

## **Budget paramétrique – Application spécifique**

**« Aménagement, urbanisme et développement économique »**

Le 21 juillet 2014

Division de la planification budgétaire

Direction de la planification stratégique financière



## 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 .....	5
3.4.	Ajustements à l'enveloppe.....	6
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 .....	12
4.	Normes de service .....	13
5.	Partage des gains de productivité .....	13
6.	Reddition de compte .....	13
7.	Préoccupations additionnelles .....	13
	Annexe : Paramètres non retenus.....	14



## 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 « Aménagement, urbanisme et développement économique ». 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		
<i>Paramètre</i>	<i>Pondération</i>	<i>Ajustement</i>
Valeur foncière	Aucune	Contributions CLD et CDEC Technoparc

Une fois les ajustements en matière de contributions aux CLD, CDEC et au Technoparc apportés, les revenus associés aux activités retirés, l'enveloppe ajustée est répartie selon le paramètre choisi, soit la valeur foncière. Aucune pondération n'y est appliquée.

### 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. »<sup>1</sup>

La faiblesse de ce modèle, plus spécifiquement dans le cas de l'activité « Aménagement, urbanisme et développement économique », c'est que le potentiel de développement étant inégal sur le territoire de Montréal, certains arrondissements pourraient être désavantagés comparativement à d'autres. Aussi, le paramètre ne capture pas la défavorisation, le développement-requalification, la proportion de familles dans les arrondissements ainsi que la présence d'installations régionales sur les zones limitrophes. Tous ces éléments ont un impact sur les arrondissements.

---

<sup>1</sup> 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

D'un point de vue de présentation budgétaire, l'activité « Aménagement, urbanisme et développement économique » comprend les activités SIMON suivantes :

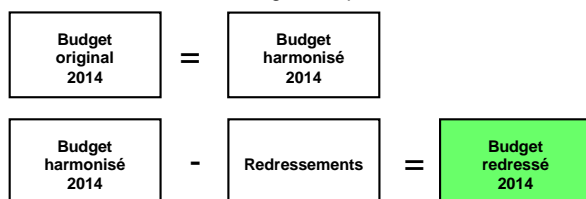
- ♦ aménagement du territoire, réglementation et zonage,
- ♦ émission des permis et inspections,
- ♦ rénovation urbaine,
- ♦ industries et commerces – promotion et développement économique,
- ♦ tourisme – promotion et développement économique.

#### 3.1. Présentation du schéma du budget paramétrique

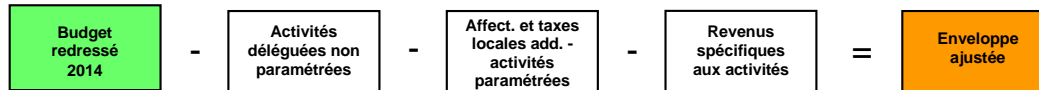
Le schéma ci-dessous présente sommairement le processus de paramétrisation qui s'applique à l'ensemble des activités pour parvenir à la détermination d'un budget paramétré pour chaque arrondissement.

**Tableau 2 Schéma du processus de paramétrisation des budgets des arrondissements**

1. Détermination du budget comparatif 2014



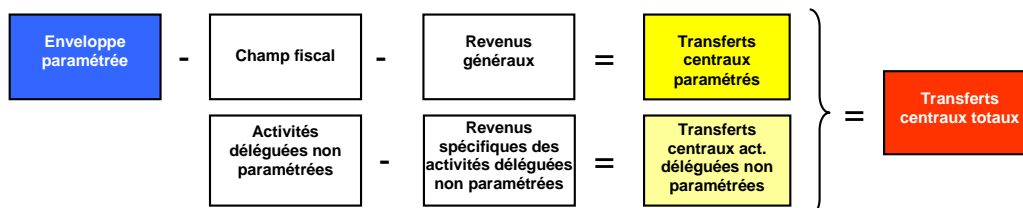
2. Détermination de l'enveloppe ajustée



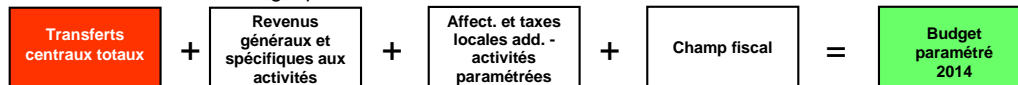
3. Paramétrisation



4. Détermination des transferts centraux



5. Détermination du budget paramétré 2014





### 3.2. Partage des compétences

Les compétences en matière d'urbanisme, d'aménagement et de développement économique sont partagées entre le conseil municipal et les conseils d'arrondissements.

Le groupe de travail ne suggère aucune modification au partage des compétences.

### 3.3. Établissement du budget redressé

Les budgets pour l'activité « Développement économique » n'ont pas été paramétrés. Le comité directeur recommande de reconduire les budgets 2014 en 2015 de manière transitoire. Pour le budget 2016, les recommandations d'un comité qui se penchera sur ce dossier seront appliquées afin de refléter une vision globale de l'activité et d'établir une stratégie concertée basée sur les bonnes pratiques dans le domaine.

**Tableau 3 Budgets 2014 des arrondissements pour l'activité « Aménagement, urbanisme et développement économique »**

Arrondissements	Budget original 2014 (000 \$)	Budget original « Développement économique » (000 \$)	Budget original « Aménagement et urbanisme » (000 \$)
Ahuntsic-Cartierville	2 610,2	258,3	2 351,9
Anjou	1 322,9	79,7	1 243,2
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	3 865,8	36,0	3 829,8
Lachine	2 070,8	30,0	2 040,8
LaSalle	1 412,4	306,7	1 105,7
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	552,6	4,5	548,1
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	2 917,2	294,9	2 622,3
Montréal-Nord	1 976,0	128,5	1 847,5
Outremont	1 036,5	0,0	1 036,5
Pierrefonds-Roxboro	2 426,0	0,0	2 426,0
Plateau-Mont-Royal	3 695,2	209,8	3 485,4
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	2 722,3	0,0	2 722,3
Rosemont–La Petite-Patrie	3 292,5	415,1	2 877,4
Saint-Laurent	4 814,7	993,6	3 821,1
Saint-Léonard	1 818,8	50,0	1 768,8
Sud-Ouest	2 453,3	0,0	2 453,3
Verdun	2 231,0	509,1	1 721,9
Ville-Marie	6 967,9	1 541,5	5 426,4
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	3 433,0	168,6	3 264,4
<b>Total</b>	<b>51 619,1</b>	<b>5 026,3</b>	<b>46 592,8</b>

### 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

Il n'y a aucun redressement pour l'activité « Aménagement et urbanisme ».

**Tableau 4 Budgets 2014 des arrondissements pour l'activité « Aménagement et urbanisme »**

Arrondissements	Budget original 2014	Budget harmonisé 2014	Budget redressé 2014
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)
Ahuntsic-Cartierville	2 351,9	2 351,9	2 351,9
Anjou	1 243,2	1 243,2	1 243,2
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	3 829,8	3 829,8	3 829,8
Lachine	2 040,8	2 040,8	2 040,8
LaSalle	1 105,7	1 105,7	1 105,7
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	548,1	548,1	548,1
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	2 622,3	2 622,3	2 622,3
Montréal-Nord	1 847,5	1 847,5	1 847,5
Outremont	1 036,5	1 036,5	1 036,5
Pierrefonds-Roxboro	2 426,0	2 426,0	2 426,0
Plateau-Mont-Royal	3 485,4	3 485,4	3 485,4
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	2 722,3	2 722,3	2 722,3
Rosemont–La Petite-Patrie	2 877,4	2 877,4	2 877,4
Saint-Laurent	3 821,1	3 821,1	3 821,1
Saint-Léonard	1 768,8	1 768,8	1 768,8
Sud-Ouest	2 453,3	2 453,3	2 453,3
Verdun	1 721,9	1 721,9	1 721,9
Ville-Marie	5 426,4	5 553,7	5 553,7
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	3 264,4	3 264,4	3 264,4
<b>Total</b>	<b>46 592,8</b>	<b>46 720,1</b>	<b>46 720,1</b>

### 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 « Aménagement et urbanisme ».

#### Taxes additionnelles et affectations de surplus

Le modèle paramétrique vise à redistribuer entre les arrondissements, par activité, l'équivalent des montants des transferts centraux versés aux arrondissements par la Ville avant la réforme. Ainsi, des budgets de dépenses de certains arrondissements, doivent être retirés les sommes financées par des taxes locales additionnelles et des affectations de surplus.

Cela représente un total de 2,2 M\$ pour l'activité « Aménagement et urbanisme ».

#### Revenus spécifiques

Les revenus spécifiques aux activités sont ensuite soustraits du budget redressé. Il s'agit notamment de revenus relatifs à des locations de terrains pour des enseignes publicitaires (incluant certains revenus classés de façon comptable dans les activités de promotion et développement économique), des licences pour les chiens, etc.

Des revenus de 0,3 M\$ liés au remorquage de véhicules sont transférés aux revenus de l'activité « Dénégement ».

Les revenus spécifiques représentent un ajustement total de 1,9 M\$ pour l'activité « Aménagement et urbanisme ».

#### Revenus de permis de construction et modification et revenus d'occupation du domaine public

Selon les recommandations du comité directeur, les revenus de permis de construction et de modification (y compris les revenus d'étude de projets) sont mutualisés dès 2015. Cette mutualisation des revenus des arrondissements est compensée par une augmentation équivalente des transferts centraux, pour un total de 26,2 M\$.

Également selon les recommandations du comité directeur, les revenus d'occupation du domaine public sont considérés au budget 2015 comme des revenus généraux, pour un total de 16,3 M\$. Un exercice d'harmonisation des pratiques dans ce domaine sera réalisé entre les arrondissements au cours de l'exercice 2015. À compter du budget 2016, ces revenus seront mutualisés, de la même façon que les revenus de permis de construction et de modification.

Tant pour les revenus des permis de construction et modification que pour les revenus d'occupation du domaine public, les surplus seront remis annuellement aux arrondissements. Les surplus seront répartis entre les arrondissements en considérant à 75 % en proportion de l'endroit où les surplus ont été réalisés et à 25 % en proportion des budgets paramétrés. Ceci permettra aux arrondissements de profiter de l'enrichissement collectif et de les protéger d'un éventuel ralentissement économique.

Ces deux revenus ne sont donc pas considérés dans les revenus spécifiques à l'activité « Aménagement et urbanisme ».

### Enveloppe par activité

Les services aux citoyens en « Aménagement et urbanisme » peuvent être répartis selon le type d'immeuble desservi :

- ♦ les services rendus aux **immeubles résidentiels**,
- ♦ les services rendus aux **immeubles non résidentiels**,
- ♦ les services rendus aux **terrains vagues** (terrains à développer).

L'enveloppe totale associée aux coûts des services rendus à ces différents immeubles peut ensuite être répartie selon des paramètres.

Le groupe de travail souhaitait utiliser deux données pour effectuer cette répartition entre activités :

- ♦ la donnée du rôle nommée **aire d'étage**,
- ♦ le nombre de **permis émis**.

Dans le cas de l'aire d'étage, il s'agit d'une donnée du rôle d'évaluation foncière qui correspond à la superficie totale construite d'un immeuble. Cette donnée aurait permis de capter la densité et la complexité des immeubles. Cette donnée n'est toutefois pas disponible. En raison d'une exigence du ministère des Affaires municipales et de l'Organisation du territoire, l'évaluateur a inclus cette donnée dans le rôle foncier en 2012. La donnée n'est toutefois pas à jour pour tous les immeubles, et parfois, elle peut même être incorrecte. L'aire d'étage sera une donnée fiable pouvant être exploitée au mieux en 2017.

Dans le cas du nombre de permis, il y avait un problème d'homogénéité dans les données. Les façons de faire des arrondissements ne sont pas uniformes dans l'émission de permis. Par ailleurs, les données ne sont pas toutes disponibles dans un système informatisé central. Ainsi, le nombre de permis a été écarté, tant pour la répartition des budgets par activité que pour la paramétrisation des budgets.

En conséquence, une autre donnée a dû être identifiée pour répartir les enveloppes par activité. Le groupe de travail a administré un sondage aux arrondissements afin qu'ils attribuent la part de leur budget relative à chacune de ces activités. Au total, 18 arrondissements ont répondu. L'activité « Développement économique » était exclue de ce sondage. Le tableau suivant en présente les résultats.

**Tableau 5 Répartition de l'enveloppe ajustée par activité**

Activités	Enveloppe ajustée	
	(000 \$)	(%)
<b>Aménagement et urbanisme</b>		
Immeubles résidentiels	28 248,1	66,3%
Immeubles non résidentiels	10 482,7	24,6%
Terrains vagues	3 902,6	9,2%
<b>Total</b>	<b>42 633,4</b>	<b>100 %</b>

## Enveloppe ajustée

L'enveloppe ajustée de l'ensemble des arrondissements totalisent 42,6 M\$ et est présentée au tableau 6. C'est cette enveloppe qui fait l'objet de la paramétrisation.

**Tableau 6 Détermination de l'enveloppe ajustée de l'activité « Aménagement et urbanisme »**

Arrondissements	Budget redressé 2014	Taxes additionnelles et affectations de surplus	Revenus spécifiques	Enveloppe ajustée 2014
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)
Ahuntsic-Cartierville	2 351,9	(5,4)	(188,2)	2 158,3
Anjou	1 243,2	(128,6)	(21,1)	1 093,5
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	3 829,8	(37,5)	(328,0)	3 464,3
Lachine	2 040,8	(239,0)	(32,0)	1 769,8
LaSalle	1 105,7	(158,0)	(43,2)	904,5
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	548,1	(3,8)	(14,0)	530,3
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	2 622,3	(200,3)	(150,4)	2 271,6
Montréal-Nord	1 847,5	(221,2)	(16,0)	1 610,3
Outremont	1 036,5	(74,9)	(10,2)	951,4
Pierrefonds-Roxboro	2 426,0	(185,6)	(24,8)	2 215,6
Plateau-Mont-Royal	3 485,4	(172,6)	(156,3)	3 156,5
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	2 722,3	(222,6)	(57,0)	2 442,7
Rosemont–La Petite-Patrie	2 877,4	(5,4)	(211,6)	2 660,4
Saint-Laurent	3 821,1	(173,8)	(31,5)	3 615,8
Saint-Léonard	1 768,8	(93,5)	8,4	1 683,7
Sud-Ouest	2 453,3	(52,5)	(57,1)	2 343,7
Verdun	1 721,9	(131,2)	(102,0)	1 488,7
Ville-Marie	5 553,7	(20,7)	(347,0)	5 186,0
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	3 264,4	(25,8)	(152,1)	3 086,5
<b>Total</b>	<b>46 720,1</b>	<b>(2 152,6)</b>	<b>(1 934,1)</b>	<b>42 633,4</b>

### 3.5. Paramètres de répartition retenus

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

**Tableau 7 Paramètres et pondérations retenus par activité**

Activités	Paramètres	Pondérations
<b>Aménagement et urbanisme</b>		
Immeubles résidentiels	Nombre de logements	Indice de défavorisation
Immeubles non résidentiels	Valeur foncière	
Terrains vagues	Valeur foncière et superficie	
<b>Développement économique</b>		
	Non paramétré	

### Activités attribuables aux immeubles résidentiels

Selon le groupe de travail, les interventions en aménagement et urbanisme, pour les immeubles résidentiels, sont en fonction du nombre de logements. Ainsi, un nombre de logements plus important implique un plus grand nombre d'interventions (ex. : demandes de permis, inspections, etc.).

Par ailleurs, le groupe de travail estime que plus une population est défavorisée, plus les interventions sont nombreuses (ex. : inspections pour insalubrité, manque d'entretien, etc.) et coûteuses.

Le nombre de logements au rôle d'évaluation foncier est donc pondéré par un indice de défavorisation, qui prend en compte :

- ♦ la proportion des ménages de l'arrondissement dont le revenu est sous le seuil de pauvreté de Statistique Canada,
- ♦ la proportion des logements locatifs de l'arrondissement dont la valeur est inférieure à la médiane de la Ville de Montréal.

L'indice est composé en donnant le poids du tiers à la proportion de logements sous la valeur médiane et du deux tiers pour la proportion des ménages de l'arrondissement dont le revenu est sous le seuil de la pauvreté.

### **Activités attribuables aux immeubles non résidentiels**

Les activités attribuables aux immeubles non résidentiels sont principalement des services rendus aux immeubles : permis de construction, de rénovation, etc. Ces services, et leurs coûts, varient selon la taille et la densité des immeubles.

Le groupe de travail a cherché à identifier un paramètre qui serait le plus possible corrélé avec le nombre d'interventions et leur complexité. L'aire d'étage était la variable identifiée par le groupe de travail comme comportant le plus de potentiel. Toutefois, cette donnée n'est pas disponible actuellement.

L'utilisation de la superficie des terrains où sont construits des immeubles non résidentiels a été considérée. Toutefois, elle ne permet pas de distinguer deux terrains de superficies égales sur lesquels sont construits respectivement un immeuble de 20 étages et un entrepôt d'un seul étage. La superficie des terrains non résidentiels, utilisée en remplacement de l'aire d'étage, a donc été écartée par le groupe de travail.

La superficie construite (aire d'étage) est corrélée avec la valeur foncière d'un immeuble, bien que d'autres facteurs influencent également cette dernière. Puisque la valeur foncière tend à augmenter lorsqu'on s'approche du centre-ville, elle est également présumée être un indicateur de la densité, et donc de la complexité des interventions en urbanisme.

Ainsi, la valeur foncière est la donnée retenue par défaut par le groupe de travail, principalement en raison de sa disponibilité.

### **Activités attribuables aux terrains vagues**

Les activités attribuables aux terrains vagues (ou à développer) sont reliées à la planification de l'usage de ces terrains. Plus un terrain est grand, plus la planification est importante. Ainsi, la superficie des terrains a été retenue par le groupe de travail.

Le groupe de travail a également indiqué que la valeur des terrains pouvait être un indicateur d'un développement sur ces terrains dans un futur rapproché.

Deux paramètres ont été retenus par le groupe de travail pour ces activités : la superficie et la valeur foncière des terrains vagues au rôle d'évaluation.

#### Superficies des terrains vagues

Les superficies des terrains vagues proviennent du rôle d'évaluation foncière. Certains terrains qualifiés comme « terrains vagues » dans le rôle foncier n'ont pas d'influence sur les besoins en planification. Ainsi, certains de ces terrains ont été exclus des superficies utilisées :

- ♦ les cours de triage et voies ferrées,
- ♦ les parcs régionaux et les grands parcs,
- ♦ les golfs,
- ♦ le port de Montréal et l'aéroport de Montréal,
- ♦ les cimetières,
- ♦ la carrière Miron,
- ♦ les terrains agricoles.

### Valeurs foncières des terrains vagues

Les valeurs foncières des terrains vagues proviennent du rôle d'évaluation foncière. Les terrains exclus du calcul des superficies sont également exclus du calcul des valeurs foncières.

### Terrains à requalifier

Le groupe de travail, tout comme plusieurs intervenants lors des présentations, ont mentionné qu'ils souhaitaient que les terrains à requalifier soient inclus dans la paramétrisation. Un terrain à requalifier est défini comme tout terrain, comportant déjà un immeuble ou pas, voué à changer de vocation afin d'être mis en valeur. Il est présumé que ces terrains engendrent des coûts de planification importants.

Toutefois, aucun paramètre fiable n'a pu être identifié, pour ces terrains, qui permette de les prendre en considération de manière uniforme et systématique dans le modèle. Cette notion n'a donc pas été retenue dans la paramétrisation à cause d'un manque de donnée.

### **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 « Aménagement et urbanisme ». C'est avec ces mesures que les enveloppes ajustées ont été paramétrées.

**Tableau 8 Mesures des paramètres retenus pour la paramétrisation du budget 2014**

Activités	Paramètres	Mesures de départ
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
	Superficie	0,10 \$ par mètre carré

### **3.7. Résultats des budgets paramétrés**

Le tableau suivant présente les résultats de la paramétrisation.

**Tableau 9 Enveloppes ajustée et enveloppe paramétrée 2014, par arrondissement, pour l'activité « Aménagement, et urbanisme »**

Arrondissements	Enveloppe ajustée 2014	Enveloppe paramétrée 2014	Écart	
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	2 158,3	2 847,9	689,6	32,0 %
Anjou	1 093,5	1 010,4	(83,1)	(7,6 %)
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	3 464,3	3 895,8	431,6	12,5 %
Lachine	1 769,8	1 062,8	(707,0)	(39,9 %)
LaSalle	904,5	1 677,8	773,3	85,5 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	530,3	586,2	56,0	10,6 %
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	2 271,6	3 060,4	788,8	34,7 %
Montréal-Nord	1 610,3	1 623,7	13,5	0,8 %
Outremont	951,4	468,7	(482,7)	(50,7 %)
Pierrefonds-Roxboro	2 215,6	1 166,5	(1 049,1)	(47,4 %)
Plateau-Mont-Royal	3 156,5	2 992,3	(164,2)	(5,2 %)
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	2 442,7	2 214,8	(227,9)	(9,3 %)
Rosemont–La Petite-Patrie	2 660,4	3 295,6	635,2	23,9 %
Saint-Laurent	3 615,8	2 585,6	(1 030,2)	(28,5 %)
Saint-Léonard	1 683,7	1 418,1	(265,6)	(15,8 %)
Sud-Ouest	2 343,7	1 980,9	(362,8)	(15,5 %)
Verdun	1 488,7	1 543,0	54,3	3,6 %
Ville-Marie	5 186,0	6 329,7	1 143,7	22,1 %
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	3 086,5	2 873,2	(213,3)	(6,9 %)
<b>Total</b>	<b>42 633,4</b>	<b>42 633,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0 %</b>

**Tableau 10 Budgets redressé et paramétré 2014, par arrondissement, pour l'activité « Aménagement et urbanisme »**

Arrondissements	Budget redressé 2014	Budget paramétré 2014	Écart Budget redressé vs Budget paramétré	
	(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 %)
<b>Total</b>	<b>46 720,1</b>	<b>46 720,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0 %</b>

### 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, le nombre de logements sera mis à jour annuellement. Le tableau suivant détaille le moment de la mise à jour des paramètres pour l'activité « Aménagement et urbanisme ».

**Tableau 11 Évolution des paramètres dans le temps**

Activités	Paramètres ou pondération	Date de la donnée pour le budget 2015	Date de la mise à jour
Immeubles résidentiels	Nombre de logements	Nombre de logements au 15 septembre 2013	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)
Immeubles non résidentiels	Indice de défavorisation	Données du recensement 2011	Lorsque la donnée est modifiée (aux cinq ans), la mise à jour sera intégrée lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)
Terrains vagues	Valeur foncière	Valeurs foncières au 15 septembre 2013	Lors de la révision du modèle
	Superficie	Selon le rôle foncier au 15 septembre 2013	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)

#### Nombre de logements

- ♦ Le nombre de logements sera mis à jour annuellement.

#### Indice de défavorisation

- ♦ Les données pour établir l'indice proviennent du recensement. Celui-ci étant réalisé tous les 5 ans, les données seront revues lors de la publication des données du prochain recensement.

#### Valeurs foncières

- ♦ Les valeurs foncières seront revues lors de la révision du modèle dans 5 ans.

#### Superficies

- ♦ Les superficies seront mises à jour annuellement.



## 4. Normes de service

---

Le groupe de travail n'a statué sur aucune norme de service.

## 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 a fait part de plusieurs préoccupations en lien avec l'activité d'aménagement et d'urbanisme. Les ressources humaines sont au cœur du questionnement du groupe de travail. En effet, il a été mentionné :

- ♦ Que les arrondissements utilisent leurs ressources pour soutenir les ressources de la Ville dans la réalisation des travaux relatifs à des compétences centrales (ex. : schéma d'aménagement, plan d'urbanisme et plan de développement).
- ♦ Qu'il faudrait accroître la culture de la planification à la Ville de Montréal et assurer la pérennité des équipes œuvrant dans le domaine.
- ♦ Que des développements importants amènent un surplus de travail pour une période déterminée dans quelques arrondissements (exemples : cour de triage d'Outremont, prolongation de la ligne bleue de métro, etc.). Le retour du financement par le champ fiscal survient parfois quelques années après l'étape de la planification dans les arrondissements. De ce fait, il y aurait lieu d'évaluer la possibilité de prévoir un budget de fonctionnement au SMVT pour soutenir les arrondissements dans le cadre de mandats de planification d'envergure ou de projets urbains, notamment pour l'embauche temporaire de personnel dans les arrondissements. Cette méthode serait encadrée par un protocole d'entente standard dont les critères seraient établis par l'Administration.

## **Annexe : Paramètres non retenus**

---

### **Aire d'étage**

Dans le cas de l'aire d'étage, il s'agit d'une donnée du rôle d'évaluation foncière qui correspond à la superficie totale construite d'un immeuble. Cette donnée aurait permis de capter la densité et la complexité des immeubles. Cette donnée n'est toutefois pas disponible. À cause d'une obligation du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Organisation du territoire, l'évaluateur a inclus cette donnée dans le rôle foncier en 2012. La donnée n'est toutefois pas à jour pour tous les immeubles, et parfois elle peut même être incorrecte. L'aire d'étage sera une donnée fiable pouvant être exploitée au mieux en 2017.

### **Nombre de permis émis**

Dans le cas du nombre de permis, il y avait un problème d'homogénéité dans les données. Les façons de faire de tous les arrondissements ne sont pas uniformes dans l'émission de permis. Par ailleurs, les données ne sont pas toutes disponibles dans un même système informatisé. Ainsi, le nombre de permis a été écarté, tant pour la répartition des budgets par activité que pour la paramétrisation des budgets.

### **Superficies non résidentielles**

L'utilisation de la superficie des terrains où sont construits des immeubles non résidentiels a été considérée. Toutefois, elle ne permet pas de distinguer deux terrains de superficies égales sur lesquels sont construits respectivement un immeuble de 20 étages et un entrepôt d'un seul étage. La superficie des terrains non résidentiels, utilisée en remplacement de l'aire d'étage, a donc été écartée par le groupe de travail.

### **Terrains à requalifier**

Aucun paramètre fiable n'a pu être identifié, pour ces terrains, qui permette de les prendre en considération de manière uniforme et systématique dans le modèle. Cette notion n'a donc pas été retenue dans la paramétrisation à cause d'un manque de donnée.