

## **Budget paramétrique – Application spécifique**

### **« Bibliothèques »**

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 .....	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 .....	9
3.7.	Résultats des budgets paramétrés.....	10
3.8.	Évolution des paramètres dans le temps .....	11
4.	Normes de service .....	12
5.	Partage des gains de productivité .....	12
6.	Reddition de compte .....	12
7.	Préoccupations additionnelles .....	12



## 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 « Bibliothèques ». 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 de 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 Revenus, etc.

L'activité « Bibliothèques » a été traitée au sein de l'ensemble *loisirs, sports et culture* pour lequel une formule *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 est 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. »<sup>1</sup>

Il peut être jugé qu'une faiblesse du modèle, spécifique à l'activité « Bibliothèques », se situe dans le choix de paramètres qui ne prennent pas en considération les infrastructures existantes alors que cette activité est intégrée en réseau. Ainsi, le modèle se trouve en 2006 à octroyer de l'argent aux arrondissements afin que ces derniers puissent, par exemple, offrir un service moyen de bibliothèque à leur population, indépendamment du fait qu'ils aient ou non une bibliothèque sur leur territoire.

---

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

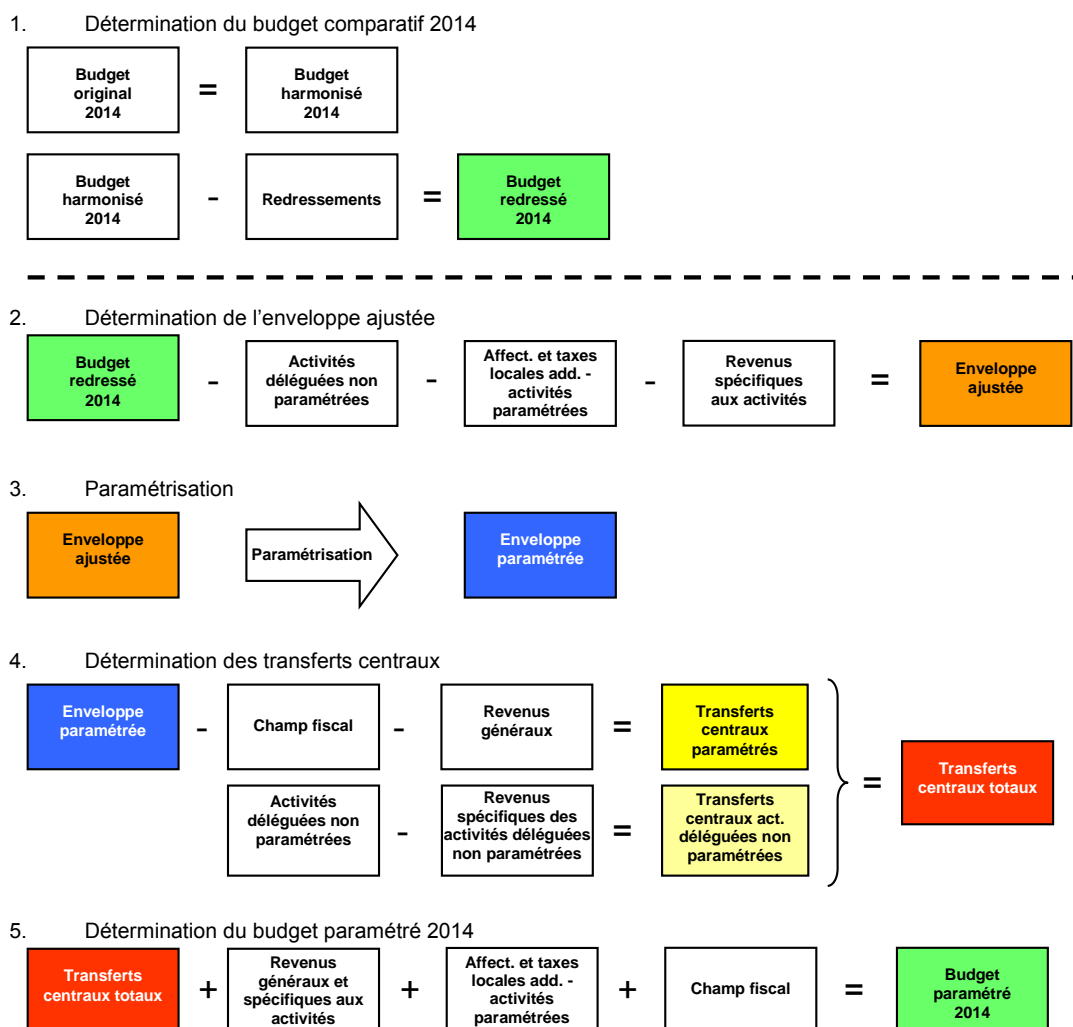
### 3. Budget paramétrique appliqué à 2014

D'un point de vue de présentation budgétaire, les bibliothèques se déclinent entièrement via l'activité budgétaire « Bibliothèques ». Il est à noter que sous cette unique activité, se regroupent, pour les arrondissements de l'ex-banlieue, des budgets reliés à l'ensemble des opérations dont les acquisitions de documents, le traitement documentaire, etc. Les dépenses pour ces activités dans les arrondissements de l'ex-Ville sont assumées par la Direction associée des bibliothèques.

#### 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**





### 3.2. Partage des compétences

L'activité « Bibliothèques » est une compétence locale. Malgré une dimension « réseau » reconnue, aucun changement de compétence n'est envisagé. En théorie toutefois, l'exploitation du bibliobus et de sa collection est de compétence centrale mais déléguée. Dans les faits, les arrondissements qui utilisent le bibliobus le font à leurs frais. Une réflexion sur l'avenir du bibliobus est nécessaire, mais elle n'a pas été menée dans le cadre des travaux du groupe de travail. Le comité directeur a recommandé que le bibliobus soit décentralisé. En conséquence, les transactions faites dans le bibliobus seront ajoutées aux transactions faites dans les bibliothèques.

La Direction associée des bibliothèques du Service de la qualité de vie effectue également de nombreuses tâches dont les suivantes :

- ♦ traitement intellectuel des acquisitions,
- ♦ acquisitions et préparation matérielle des ouvrages des arrondissements de l'ex-Ville<sup>2</sup>,
- ♦ transport pour prêt et retour universels,
- ♦ contributions à la Grande Bibliothèque et à certaines bibliothèques privées.

### 3.3. Établissement du budget redressé

Particularité de l'activité « Bibliothèques » :

Le maintien du *statu quo* en ce qui a trait à des différences dans l'exercice de certaines activités :

- ♦ Dans les arrondissements de l'ex-banlieue, les acquisitions et la préparation matérielle de ces acquisitions sont effectuées localement, avec des budgets locaux.
- ♦ Dans les arrondissements de l'ex-Ville, les acquisitions et la préparation matérielle de ces acquisitions sont effectuées avec des budgets centraux (Direction associée des bibliothèques), à l'exception de la préparation matérielle sommaire et à faible coût, effectuée en arrondissement pour une certaine proportion des achats locaux.

### 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 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.

---

<sup>2</sup> Un pourcentage variable de ces acquisitions est réalisé directement par les employés de bibliothèques des arrondissements de l'ex-Ville dans des librairies locales et la facture est transférée à la Direction associée des bibliothèques. Une partie de ces acquisitions fait l'objet d'une préparation matérielle sommaire à la bibliothèque. Les coûts de ce type de préparation matérielle sont jugés négligeables pour les fins de la paramétrisation.

## Redressement pour le traitement intellectuel et le transport pour prêt et retour universels

Il est admis qu'historiquement, les arrondissements de l'ex-banlieue auraient dû compenser financièrement la Direction associée des bibliothèques lorsque cette dernière a commencé à effectuer pour ceux-ci les tâches relatives au traitement intellectuel des acquisitions ainsi qu'au transport pour prêt et retour universels. Ce transfert est donc effectué dans le cadre de la réforme vers la Direction associée des bibliothèques et fait l'objet d'un redressement. En effet, il est considéré que si les arrondissements de l'ex-banlieue avaient effectué ce paiement en 2014, les sommes n'auraient autrement pas pu être imputées dans leur budget de bibliothèques. Les budgets harmonisés des arrondissements de l'ex-banlieue sont donc redressés de montants totaux de 0,3 M\$ pour le traitement intellectuel et de 0,2 M\$ pour le transport.

Le tableau suivant présente les budgets 2014 de dépenses pour l'activité « Bibliothèques ».

**Tableau 3 Budgets 2014 des arrondissements de l'activité « Bibliothèques »**

Arrondissements	Budget original 2014 (000 \$)	Budget harmonisé 2014 (000 \$)	Redressement (000 \$)	Budget redressé 2014 (000 \$)
Ahuntsic-Cartierville	3 817,6	3 817,6	0,0	3 817,6
Anjou	2 082,9	2 082,9	(45,6)	2 037,3
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	4 576,3	4 576,3	0,0	4 576,3
Lachine	1 746,0	1 746,0	(37,8)	1 708,2
LaSalle	2 988,7	2 988,7	(61,3)	2 927,4
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	723,1	723,1	(25,1)	698,0
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	4 263,1	4 263,1	0,0	4 263,1
Montréal-Nord	4 195,7	4 195,7	(72,5)	4 123,2
Outremont	1 022,3	1 022,3	(24,8)	997,5
Pierrefonds-Roxboro	2 896,3	2 896,3	(71,3)	2 825,0
Plateau-Mont-Royal	2 712,9	2 712,9	0,0	2 712,9
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	3 114,8	3 114,8	0,0	3 114,8
Rosemont–La Petite-Patrie	5 882,4	5 882,4	0,0	5 882,4
Saint-Laurent	7 233,2	7 233,2	(48,8)	7 184,4
Saint-Léonard	3 046,2	3 046,2	(27,3)	3 018,9
Sud-Ouest	2 987,2	2 987,2	0,0	2 987,2
Verdun	2 334,5	2 334,5	(57,7)	2 276,8
Ville-Marie	2 478,6	2 639,1	0,0	2 639,1
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	4 380,7	4 380,7	0,0	4 380,7
<b>Total</b>	<b>62 482,5</b>	<b>62 643,0</b>	<b>(472,2)</b>	<b>62 170,8</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 « Bibliothèques ».

### **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 3,2 M\$ pour l'activité « Bibliothèques ».

## 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.

L'identification de l'enveloppe ajustée nécessite un examen des revenus, de façon notamment à identifier les revenus spécifiques « ordinaires », des bibliothèques existantes et les exclure de la paramétrisation. Deux types de revenus existent :

- ♦ Revenus spécifiques « ordinaires » : 1,3 M\$. Ces revenus spécifiques sont des revenus divers d'amendes, de location, d'abonnement, etc. qui sont retirés de l'enveloppe à paramétrer car directement conservés par les arrondissements.
- ♦ Revenus de subvention du gouvernement du Québec : 1,8 M\$. Ces revenus servent à financer des acquisitions et sont comptabilisés dans les revenus locaux chez les arrondissements de l'ex-banlieue, mais dans les revenus centraux pour les arrondissements de l'ex-Ville (les acquisitions de ces derniers étant financées centralement). Ils sont exclus de la paramétrisation.

Cela représente un ajustement total de 3,0 M\$ pour l'activité « Bibliothèques ».

## Enveloppe ajustée

L'enveloppe ajustée de l'ensemble des arrondissements totalise 56,0 M\$ et est présentée au tableau 4. C'est cette enveloppe qui fait l'objet de la paramétrisation.

**Tableau 4 Détermination de l'enveloppe ajustée de l'activité « Bibliothèques »**

Arrondissements	Budget redressé 2014	Taxes additionnelles et affectations de surplus	Revenus spécifiques	Enveloppe ajustée 2014
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)
Ahuntsic-Cartierville	3 817,6	(8,7)	(89,2)	3 719,7
Anjou	2 037,3	(210,7)	(183,4)	1 643,1
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	4 576,3	(44,9)	(87,9)	4 443,5
Lachine	1 708,2	(200,0)	(143,1)	1 365,0
LaSalle	2 927,4	(418,3)	(318,1)	2 191,0
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	698,0	(4,9)	(62,7)	630,4
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	4 263,1	(325,6)	(102,7)	3 834,8
Montréal-Nord	4 123,2	(493,7)	(313,0)	3 316,5
Outremont	997,5	(72,1)	(74,8)	850,6
Pierrefonds-Roxboro	2 825,0	(216,2)	(210,2)	2 398,7
Plateau-Mont-Royal	2 712,9	(134,4)	(79,8)	2 498,7
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	3 114,8	(254,7)	(53,4)	2 806,7
Rosemont–La Petite-Patrie	5 882,4	(11,1)	(83,1)	5 788,2
Saint-Laurent	7 184,4	(326,8)	(527,8)	6 329,8
Saint-Léonard	3 018,9	(159,6)	(260,6)	2 598,8
Sud-Ouest	2 987,2	(64,0)	(47,7)	2 875,5
Verdun	2 276,8	(173,4)	(235,3)	1 868,1
Ville-Marie	2 639,1	(9,8)	(51,1)	2 578,2
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	4 380,7	(34,7)	(110,6)	4 235,4
<b>Total</b>	<b>62 170,8</b>	<b>(3 163,6)</b>	<b>(3 034,5)</b>	<b>55 972,6</b>

### 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**

Activité	Paramètres	Pondérations
Bibliothèques	Nombre de transactions pondérées Poids : 85,6 %	Pondération du nombre de prêts et de retours effectués par des citoyens par un indice de défavorisation et de diversité sociale.
	Superficies pondérées Poids : 14,4 %	Pondération des superficies de bibliothèques louées.

Ces paramètres s'appliquent à 92,7 % de l'enveloppe ajustée. La balance de 7,3 % correspond aux budgets des acquisitions, préparations de matériel et bibliothèques privées pour lesquels le statu quo est maintenu.

#### Ajustements pour subvention aux bibliothèques privées

Certains arrondissements subventionnent quelques bibliothèques privées qui offrent un service complémentaire sur leur territoire. En attendant une réflexion approfondie à ce sujet, le *statu quo* est maintenu. Les montants correspondant à ces subventions sont donc exclus de l'enveloppe ajustée et remis aux arrondissements originaux, de la même façon que si le fait d'octroyer ces subventions avait été une activité centrale et déléguée. Ces subventions totalisent 0,1 M\$.

#### Ajustements pour maintenir le *statu quo* quant à l'exercice des activités d'acquisition et de préparation matérielle

La Direction associée des bibliothèques soutient qu'en moyenne une acquisition coûte 35 \$ et que son traitement documentaire coûte 15 \$. Le traitement documentaire compte deux activités : le traitement intellectuel (résumé, notices, etc.) et la préparation matérielle (consolidation de la couverture, etc.). Comme le traitement intellectuel est réalisé centralement, il faut décomposer le montant de 15 \$ afin d'identifier un coût unitaire pour le traitement intellectuel ( $\approx 2,50$  \$) et un autre pour la préparation matérielle ( $\approx 12,50$  \$). Une fois que cela est fait, le nombre d'acquisitions réalisées par les arrondissements de l'ex-banlieue est multiplié par la somme des coûts unitaires d'acquisition et de préparation matérielle ( $\approx 47,50$  \$) pour obtenir une estimation de 100 % des coûts de ces deux activités en arrondissement de l'ex-banlieue. Afin de maintenir le statu quo dans l'exercice de ces activités, ce montant est retranché à chaque arrondissement de l'ex-banlieue pour parvenir à l'enveloppe ajustée qui doit être paramétrée, et ce montant est remis à chaque arrondissement de l'ex-banlieue après la paramétrisation. Ces acquisitions sont financées partiellement par des transferts centraux et par les subventions gouvernementales mentionnées précédemment.

#### **Le nombre de transactions pondérées**

Il est établi que la répartition des prêts et des retours entre les bibliothèques est représentative de la répartition de la quantité de travail entre les bibliothèques que l'on peut associer à des coûts variables.

Ces prêts et retours, rassemblés sous le vocable « transactions » sont de deux types :

- ♦ Les transactions effectuées par les citoyens.
- ♦ Les transactions effectuées entre les bibliothèques (prêt et retour universels).

## Indice de défavorisation et de diversité sociale

Le groupe de travail estime par ailleurs que le profil de la clientèle d'une bibliothèque affecte son coût moyen par transaction. Un *indice de défavorisation et de diversité sociale* est donc établi. Voici sa composition :

40,0 %	Indice de défavorisation de la Ville de Montréal
30,0 %	Population immigrante
30,0 %	Population de 0-14 ans et de 75 ans 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 :

- ♦ 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.

Logiquement, le profil de la clientèle ne peut avoir d'impact que sur le coût des transactions effectuées par les citoyens et non pas sur celles entre les bibliothèques. Ainsi, seules les transactions de la première catégorie sont pondérées.

Le CIRANO recommande l'utilisation d'un nombre de transactions basé sur une moyenne mobile sur trois ans. Or, le système *Millenium*, qui effectue le comptage des transactions, n'intègre l'ensemble des transactions des bibliothèques que depuis 2012. Ainsi, les données de certaines bibliothèques sont manquantes pour l'année 2011. Pour sa première année, le modèle utilise donc une moyenne sur trois ans que dans la mesure où les données de ces trois années sont disponibles. La moyenne mobile sur trois ans sera donc construite graduellement.

## Superficies pondérées

Il est estimé que le paramètre superficie reflète les coûts fixes (ex. : énergie, entretien mineur, location). Ce paramètre offre également l'avantage d'offrir une stabilité au modèle. Le montant qui est estimé comme correspondant aux coûts fixes est donc réparti au prorata des superficies des bibliothèques. Une pondération est cependant appliquée à la superficie des espaces loués.

Le remboursement de capital pour les bibliothèques appartenant à la Ville n'apparaît pas dans les budgets des arrondissements. Par contre, les arrondissements devant louer des espaces pour leur bibliothèque comptent les loyers dans leur budget de fonctionnement. Un exercice est effectué afin de pouvoir surpondérer les superficies louées. Sur la base de données de la Direction des stratégies et transactions immobilières (DSTI), la part moyenne du loyer dans l'ensemble des dépenses liées à l'immeuble (entretien, chauffage, gardiennage, etc.) est estimée.

### 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 « Bibliothèques ». C'est avec ces mesures que les enveloppes ajustées ont été paramétrées.

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

Activité	Paramètres	Mesures de départ
Bibliothèques	Nombre de transactions pondérées	1,55 \$ par transaction pondérée
	Superficies pondérées	96,27 \$ par m <sup>2</sup> pondéré

### 3.7. Résultats des budgets paramétrés

Les tableaux suivants présentent les résultats de la paramétrisation sur l'enveloppe ajustée et sur le budget redressé.

**Tableau 7 Enveloppes ajustée et paramétrée 2014, par arrondissement, pour l'activité « Bibliothèques »**

Arrondissements	Enveloppe ajustée 2014	Enveloppe paramétrée 2014*	Écart	
	(000 \$)	(000 \$)	(000 \$)	(%)
Ahuntsic-Cartierville	3 719,7	3 885,6	166,0	4,5 %
Anjou	1 643,1	1 584,3	(58,8)	(3,6 %)
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	4 443,5	5 093,0	649,4	14,6 %
Lachine	1 365,0	1 315,5	(49,6)	(3,6 %)
LaSalle	2 191,0	3 503,1	1 312,1	59,9 %
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	630,4	467,1	(163,3)	(25,9 %)
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	3 834,8	4 314,6	479,8	12,5 %
Montréal-Nord	3 316,5	3 661,1	344,6	10,4 %
Outremont	850,6	997,3	146,7	17,3 %
Pierrefonds-Roxboro	2 398,7	2 390,4	(8,3)	(0,3 %)
Plateau-Mont-Royal	2 498,7	2 314,9	(183,9)	(7,4 %)
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	2 806,7	2 275,6	(531,1)	(18,9 %)
Rosemont–La Petite-Patrie	5 788,2	5 340,9	(447,3)	(7,7 %)
Saint-Laurent	6 329,8	5 418,3	(911,5)	(14,4 %)
Saint-Léonard	2 598,8	2 054,6	(544,1)	(20,9 %)
Sud-Ouest	2 875,5	2 609,5	(266,0)	(9,3 %)
Verdun	1 868,1	2 077,6	209,6	11,2 %
Ville-Marie	2 578,2	1 835,7	(742,4)	(28,8 %)
Villeray–St-Michel–Parc-Extension	4 235,4	4 833,4	598,0	14,1 %
<b>Total</b>	<b>55 972,6</b>	<b>55 972,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0 %</b>

\*Les budgets pour les subventions aux bibliothèques privées et l'activité d'acquisition et de préparation matérielle ne sont pas paramétrés (statu quo).

**Tableau 8 Budgets redressé et paramétré 2014, par arrondissement, pour l'activité « Bibliothèques »**

Arrondissements	Budget redressé 2014	Budget paramétré 2014	Écart	
	(000 \$)	(000 \$)	Budget redressé vs Budget paramétré	(%)
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 %
<b>Total</b>	<b>62 170,8</b>	<b>62 170,8</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 transactions pondérées sera mis à jour annuellement (sur la base d'une moyenne mobile sur trois ans dans la mesure du possible), mais les superficies ne seront mises à jour que lorsqu'il y aura modification des sites ou correction des mesures. Le tableau suivant détaille le moment de la mise à jour des paramètres pour l'activité « Bibliothèques ».

**Tableau 9 Évolution des paramètres dans le temps**

<b>Paramètres ou pondération</b>	<b>Source</b>	<b>Date de la donnée pour le budget 2015</b>	<b>Date de la mise à jour</b>
Nombre de transactions	Direction associée des bibliothèques	Transactions 2011, 2012 et 2013	Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)
Superficie	Direction associée des bibliothèques	Telle que fournie par la Direction associée des bibliothèques (mai 2014)	Mise à jour lors de corrections, d'ajouts ou d'abandon de bibliothèques

#### **Nombre de transactions pondérées**

- ♦ Le nombre de transactions sera mis à jour annuellement, si possible, par le calcul d'une moyenne mobile sur trois ans.

#### **Superficie pondérée**

- ♦ Les superficies seront révisées lors de corrections, d'ajouts ou de retraits de bâtiments.

#### **Autres éléments à considérer lors de la révision du budget paramétrique**

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

## 4. Normes de service

---

Les bibliothèques de Montréal se sont dotées de normes de service afin d'assurer à l'ensemble des citoyens de Montréal des services de bibliothèques comparables à ceux des grandes villes canadiennes. Puisque l'activité « Bibliothèques » est caractérisée par des effets de réseau importants, le financement octroyé centralement devrait permettre l'atteinte de certaines normes de service. Les normes de service minimales suivantes devront être atteintes dans chaque bibliothèque :

- ♦ Ouverture 53 heures par semaine
- ♦ Ouverture 52 semaines par année

L'atteinte de normes provinciales ou le dépassement de celles-ci doit être visée au niveau ville. En ce sens, un important travail a été réalisé par le Comité des normes minimales de service des bibliothèques publiques de Montréal afin d'améliorer l'offre de service en précisant les orientations du réseau et en réduisant les écarts par rapport aux normes entre les arrondissements. Néanmoins, des écarts subsistent en ce qui a trait au nombre de livres, au nombre d'employés et aux superficies par habitant. Ce constat indique la nécessité de poursuivre les efforts de normalisation au-delà de la présente démarche de paramétrisation.

## 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.

Le groupe de travail recommande fortement que les gains de productivité imputables au nouveau système RFID soient conservés en arrondissement.

## 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

---

Voici les préoccupations additionnelles mentionnées par le groupe lors des rencontres de travail :

- ♦ Parvenir à une meilleure desserte sur l'ensemble du territoire de la Ville de Montréal.
- ♦ Atteindre à moyen terme les normes déterminées par le comité des normes.
- ♦ Traiter de façon adéquate la question des bibliothèques privées.
- ♦ Traiter de façon adéquate la question du financement du Bibliobus.
- ♦ Déterminer clairement les coûts des acquisitions et de la préparation matérielle lorsque ces opérations sont réalisées en arrondissement et centralement.