

Budget paramétrique – Application spécifique

« Installations sportives / Activités récréatives »

Le 21 juillet 2014

Division de la planification budgétaire

Direction de la planification stratégique

Table des matières

1.	Introduction	1
2.	Budget paramétrique de 2006.....	2
2.1.	Grands principes	2
2.2.	Application à l'activité	2
2.2.1.	Forces et faiblesses du modèle de 2006	3
3.	Budget paramétrique appliqué à 2014	4
3.1.	Présentation du schéma du budget paramétrique.....	4
3.2.	Partage des compétences.....	5
3.3.	Établissement du budget redressé	6
3.4.	Ajustements à l'enveloppe.....	7
3.5.	Paramètres de répartition retenus	8
3.6.	Mesures des paramètres retenus pour la paramétrisation du budget 2014	10
3.7.	Résultats des budgets paramétrés.....	10
3.8.	Évolution des paramètres dans le temps	11
4.	Normes de service	13
5.	Partage des gains de productivité	13
6.	Reddition de compte	13
7.	Préoccupations additionnelles	13

1. Introduction

En juin 2012, le Service des finances présentait, à la Commission sur les finances et l'administration, un rapport basé sur les travaux entrepris par le CIRANO dans le cadre d'une vaste revue du financement des arrondissements montréalais. La Commission a proposé certaines recommandations au comité exécutif, qui a approuvé la poursuite des travaux.

Le Service des finances a mis en place un plan de travail visant à produire un budget paramétrique en mesure de refléter les nouvelles réalités des arrondissements. Sa réalisation nécessite la mise en place de plusieurs composantes dont une réforme du financement des arrondissements. La réforme est d'abord un exercice stratégique de réallocation budgétaire qui vise à paramétrer, par activité, les budgets de fonctionnement existants et à instaurer des normes (lorsque requis). Pour ce faire, la démarche inclut notamment une révision de la gouvernance de certaines activités et l'établissement d'un mode de partage des gains de productivité.

Des groupes de travail ont été formés par activité budgétaire. Les arrondissements ont été invités à participer en s'impliquant dans un des groupes de travail. Le mandat de ces groupes 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.

Ce document vise à présenter les résultats de l'ensemble des travaux qui ont été réalisés et qui seront mis en place dans les prochaines années pour l'activité « Installations sportives / Activités récréatives ». Seront abordées l'application à l'activité du budget paramétrique de 2006 (point de départ à la réflexion du groupe de travail) et l'explication des résultats des travaux de paramétrisation du nouveau modèle de financement. Finalement, les recommandations en matière de gouvernance, de paramètres de répartition et de normes de service seront présentées.

2. Budget paramétrique de 2006

2.1. 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, les budgets de dépenses de tous les arrondissements par activité ou par ensemble d'activités ont été additionnés. 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 a pu être 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 supplémentaires à certains arrondissements afin de compenser certains coûts supplémentaires relatifs à la défavorisation de la population.

Un budget à options était alors présenté aux arrondissements. Chaque arrondissement se voyait automatiquement octroyer la plus avantageuse des trois options :

- 1) Un quart de sa sous-dotation
- 2) Une indexation de 1,5 %
- 3) Un fonds de développement (basé sur le développement enregistré sur son sol).

Enfin, les budgets étaient redressés pour déterminer les dotations des arrondissements.

2.2. Application à l'activité

Tableau 1 Paramètres et pondérations retenus en 2006

Budget paramétrique 2006		
Paramètre	Pondération	Ajustements
Population	Fragmentation du territoire	Équipements délégués Traitement documentaire Frais d'arbitrage, etc.

L'activité « Installations sportives / Activités récréatives » a été traitée au sein du grand ensemble *loisirs, sports et culture* pour lequel une formule de répartition per capita a été retenue. Ainsi, la population de 2005 de chaque arrondissement (selon le décret gouvernemental) a été utilisée comme paramètre de répartition.

Une pondération a été appliquée sur le paramètre de population afin de prendre en compte l'éclatement du territoire. En effet, il a été considéré que l'enclavement de certaines parties de quatre arrondissements forçait ces derniers à hausser le nombre d'infrastructures, de parcs, de bibliothèques, etc., afin que l'ensemble de sa population y ait accès. Pour tenir compte de ce facteur, la population de ces arrondissements était augmentée de 20 % et l'enveloppe globale était redistribuée au prorata de cette population ajustée.

Une fois le budget paramétrique global défini, une pondération basée sur un indice de défavorisation était appliquée afin d'allouer des sommes centrales supplémentaires aux arrondissements et ainsi, compenser certains coûts supplémentaires relatifs à la défavorisation de la population.

2.2.1. Forces et faiblesses du modèle de 2006

Élaboré avec le concours d'experts externes (INRS) et sur la base d'une méthodologie solide, le budget paramétrique a permis pour la première fois de déterminer des niveaux de sous-dotations et de surdotations des arrondissements. Le CIRANO a, d'ailleurs, vanté la qualité de la démarche en mai 2012 : « notre évaluation de la formule du BP [budget paramétrique] est dans l'ensemble fort positive. C'est un effort sérieux de décomposer les coûts et de les financer correctement. »¹

En ce qui a trait à l'activité « Installations sportives / Activités récréatives », une faiblesse de ce modèle est qu'il ne prend pas en compte la présence ou l'absence d'équipements sportifs dans les arrondissements, ce qui peut s'avérer problématique car cette activité présente des caractéristiques de réseau.

¹ Jean-Philippe MELOCHE et François VAILLANCOURT. Le financement des arrondissements de Montréal : constats, principes et options, mai 2012, p. 62.

3. Budget paramétrique appliqué à 2014

L'activité des « Installations sportives / Activités récréatives », telle qu'elle a été étudiée par le groupe de travail, est composée de différentes sous-activités :

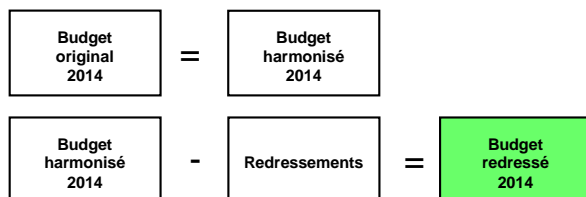
- ♦ centres communautaires – activités récréatives;
- ♦ patinoires intérieures et extérieures;
- ♦ piscines, plages et ports de plaisance;
- ♦ autres – activités récréatives.

3.1. Présentation du schéma du budget paramétrique

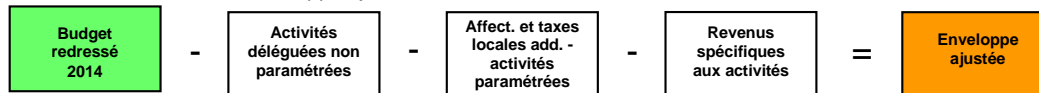
Le schéma ci-dessous présente sommairement le processus de paramétrisation qui s'applique à l'ensemble des activités pour parvenir à la détermination d'un budget paramétré pour chaque arrondissement.

Tableau 2 Schéma du processus de paramétrisation des budgets des arrondissements

1. Détermination du budget comparatif 2014



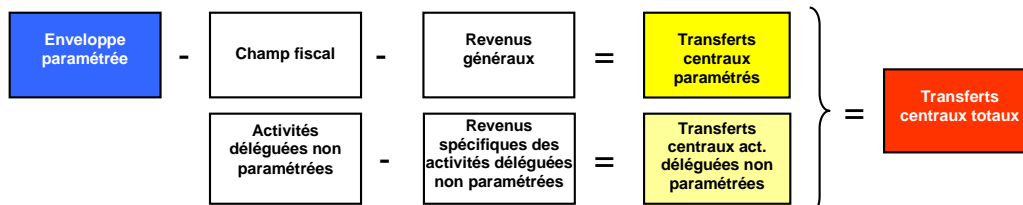
2. Détermination de l'enveloppe ajustée



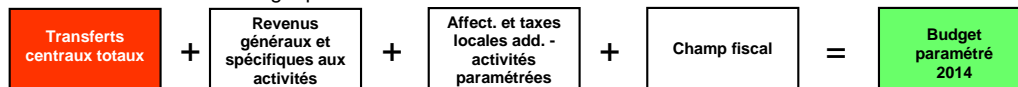
3. Paramétrisation



4. Détermination des transferts centraux



5. Détermination du budget paramétré 2014



3.2. Partage des compétences

Les compétences des activités étudiées par le groupe de travail sont partagées entre la Ville et les arrondissements².

Équipements de sports ou de loisirs

- ♦ La Ville est responsable des équipements de sports et loisirs identifiés à l'annexe D de la Charte de la Ville de Montréal (Complexe sportif Claude-Robillard, aréna Maurice-Richard et piscine Georges-Vernot) et de certains équipements de sport identifiés par une résolution de la Ville (ex. : Taz).
- ♦ L'agglomération subdélègue à l'arrondissement de Ville-Marie l'exploitation de la patinoire du Lac-des-Castors (considérée par le groupe « Grands parcs, parcs et terrains de jeu »).
- ♦ La Ville délègue également la gestion de certains éléments du stade Uniprix au parc Jarry et le golf municipal du parc Maisonneuve (considérés par le groupe « Grands parcs, parcs et terrains de jeu ») aux arrondissements hôtes³.
- ♦ De façon générale, les arrondissements ont sous leur responsabilité les équipements de sports ou de loisirs non énumérés à l'annexe D de la Charte ou non identifiés par une résolution de la Ville.

Activités sportives et récréatives

- ♦ La Ville réglemente les services culturels, récréatifs ou communautaires visant les équipements énumérés à l'annexe D de la Charte ou identifiés par résolution de la Ville. Elle y organise les loisirs sportifs et socioculturels. Elle gère également les activités culturelles, récréatives et touristiques et la construction d'immeubles à ces fins sur les îles Sainte-Hélène et Notre-Dame.
- ♦ Les arrondissements réglementent les services culturels, récréatifs ou communautaires visant les équipements non énumérés à l'annexe D de la Charte ou non identifiés par résolution de la Ville et y organisent les loisirs sportifs et socioculturels.

Soutien financier et aide aux organismes exerçant des activités sportives et récréatives

- ♦ La Ville apporte une aide dans le domaine des loisirs, des activités communautaires et des parcs, une aide à la création et à la poursuite d'œuvres de bienfaisance, d'éducation, de formation de la jeunesse et de toute initiative de bien-être de la population.
- ♦ Les arrondissements peuvent offrir un soutien financier aux organismes dont le but est d'organiser ou de favoriser l'activité physique ou culturelle ainsi qu'aux organismes qui exercent leurs activités dans l'arrondissement et qui ont pour mission le développement communautaire, culturel ou social.

Ententes et contrats visant des activités sportives et récréatives

- ♦ La Ville peut déléguer à un tiers l'exploitation des équipements ou lieux destinés à la pratique d'activités culturelles et communautaires visant les équipements mentionnés à l'annexe D de la Charte et les équipements identifiés par résolution, ou les exploiter avec un OBNL. La Ville peut également conclure des ententes avec un organisme représentant ou administrant des collectivités locales ou régionales, canadiennes ou étrangères dans le but de favoriser le développement culturel, économique et social de la Ville et de ses citoyens.
- ♦ Les arrondissements peuvent déléguer à un tiers l'exploitation des équipements ou lieux destinés à la pratique d'activités culturelles et communautaires visant les équipements non énumérés à l'annexe D de la Charte ou non identifiés par résolution de la Ville, ou les exploiter avec un OBNL.

² Cette section donne un aperçu global, mais non exhaustif.

³ L'entretien extérieur du Complexe sportif Claude-Robillard auparavant délégué à l'arrondissement d'Achuesic-Cartierville selon l'article 94 et annexe D de la Charte, est devenu la responsabilité de la Ville en 2013. Il y a eu modification au Règlement intérieur de la Ville sur la délégation du conseil de la Ville aux conseils d'arrondissement de certains pouvoirs relatifs à des parcs et équipements identifiés à l'annexe D de la Charte afin de rapatrier, au niveau du conseil municipal, l'entretien extérieur du complexe sportif Claude-Robillard qui était délégué à l'arrondissement d'Achuesic-Cartierville jusqu'au 31 décembre 2012. GDD : 1121658002, CM13 0230.

Le groupe de travail recommande quelques modifications aux compétences :

- 1) que la contribution financière octroyée au Stade Uniprix (0,6 M\$ au budget) effectuée par l'arrondissement de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension devienne la responsabilité de la Ville et soit opérée par la Direction des sports,
- 2) que l'exploitation du port de plaisance de Lachine (1,0 M\$ de dépenses et 1,4 M\$ de revenus au budget) devienne la responsabilité de la Ville et soit déléguée à l'arrondissement.⁴

3.3. Établissement du budget redressé

Harmonisation des budgets

En 2013, un exercice d'harmonisation 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.

L'écart entre le budget original et le budget harmonisé de l'arrondissement de Ville-Marie est attribuable à son budget de « Soutien matériel et technique » qui n'a pas été réparti entre les différentes activités comme prévu dans les travaux d'harmonisation. Ce budget a été réparti au prorata des répartitions que l'arrondissement avait fournies en 2013.

Redressement

Certains redressements ont été effectués sur les budgets harmonisés :

Redressement pour certaines dépenses à traiter dans la paramétrisation des budgets de l'activité « Grands parcs / Parcs et terrains de jeu »

Des dépenses dans trois arrondissements totalisant 0,1 M\$, affectées à des équipements situés dans des parcs délégués sont retirées des budgets considérés et déplacées afin d'être traitées dans le cadre des travaux du groupe de travail de l'activité « Grands parcs, parcs et terrains de jeu ».

Redressement pour la fin de la délégation à l'arrondissement de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension relative au Stade Uniprix

Un montant de 0,6 M\$ au budget 2014 devient de la responsabilité de la Ville, à la Direction des sports.

Correction de charges interunités pour l'entrepôt Chauveau

Chauveau est une installation située dans l'arrondissement de Mercier-Hochelaga–Maisonnette qui est utilisée par l'ensemble des arrondissements de l'ex-Ville de Montréal pour les activités reliées aux parcs. Dans cet entrepôt se trouve du matériel et des ressources spécialisés que les autres arrondissements peuvent emprunter.

Puisque cette installation est située dans l'arrondissement de Mercier-Hochelaga–Maisonnette, cet arrondissement gère l'installation elle-même et le budget qui lui est associé. Le coût est toutefois réparti entre les arrondissements utilisateurs par le biais d'une charge interunités.

Cependant l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonnette a identifié qu'un montant de 1,0 M\$ devait être ajouté aux charges interunités. Le groupe de travail reconnaît qu'au fil des années, les charges interunités n'avaient pas été ajustées. Cet ajustement supplémentaire est réparti à parts égales entre les neuf arrondissements de l'ex-Ville de Montréal afin d'établir le budget redressé.

⁴ Comme les autres ports de plaisance de la Ville de Montréal sont de tailles sensiblement inférieures, le groupe de travail recommande qu'il devienne la responsabilité de la Ville et qu'il soit délégué à l'arrondissement de Lachine. Mentionnons par ailleurs qu'un comité de travail sur la révision du mode de gestion du port de plaisance est en place afin de d'établir le mode de gestion optimal pour le port.

Redressement pour activités déléguées

Le groupe de travail recommande la centralisation et la délégation de l'exploitation du port de plaisance de Lachine. Cet ajustement représente 1,0 M\$. Le tableau suivant présente les budgets 2014 de dépenses pour l'activité « Installations sportives / Activités récréatives ».

Tableau 3 Budgets 2014 des arrondissements pour l'activité « Installations sportives / Activités récréatives »

Arrondissements	Budget original 2014	Budget harmonisé	Ajustement Chauveau	Montants à transférer à l'activité « Grand parcs, parcs et terrains de jeu »	Redressement	Budget redressé 2014
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)
Ahuntsic-Cartierville	7 874,8	7 874,8	113,7	0,0	0,0	7 988,5
Anjou	4 532,4	4 532,4	0,0	0,0	0,0	4 532,4
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	10 931,6	10 931,6	113,7	0,0	0,0	11 045,3
Lachine	4 992,0	4 992,0	0,0	0,0	0,0	4 992,0
LaSalle	6 150,3	6 150,3	0,0	0,0	0,0	6 150,3
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	1 457,0	1 457,0	0,0	0,0	0,0	1 457,0
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	13 166,8	13 166,8	(909,3)	(12,3)	0,0	12 245,2
Montréal-Nord	6 482,7	6 482,7	0,0	0,0	0,0	6 482,7
Outremont	2 418,0	2 418,0	0,0	0,0	0,0	2 418,0
Pierrefonds-Roxboro	3 317,2	3 317,2	0,0	0,0	0,0	3 317,2
Plateau-Mont-Royal	7 896,1	7 896,1	113,7	(20,9)	0,0	7 988,9
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	9 670,3	9 670,3	113,7	0,0	0,0	9 784,0
Rosemont–La Petite-Patrie	5 008,4	5 008,4	113,7	0,0	0,0	5 122,1
Saint-Laurent	6 135,7	6 135,7	0,0	0,0	0,0	6 135,7
Saint-Léonard	5 016,1	5 016,1	0,0	0,0	0,0	5 016,1
Sud-Ouest	9 649,9	9 649,9	113,7	0,0	0,0	9 763,6
Verdun	6 015,9	6 015,9	0,0	0,0	0,0	6 015,9
Ville-Marie	6 508,5	6 795,4	113,7	(83,4)	0,0	6 825,6
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	11 022,8	11 022,8	113,7	0,0	(566,3)	10 570,2
Total	128 246,5	128 533,4	0,0	(116,6)	(566,3)	127 850,5

3.4. Ajustements à l'enveloppe

Les budgets redressés font l'objet de certains ajustements additionnels afin de déterminer les enveloppes ajustées, qui seront paramétrées. Ces ajustements ne font toutefois pas varier le budget global de l'activité « Installations sportives / Activités récréatives ».

Taxes additionnelles et affectations de surplus

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. Ils représentent un total de 6,6 M\$ pour l'activité « Installations sportives / Activités récréatives ».

Revenus spécifiques

Les revenus spécifiques aux activités sont ensuite soustraits du budget redressé. 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.

Les revenus spécifiques excluent les revenus du port de plaisance de Lachine, qui sera traité comme une activité déléguée.

Ces revenus spécifiques considérés totalisent 7,2 M\$ pour l'ensemble de l'activité « Installations sportives / Activités récréatives ».

Enveloppe ajustée par activité

L'enveloppe ajustée de l'ensemble des arrondissements totalise 113,0 M\$. C'est cette enveloppe qui fait l'objet de la paramétrisation.

Tableau 4 Détermination de l'enveloppe ajustée de l'activité

Arrondissements	Budget redressé	Activités déléguées non paramétrées	Taxes additionnelles et affectations de surplus	Revenus spécifiques	Enveloppe ajustée 2014
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)
Ahuntsic-Cartierville	7 988,5	0,0	(18,3)	(191,5)	7 778,7
Anjou	4 532,4	0,0	(468,9)	(72,5)	3 991,0
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	11 045,3	0,0	(108,3)	(229,4)	10 707,6
Lachine	4 992,0	(1 045,3)	(462,2)	(268,4)	3 216,1
LaSalle	6 150,3	0,0	(878,9)	(393,4)	4 878,0
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	1 457,0	0,0	(10,2)	(195,0)	1 251,8
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	12 245,2	0,0	(935,3)	(227,9)	11 081,9
Montréal-Nord	6 482,7	0,0	(776,2)	(340,5)	5 366,0
Outremont	2 418,0	0,0	(174,8)	(512,3)	1 730,9
Pierrefonds-Roxboro	3 317,2	0,0	(253,8)	(516,4)	2 547,0
Plateau-Mont-Royal	7 988,9	0,0	(395,7)	(382,3)	7 210,9
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	9 784,0	0,0	(799,9)	(387,9)	8 596,2
Rosemont–La Petite-Patrie	5 122,1	0,0	(9,7)	(366,6)	4 745,8
Saint-Laurent	6 135,7	0,0	(279,1)	(1 183,8)	4 672,8
Saint-Léonard	5 016,1	0,0	(265,1)	(203,1)	4 547,9
Sud-Ouest	9 763,6	0,0	(209,1)	(345,4)	9 209,1
Verdun	6 015,9	0,0	(458,3)	(703,6)	4 854,0
Ville-Marie	6 825,6	0,0	(25,4)	(142,0)	6 658,2
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	10 570,2	0,0	(83,7)	(547,5)	9 939,0
Total	127 850,5	(1 045,3)	(6 612,8)	(7 209,5)	112 982,9

3.5. Paramètres de répartition retenus

Le tableau suivant présente les paramètres et pondérations retenus par le groupe de travail.

Tableau 5 Paramètres et pondérations retenus par activité

Activités	Paramètres	Pondérations
Installations sportives / Activités récréatives	Valeur de remplacement des équipements sportifs municipaux ou de tiers utilisés par les arrondissements <i>Poids : 50,0 %.</i>	Pondération des superficies de plateaux sportifs de tiers pour tenir compte du nombre hebdomadaire d'heures d'utilisation par l'arrondissement.
	Population pondérée <i>Poids : 50,0 %.</i>	Indice de défavorisation et de diversité sociale du groupe « Installations sportives / Activités récréatives ».

Les travaux du groupe ont permis de faire ressortir que deux principaux facteurs influencent les coûts en installations sportives et activités récréatives : la présence et la taille des équipements, ainsi que la population de l'arrondissement et ses caractéristiques.

Valeur des équipements sportifs municipaux ou de tiers utilisés par les arrondissements

La moitié de l'enveloppe est répartie au prorata de la valeur de remplacement des équipements municipaux ou appartenant à des tiers mais utilisés par les arrondissements. Ce montant est composé de deux parties.

- ♦ *La valeur de remplacement des équipements sportifs municipaux*

Cette partie est basée sur l'audit des immeubles de la DSTI. Cette base de données permet de cibler les immeubles dont les profils sont identifiés comme « sportif » et « loisir communautaire » et dont les usages indiqués sont arénas, centres sportifs⁵, piscines intérieures, pataugeoires, pavillons des baigneurs, piscines extérieures, chalets, centres communautaires et de loisirs, et autres (divers). Les immeubles combinant ces profils et usages ont été recensés et leurs valeurs de remplacement ont été cumulées. Pour Lachine, la valeur de remplacement du port de plaisance est exclue, compte tenu que cette activité deviendra de la responsabilité de la Ville et déléguée par la suite.

- ♦ *La valeur des plateaux sportifs de tiers utilisés par les arrondissements*

Pour calculer cette partie, une valeur de remplacement au mètre carré est appliquée à la superficie des plateaux sportifs de tiers utilisés par les arrondissements. Les arénas, piscines intérieures et extérieures et pataugeoires sont considérés. Leur superficie est également pondérée pour tenir compte du nombre hebdomadaire d'heures d'utilisation.

Population

La moitié de l'enveloppe est répartie au prorata de la population des arrondissements. Cette population est celle tirée du Décret de population 2014 du ministre des Affaires municipales et de l'Organisation du territoire.

Indice de défavorisation et de diversité sociale

Le groupe de travail estime par ailleurs que le profil des usagers affecte les coûts de l'offre de service. Un indice de défavorisation et de diversité sociale est donc établi afin d'être appliqué à la population des arrondissements. Voici sa composition :

40,0 %	Indice de défavorisation de la Ville de Montréal
30,0 %	Population immigrante
30,0 %	Population de 0 à 14 ans et de 75 et plus.

L'indice de défavorisation de la Ville de Montréal rassemble la population vivant dans des aires de diffusion considérées comme peu, assez ou très défavorisées sur le plan économique et social, selon l'indice *Pampalon et Raymond* adapté par la Ville. Cet indice, utilisé par la Direction de la diversité sociale, est calculé à partir de six variables.

Il est jugé que le niveau de défavorisation de cette population affecte la demande de services. Un indice de défavorisation est donc utilisé afin de pondérer la population des arrondissements. Cet indice est basé sur des travaux effectués par l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) dans le cadre de l'Entente administrative de développement social et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Ville de Montréal. En voici les caractéristiques :

⁵ Un centre sportif peut inclure une piscine intérieure, une glace, un gymnase, une salle de combat, etc.

- ♦ Trois pour la défavorisation sociale : taux de familles monoparentales, de personnes vivant seules, de personnes séparées, divorcées ou veuves.
- ♦ Trois pour la défavorisation matérielle : revenu moyen des ménages, taux de chômage et taux des personnes de 15 ans et plus sans diplôme d'études secondaires.

3.6. Mesures des paramètres retenus pour la paramétrisation du budget 2014

Le tableau suivant présente les mesures des paramètres retenus par le groupe de travail pour l'activité « Installations sportives / Activités récréatives ». C'est avec ces mesures que les enveloppes ajustées ont été paramétrées.

Tableau 6 Mesures des paramètres retenus pour la paramétrisation du budget 2014

Activités	Paramètres	Mesures de départ
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

3.7. Résultats des budgets paramétrés

Le tableau suivant présente les résultats de la paramétrisation.

Tableau 7 Enveloppes ajustée et paramétrée 2014, par arrondissement, pour l'activité « Installations sportives / Activités récréatives »

Arrondissements	Enveloppe ajustée 2014	Enveloppe paramétrée 2014	Écart	
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	7 778,7	6 387,6	(1 391,1)	(17,9 %)
Anjou	3 991,0	2 999,2	(991,8)	(24,9 %)
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	10 707,6	10 441,2	(266,4)	(2,5 %)
Lachine	3 216,1	3 934,3	718,2	22,3 %
LaSalle	4 878,0	5 549,3	671,3	13,8 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	1 251,8	946,5	(305,3)	(24,4 %)
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	11 081,9	10 606,9	(475,0)	(4,3 %)
Montréal-Nord	5 366,0	5 619,1	253,2	4,7 %
Outremont	1 730,9	1 641,4	(89,5)	(5,2 %)
Pierrefonds-Roxboro	2 547,0	3 021,8	474,8	18,6 %
Plateau-Mont-Royal	7 210,9	5 520,2	(1 690,7)	(23,4 %)
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	8 596,2	7 355,8	(1 240,4)	(14,4 %)
Rosemont–La Petite-Patrie	4 745,8	9 332,8	4 587,0	96,7 %
Saint-Laurent	4 672,8	6 408,9	1 736,1	37,2 %
Saint-Léonard	4 547,9	4 445,9	(102,0)	(2,2 %)
Sud-Ouest	9 209,1	8 238,1	(971,0)	(10,5 %)
Verdun	4 854,0	5 298,5	444,5	9,2 %
Ville-Marie	6 658,2	5 207,2	(1 451,0)	(21,8 %)
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	9 939,0	10 028,2	89,2	0,9 %
Total	112 982,9	112 982,9	0,0	0,0 %

Tableau 8 Budgets redressé et paramétré 2014, par arrondissement, pour l'activité « Installations sportives / Activités récréatives »

Arrondissements	Budget redressé 2014	Budget paramétré 2014	Écart budget redressé vs paramétré	
	(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	0,0 %

3.8. Évolution des paramètres dans le temps

Cette section détaille l'évolution des paramètres dans le temps.

Les valeurs des paramètres seront mises à jour annuellement lors de la confection des transferts centraux aux arrondissements, lorsque pertinent. Par exemple, la population sera mise à jour annuellement (sur la base du décret gouvernemental), mais les valeurs de remplacement ne seront ajustées qu'en cas de modification, d'ajout ou de retrait d'installations. Le tableau suivant détaille le moment de la mise à jour des paramètres pour l'activité « Installations sportives / Activités récréatives ».

Tableau 9 Évolution des paramètres dans le temps

Paramètres ou pondération	Source	Date de la donnée pour le budget 2015	Date de la mise à jour
Valeur des équipements sportifs municipaux ou de tiers utilisés par les arrondissements	Direction des sports	Mai 2014	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)
Population pondérée	Décret gouvernemental 2014	Mai 2014	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)

Valeur des équipements sportifs municipaux

- ♦ La superficie des équipements municipaux et des équipements de tiers considérée au calcul sera mise à jour annuellement. L'inclusion de superficies supplémentaires devra préalablement faire l'objet d'une entente avec la Direction des sports.

Population

- ♦ La population sera mise à jour annuellement.

Autres éléments à considérer lors de la révision du budget paramétrique

Lorsque le budget paramétrique sera révisé dans cinq ans, l'indice de défavorisation et de diversité sociale devrait être mis à jour.

4. Normes de service

Un comité technique pourra être mis en place pour définir l'établissement de normes dans certains domaines de l'activité lorsqu'il le sera jugé pertinent.

5. Partage des gains de productivité

Le principe du partage des gains de productivité est tiré du rapport CIRANO qui stipule ce qui suit : « si les arrondissements arrivent à réduire leurs coûts d'opération par rapport aux montants fixés, les gains générés devraient être redistribués entre la Ville et les arrondissements. Les parts exactes de ce partage devraient refléter la contribution des deux parties à ces gains de productivité ». Ainsi les économies générées par des efforts d'optimisation ou des investissements d'arrondissement resteront en arrondissement et celles générées par des efforts d'optimisation ou des investissements centraux retourneraient à la Ville qui pourrait les redistribuer dans l'activité.

6. Reddition de compte

Toute activité déléguée ou normée implique une reddition de compte. Le service central responsable de l'activité établira, conjointement avec les arrondissements, les mécanismes de reddition de compte appropriés. Autant que possible, ces mécanismes devraient se faire à coût nul en optimisant l'utilisation des outils de suivi existants.

7. Préoccupations additionnelles

Le groupe de travail reconnaît une dimension réseau aux installations sportives bien que celle-ci soit moins clairement établie que dans le cas des bibliothèques. C'est dans cette perspective que le groupe de travail a mentionné, parmi les éléments nécessitant une réflexion plus approfondie, qu'il faudrait évaluer l'établissement d'un réseau formel d'installations sportives et de normes de services pour les activités qui ont été ciblées par le groupe. À cet effet, un comité de travail devrait être mis en place par le Service de la qualité de vie, auquel participeront les arrondissements et le Service des finances.