opération. Le deuxième tableau qui suit vient illustrer l'inclusion de cette péréquation dans l'opération précédente.

Tableau 2 – Illustration de la péréquation implicite

Équation 1

	Résultat du budget paramétrique		Capacité fiscale		Transfert central total
	1		2		3 = 1 - 2
Total	500	=	160	=	340

Équation 2

	Transfert central brut		Champ fiscal		Somme		Résultat du budget paramétrique		Péréquation
	4		5		6 = 4 + 5		7		8 = 7 - 6
Arrondissement A	170	+	120	=	290	-	250	=	(40)
Arrondissement B	170		40	=	210		250		40
Total	340		160		500		500		0

Équation 3

	Transfert central brut		Péréquation		Transfert central net		Champ fiscal		Montant total de budget de l'arrondissement
	4		8		9 = 8 + 4		5		10 = 9 + 5
Arrondissement A	170	+	(40)	=	130	+	120	=	250
Arrondissement B	170		40	=	210		40	=	250
Total	340		0		340		160		500