

Liste des politiques budgétaires pour l'année 2006 :

1. *Politique de l'équilibre budgétaire*
2. *Politique des équipements et des infrastructures*
3. *Politique de gestion des dépenses*
4. *Politique de gestion des réserves de fonds*
5. *Politique des sources de revenus*
6. *Politique de gestion de la dette*
7. *Politique de capitalisation et d'amortissement des dépenses en immobilisations*

Les politiques budgétaires seront soumises pour l'étude publique à la *Commission du conseil d'agglomération sur les finances et l'administration*.

POLITIQUE DE L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE

Le conseil municipal, le conseil d'agglomération, les conseils d'arrondissement et le comité exécutif de Montréal, à titre d'administrateurs de fonds publics, ainsi que l'ensemble des gestionnaires de la Ville¹, se doivent d'accorder une place prépondérante à la saine gestion financière des affaires de la Ville. La planification des ressources budgétaires est l'une des activités pour lesquelles une telle gestion doit être exercée.

Le budget est un document qui renferme les données chiffrées quant à la provenance des fonds et à leur utilisation projetée au cours de l'année financière à venir. En l'élaborant, les instances décisionnelles s'efforcent de prévoir les difficultés financières qui peuvent être rencontrées et d'identifier des solutions. Elles exercent également un leadership en prenant des décisions qui vont orienter les actions de son personnel. Par ailleurs, le budget permet d'effectuer un suivi des décisions tout au long de l'année financière. En somme, la préparation du budget permet aux administrateurs de fonds publics de s'arrimer aux orientations stratégiques qui doivent être en accord avec celles définies à moyen et à long terme.

Afin que cet instrument qu'est le budget puisse jouer pleinement son rôle, il existe un processus formel qui permet un dialogue démocratique entre le conseil municipal, le conseil d'agglomération, le comité exécutif, les conseils d'arrondissement et les gestionnaires. Comme ce sont ces derniers qui assument la gestion courante, il leur incombe de préparer les propositions budgétaires propres à leurs champs d'activités. Ces propositions servent de base de discussion et permettent de déterminer une unité d'action qui est essentielle à la bonne marche de l'organisation.

La *Loi sur les cités et villes* exige que les villes atteignent l'équilibre budgétaire sur une base annuelle. Pour obtenir et maintenir cet équilibre, le conseil de ville, le conseil d'agglomération et les conseils d'arrondissement peuvent avoir recours à la taxation et à la tarification de services. Ils peuvent également utiliser leurs surplus accumulés. Si, en raison de circonstances exceptionnelles, ils déclarent pour une année donnée un excédent des dépenses sur les revenus, ils doivent prendre des mesures correctives dès l'année suivante.

Ces mesures peuvent consister à imposer une taxe spéciale pour couvrir cet excédent de dépenses, à préparer un budget prévoyant des revenus supérieurs aux dépenses de façon à combler l'écart, ou encore, si l'ampleur de l'écart le justifie, à préparer un plan de redressement portant sur un maximum de trois ans. Ces dispositions de la loi montrent à quel point il est important pour la Ville d'équilibrer son budget sur une base annuelle.

Compte tenu de la rareté des ressources et surtout des besoins qui sont quasi illimités, il importe que la Ville se donne un cadre et des pratiques de gestion afin d'éviter de se trouver dans une situation où elle ne pourrait respecter l'exigence de la loi en ce qui a trait à l'équilibre budgétaire.

L'objet et les objectifs de cette politique sont d'abord exposés, avant d'en livrer ses divers énoncés.

¹ On entend par « Ville » ou « Ville de Montréal », l'ensemble des unités ou entités la composant, c'est-à-dire les services corporatifs et les arrondissements.

Objet de la politique

L'objet de la politique de l'équilibre budgétaire est de faire en sorte que la Ville respecte ses obligations légales d'équilibre en déterminant à la fois les mécanismes d'encadrement et les outils qui sont nécessaires au maintien de cet équilibre, et ce, sur une base annuelle et pluriannuelle.

Objectifs

Par la politique de l'équilibre budgétaire, la Ville de Montréal poursuit les objectifs suivants :

- assurer une gestion responsable de ses ressources financières;
- gérer de telle sorte que la situation budgétaire de l'ensemble de la Ville soit saine en tout temps;
- optimiser l'affectation des fonds de la Ville;
- définir un cadre informationnel utile à la prise de décision budgétaire (par exemple, disposer d'une information juste sur les activités et sur les coûts de fonctionnement);
- veiller au suivi des budgets de la Ville.

Pratiques de gestion visant à assurer l'équilibre budgétaire

Les pratiques de gestion sont regroupées sous trois énoncés généraux. Chaque énoncé est d'abord expliqué, puis suivi des pratiques de gestion s'y rattachant. Celles-ci servent de guide dans la poursuite et le maintien de l'équilibre budgétaire.

Premier énoncé – Sur l'équilibre budgétaire annuel

La Ville de Montréal vivra selon ses moyens et, par conséquent, devra maintenir l'équilibre budgétaire annuel et ce, en tenant compte des deux volets de son budget, celui du conseil municipal et celui du conseil d'agglomération. Tous les organismes municipaux qui sont soutenus par les ressources de la Ville de Montréal ont l'obligation de gérer en fonction des ressources financières qui leur sont attribuées en propre ou auxquelles ils peuvent avoir spécifiquement accès.

Explication

Les revenus et les dépenses doivent s'équilibrer, de telle sorte que la Ville respecte les exigences légales relatives à l'équilibre budgétaire. De plus, une ville financièrement forte et stable est nécessaire afin qu'il soit possible de répondre aux besoins légitimes des citoyens et des citoyennes. À titre exceptionnel, des déficits de fonctionnement peuvent se produire, mais il faut que ceux-ci soient justifiés et que des mesures concrètes et énergiques soient prises, dès l'année suivante, pour redresser la situation et éviter qu'elle ne se répète.

Pratiques de gestion

Les gestionnaires de la Ville doivent respecter l'équilibre budgétaire. Les allocations budgétaires seront donc limitées aux sommes disponibles au titre des revenus et des dépenses qui ont été

approuvés pour l'année. Toutefois, les surplus libres accumulés ou les réserves peuvent servir à combler un déficit si la politique prévue à cet effet est respectée.

Les hypothèses sur lesquelles sont fondées les prévisions de revenus et de dépenses doivent être réalistes et prudentes.

- Le budget doit être bien documenté, c'est-à-dire contenir suffisamment d'information sur les projections de revenus et de dépenses afin de faciliter les décisions.
- Les nouveaux revenus ou les augmentations de revenus doivent servir prioritairement au financement des activités existantes; le financement de nouvelles activités ne peut être envisagé que subséquemment.
- Pour faire des prévisions justes, il faut bien comprendre le comportement des coûts. Des analyses de coûts par activité doivent donc être effectuées.
- Les prévisions budgétaires doivent respecter le cadre budgétaire de la Ville. Ces prévisions doivent respecter les priorités que l'administration s'est données.
- Les gestionnaires sont responsables des budgets qui leur sont attribués.
- À l'occasion de la préparation du Programme triennal d'immobilisations, il est nécessaire de savoir quelle incidence chaque projet aura sur le budget de fonctionnement annuel ainsi que sur les prévisions triennales de ce programme. Dans le respect des limites légales et des restrictions du budget de fonctionnement, des emprunts peuvent être contractés pour payer les immobilisations ainsi que les travaux de rénovation majeurs.
- Le budget global de la Ville doit comporter une réserve pour dépenses contingentes équivalant à au moins un pour cent des dépenses totales prévues dans le budget, et ce, afin de parer aux imprévus mineurs de l'année courante, aux règlements des réclamations et le paiement des condamnations judiciaires.

Deuxième énoncé – Sur l'équilibre budgétaire à moyen et long terme

Pour vivre selon ses moyens, il ne suffit pas de maintenir l'équilibre budgétaire sur une base annuelle. Il faut que la situation budgétaire de la Ville puisse demeurer saine à moyen et long terme. Tous les organismes municipaux qui reçoivent des fonds de la Ville de Montréal doivent également maintenir une situation budgétaire saine à moyen et long terme.

Explication

La situation budgétaire doit demeurer saine à moyen et à long terme, de façon à ce que les citoyens et les citoyennes puissent compter sur une ville financièrement forte et stable. À titre exceptionnel, un déficit peut se produire ou être le résultat d'une situation antérieure, mais toute situation déficitaire doit être rigoureusement documentée et justifiée. Un plan d'action doit être adopté.

Pratiques de gestion

- Des projections de coûts de fonctionnement doivent être préparées en fonction d'une période de trois ans afin de déterminer l'effet des décisions budgétaires courantes sur les budgets futurs de la Ville.
- Annuellement, la contribution de la Ville doit être suffisante pour couvrir le coût des régimes de retraite des employés de la Ville.
- Des prévisions de revenus doivent être faites pour une période de trois ans, afin que puisse être identifiée toute éventuelle situation budgétaire préoccupante.

Troisième énoncé – Sur le suivi budgétaire

Si la préparation d'un budget est une étape importante, son suivi est capital puisqu'il permet de s'adapter aux nouvelles réalités pouvant survenir.

Explication

Le budget étant un outil dynamique de gestion, il importe qu'il fasse l'objet d'une révision en cours d'année. Cette opération est de première importance puisqu'elle permet d'avoir une meilleure connaissance de la situation et, surtout, de réévaluer les prévisions pour la partie de l'année qui reste à écouler. Il est ainsi possible d'avoir une vision plus claire de la capacité de la Ville de réaliser ses objectifs budgétaires, de mieux planifier et de contrôler son évolution financière.

Pratiques de gestion

- En vertu de la loi, des rapports trimestriels sur la situation budgétaire de la Ville doivent être préparés pour examen par la Direction générale et le comité exécutif. Cette pratique est également demandée à chaque arrondissement pour examen par son conseil d'arrondissement et transmission au Service des finances pour consolidation.
- Si le risque d'un déséquilibre budgétaire est identifié en cours d'année, les gestionnaires doivent en faire l'analyse et proposer des solutions. En fin d'année, un rapport sur l'atteinte des objectifs budgétaires doit être préparé. Les principaux écarts doivent être identifiés. Cette information fournira aux décideurs une meilleure connaissance de l'évolution des coûts. Concernant l'analyse consolidée pour l'ensemble de la Ville, ce rapport sera préparé par le Service des finances en utilisant l'information fournie par les gestionnaires.