

## **Budget paramétrique – Application spécifique**

**« Grands parcs, parcs et terrains de jeu »**

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 .....                                     | 9  |
| 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 |



## 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 « Grands parcs, parcs et terrains de jeu ». 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 pondération de 2006

| Budget paramétrique 2006 |                             |  |
|--------------------------|-----------------------------|--|
| Paramètre                | Pondération                 | Ajustement   |
| Population               | Fragmentation du territoire | Équipements délégués<br>Traitement documentaire<br>Frais d'arbitrage, etc. |

L'activité « Parcs » 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>

En ce qui a trait spécifiquement à l'activité « Grands parcs, parcs et terrains de jeu », la faiblesse de ce modèle est qu'il ne prend pas en compte la présence ou l'absence de parcs dans 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

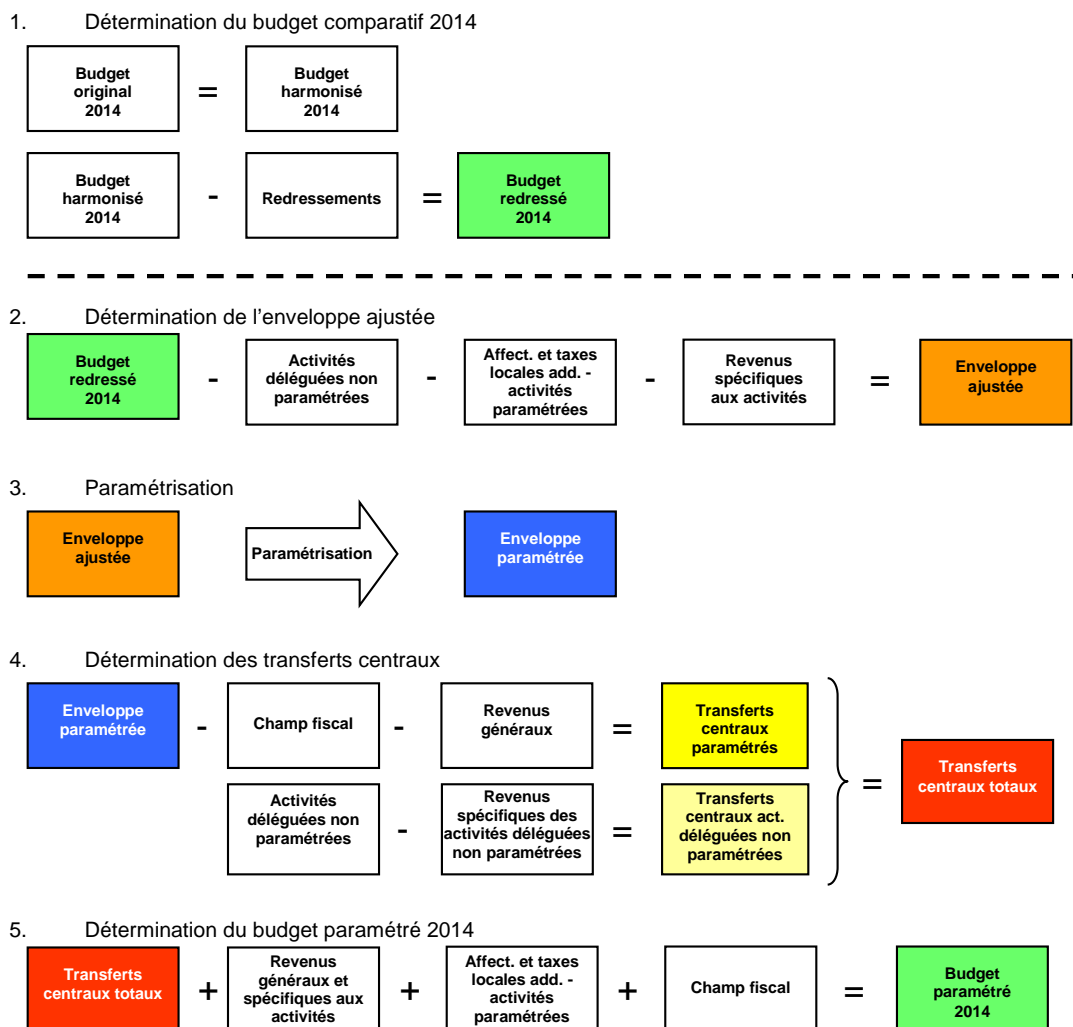
Ce secteur d'activité se découpe en quatre activités budgétaires SIMON, soit :

- ♦ planification et gestion des parcs et espaces verts;
- ♦ horticulture et arboriculture;
- ♦ entretien et aménagement des parcs et terrains de jeu;
- ♦ exploitation des parcs et terrains de jeu.

#### 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

Les compétences de l'activité « Grands parcs, parcs et terrains de jeu » sont partagées entre les conseils d'agglomération, municipal et d'arrondissement. Le conseil d'agglomération est responsable de la conception et de la gestion des parcs nature et de certains parcs d'intérêt collectif tel que le parc Jean Drapeau, le Parc du Mont-Royal et celui du Complexe environnemental de Saint-Michel. Le conseil municipal a les mêmes responsabilités que le conseil d'agglomération en ce qui concerne les parcs locaux identifiés à l'annexe D de la *Charte de la Ville de Montréal* (ci-après « la Charte »). Les conseils d'arrondissements, quant à eux, ont ces responsabilités pour tous les parcs non inclus à l'annexe D de la Charte.

Bien que les responsabilités soient ainsi partagées, certaines de ces compétences sont déléguées d'une instance à une autre. L'entretien du Parc du Mont-Royal et du Complexe environnemental de Saint-Michel relève de la compétence du conseil d'agglomération, mais est délégué au conseil municipal, puis subdélégué aux conseils des arrondissements où ils sont situés. De façon similaire, l'entretien et l'application des règlements relatifs aux parcs relevant de la compétence du conseil municipal sont délégués aux conseils des arrondissements où ils sont situés. Il s'agit des parcs Jeanne-Mance, René-Lévesque, Angrignon, Maisonneuve, Lafontaine, Jarry, Promenade Bellerive et des Rapides.

Le groupe de travail ne recommande aucun changement en matière de compétences.

### 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

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.

#### Ajout 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 de l'activité « Installations sportives » 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 ».

#### Correction de charges interunités pour l'entrepôt Chauveau

Chauveau est une installation située dans l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve qui est utilisée par l'ensemble des arrondissements de l'ex-Ville de Montréal pour les activités reliées aux parcs. On y trouve du matériel et des ressources spécialisés que les arrondissements peuvent emprunter.

Puisque cette installation est située dans l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, 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-Maisonneuve a identifié qu'un montant de 0,1 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.

Le tableau suivant présente les budgets 2014 de dépenses pour l'activité « Grands parcs, parcs et terrains de jeu ».

**Tableau 3 Budgets 2014 des arrondissements de l'activité « Grands parcs, parcs et terrains de jeu »**

| Arrondissements                          | Budget original<br>2014 | Budget harmonisé<br>2014 | Montant transféré de<br>l'activité<br>« Installations<br>sportives » | Ajustement<br>Chauveau | Budget redressé<br>2014 |
|--|-------------------------|--------------------------|--|------------------------|-------------------------|
|  | (000 \$)                | (000 \$)                 | (000 \$)   | (000 \$)               | (000 \$)                |
| Ahuntsic-Cartierville                    | 8 245,2                 | 8 245,2                  | 0,0  | 7,7                    | 8 252,9                 |
| Anjou                                    | 3 844,9                 | 3 844,9                  | 0,0  | 0,0                    | 3 844,9                 |
| Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce      | 7 396,7                 | 7 396,7                  | 0,0  | 7,7                    | 7 404,4                 |
| Lachine                                  | 4 630,8                 | 4 630,8                  | 0,0  | 0,0                    | 4 630,8                 |
| LaSalle                                  | 5 159,6                 | 5 159,6                  | 0,0  | 0,0                    | 5 159,6                 |
| L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève            | 1 468,6                 | 1 468,6                  | 0,0  | 0,0                    | 1 468,6                 |
| Mercier–Hochelaga-Maisonneuve            | 6 619,2                 | 6 619,2                  | 12,3   | (61,9)                 | 6 569,6                 |
| Montréal-Nord                            | 4 764,3                 | 4 764,3                  | 0,0  | 0,0                    | 4 764,3                 |
| Outremont                                | 1 946,8                 | 1 946,8                  | 0,0  | 0,0                    | 1 946,8                 |
| Pierrefonds-Roxboro                      | 3 879,4                 | 3 879,4                  | 0,0  | 0,0                    | 3 879,4                 |
| Plateau-Mont-Royal                       | 7 147,8                 | 7 147,8                  | 20,9   | 7,7                    | 7 176,4                 |
| Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles | 6 147,0                 | 6 147,0                  | 0,0  | 7,7                    | 6 154,7                 |
| Rosemont–La Petite-Patrie                | 6 821,7                 | 6 821,7                  | 0,0  | 7,7                    | 6 829,4                 |
| Saint-Laurent                            | 13 467,5                | 13 467,5                 | 0,0  | 0,0                    | 13 467,5                |
| Saint-Léonard                            | 7 204,5                 | 7 204,5                  | 0,0  | 0,0                    | 7 204,5                 |
| Sud-Ouest                                | 5 113,4                 | 5 113,4                  | 0,0  | 7,7                    | 5 121,1                 |
| Verdun                                   | 3 083,6                 | 3 083,6                  | 0,0  | 0,0                    | 3 083,6                 |
| Ville-Marie                              | 10 632,3                | 11 427,6                 | 83,4   | 7,7                    | 11 518,7                |
| Villeray–St-Michel–Parc-Extension        | 6 830,5                 | 6 830,5                  | 0,0  | 7,7                    | 6 838,2                 |
| <b>Total</b>                             | <b>114 403,8</b>        | <b>115 199,1</b>         | <b>116,6</b>   | <b>0,0</b>             | <b>115 315,7</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 « Grands parcs, parcs et terrains de jeu ».

#### Activités déléguées

##### Activités déléguées

Jugeant que les coûts d'entretien sont les mêmes pour les parcs délégués que pour les parcs locaux pour une même superficie, le groupe de travail a décidé que les budgets pour les parcs délégués seront déterminés selon la même méthode que celle utilisée pour les parcs locaux.

Les montants transférés aux arrondissements pour les parcs délégués seront identifiés.

##### Activités subdéléguées et activités non paramétrées

Les activités réalisées relatives au Parc du Mont-Royal relèvent du conseil d'agglomération et sont subdéléguées à l'arrondissement Ville-Marie. Puisque ces dépenses sont comptabilisées dans le budget d'agglomération, les montants peuvent être isolés : 1,7 M\$ pour les dépenses relatives au Parc du Mont-Royal.

Pour ce qui est du Complexe environnemental de Saint-Michel, la carrière n'est pas encore aménagée en parc; il n'y a donc aucun coût pour l'instant. Ce nouveau parc sera pris en charge dans le modèle paramétrique au moment de sa création.

Les activités réalisées relatives à la place des Festivals n'ont pas fait l'objet de paramétrisation. Le groupe de travail a jugé que les coûts d'entretien de cette place étaient spécifiques et non captées par les paramètres identifiés pour l'ensemble des autres parcs. Un montant de 0,7 M\$ a été identifié pour les dépenses relatives à la place des Festivals dans l'arrondissement de Ville-Marie.

Ces dépenses n'ont pas été paramétrées. Elles sont donc retirées de l'enveloppe à paramétrer, et seront ajoutées au budget des arrondissements concernés lors de l'établissement des transferts centraux. Ce total de 2,4 M\$ de dépenses pour l'arrondissement de Ville-Marie se trouve dans la colonne « Activités déléguées non paramétrées », même si les activités de la place des Festivals sont de nature locale.

### **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.

Cela représente un total de 5,6 M\$ pour l'activité « Grands parcs, parcs et terrains de jeu ».

L'arrondissement de Ville-Marie entretient des parcs subdélégés. L'arrondissement ne peut financer localement par ses citoyens une augmentation de service pour ces installations. Ainsi, les taxes additionnelles et les affectations de surplus de l'arrondissement, s'il y en avait, sont considérées comme ne finançant pas ces activités.

### **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 associés à l'activité « Grands parcs, parcs et terrains de jeu » proviennent principalement de la tarification de certaines activités :

- ♦ droits d'entrée aux parcs,
- ♦ camps de jour,
- ♦ abattage d'arbres,
- ♦ activités récréatives.

Les revenus associés aux activités déléguées, ou subdélégées, sont soustraits des revenus spécifiques. Pour l'activité, des revenus de 0,1 M\$ associés au Parc du Mont-Royal sont ainsi soustraits.

Au total, 1,6 M\$ de revenus spécifiques sont soustraits au budget redressé pour l'activité « Grands parcs, parcs et terrains de jeu ».

### **Enveloppe ajustée**

L'enveloppe ajustée de l'ensemble des arrondissements totalise 105,7 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 « Grands parcs, parcs et terrains de jeu »**

| Arrondissements                          | Budget redressé 2014 | Activités déléguées non paramétrées | Taxes additionnelles et affectations de surplus | Revenus spécifiques | Enveloppe ajustée 2014 |
|--|----------------------|-------------------------------------|---|---------------------|------------------------|
|  | (000 \$)             | (000 \$)                            | (000 \$)  | (000 \$)            | (000 \$)               |
| Ahuntsic-Cartierville                    | 8 252,9              | 0,0                                 | (18,9)  | (40,0)              | 8 194,0                |
| Anjou                                    | 3 844,9              | 0,0                                 | (397,7)   | (255,0)             | 3 192,2                |
| Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce      | 7 404,4              | 0,0                                 | (72,6)  | (71,8)              | 7 260,1                |
| Lachine                                  | 4 630,8              | 0,0                                 | (542,3)   | (20,0)              | 4 068,5                |
| LaSalle                                  | 5 159,6              | 0,0                                 | (737,3)   | (75,1)              | 4 347,2                |
| L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève            | 1 468,6              | 0,0                                 | (10,3)  | (208,0)             | 1 250,3                |
| Mercier–Hochelaga-Maisonneuve            | 6 569,6              | 0,0                                 | (501,8)   | (28,3)              | 6 039,5                |
| Montréal-Nord                            | 4 764,3              | 0,0                                 | (570,5)   | (45,0)              | 4 148,8                |
| Outremont                                | 1 946,8              | 0,0                                 | (140,7)   | (303,5)             | 1 502,6                |
| Pierrefonds-Roxboro                      | 3 879,4              | 0,0                                 | (296,8)   | (35,0)              | 3 547,6                |
| Plateau-Mont-Royal                       | 7 176,4              | 0,0                                 | (355,4)   | (32,7)              | 6 788,3                |
| Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles | 6 154,7              | 0,0                                 | (503,2)   | (26,0)              | 5 625,5                |
| Rosemont–La Petite-Patrie                | 6 829,4              | 0,0                                 | (12,9)  | (61,3)              | 6 755,2                |
| Saint-Laurent                            | 13 467,5             | 0,0                                 | (612,6)   | (52,9)              | 12 802,0               |
| Saint-Léonard                            | 7 204,5              | 0,0                                 | (380,8)   | (266,0)             | 6 557,7                |
| Sud-Ouest                                | 5 121,1              | 0,0                                 | (109,7)   | (15,7)              | 4 995,8                |
| Verdun                                   | 3 083,6              | 0,0                                 | (234,9)   | (34,3)              | 2 814,4                |
| Ville-Marie                              | 11 518,7             | (2 403,6)                           | (34,0)  | (35,0)              | 9 046,2                |
| Villeray–St-Michel–Parc-Extension        | 6 838,2              | 0,0                                 | (54,1)  | (37,0)              | 6 747,1                |
| <b>Total</b>                             | <b>115 315,7</b>     | <b>(2 403,6)</b>                    | <b>(5 586,6)</b>                                | <b>(1 642,6)</b>    | <b>105 682,9</b>       |

### Enveloppe ajustée par activité

Les systèmes budgétaires de la Ville ne permettent pas de détailler par sous-activités l'enveloppe globale de l'activité « Grands parcs, parcs et terrains de jeu ». Ainsi contraint par les données disponibles, l'analyse du groupe de travail consiste, en premier lieu, à subdiviser l'enveloppe par sous-activités d'importance.

Le groupe de travail a identifié trois activités principales pour lesquelles des données fiables sont disponibles pour la paramétrisation. Ainsi, les activités pour lesquelles il est possible de paramétrer les budgets sont :

- ♦ la tonte de gazon,
- ♦ les travaux d'émondage,
- ♦ l'entretien des terrains de jeu.

Ces trois activités ne sont pas les seules réalisées par les arrondissements dans l'activité « Grands parcs, parcs et terrains de jeu » (ex. : horticulture). Toutefois, il n'est ressorti de la démarche du groupe de travail aucune autre donnée disponible et fiable pour paramétrer les budgets pour ces autres dépenses. Par ailleurs, le paramètre retenu, soit la superficie, ne permet pas de tenir compte de l'achalandage des parcs.

Ainsi, le groupe de travail a choisi de diviser l'enveloppe entre les activités paramétrées et les autres activités dans une proportion de deux tiers pour les premières, et d'un tiers pour les secondes. La première partie de l'enveloppe sera répartie entre les arrondissements à l'aide de paramètres directement liés aux activités, alors que la deuxième partie le sera en fonction de paramètres démographiques.

### Tonte de gazon, travaux d'émondage et entretien des terrains de jeu

Un sondage fut administré aux arrondissements afin qu'ils estiment la part de leur budget « Grands parcs, parcs et terrains de jeu » attribuable à chacune des trois activités identifiées par le groupe de travail : tonte de gazon, travaux d'émondage et entretien des terrains de jeu. Ce sondage, auquel 11 arrondissements ont répondu, a permis d'établir globalement la part des budgets attribuables à chacune de ces activités, en établissant une moyenne des pourcentages déclarés, pondérée par la taille des budgets de chacun des arrondissements.

### 3.5. Paramètres de répartition retenus

Les paramètres retenus varient selon l'activité pour laquelle ils servent à répartir les dépenses. Le tableau suivant présente l'ensemble de ces paramètres.

**Tableau 5 Paramètres retenus**

| Activité                             | Paramètres                  | Pondérations                                  |
|--------------------------------------|-----------------------------|---|
| <b>Grands parcs</b>                  |                             |   |
| <b>Tonte de gazon</b>                | Superficie gazonnée         | Régie versus à contrat                        |
| <b>Émondage</b>                      | Superficie de canopée       | Régie versus à contrat                        |
| <b>Entretien des terrains de jeu</b> | Surface des terrains de jeu | Régie versus à contrat                        |
| <b>Autres activités</b>              | Population                  | Indice de défavorisation et diversité sociale |

#### Superficies

Les enveloppes ajustées pour les trois activités paramétrées seront réparties selon les superficies propres à chacune des activités. Ces données proviennent des services centraux et ont été établies par la division de la géomatique, en collaboration avec les arrondissements. Les superficies comprises dans le Parc du Mont-Royal, la place des Festivals et le Complexe environnemental de Saint-Michel sont exclues.

##### Superficies utilisées pour la tonte de gazon :

- ♦ zones gazonnées dans les parcs locaux,
- ♦ bandes gazonnées de type trottoir-boulevard,
- ♦ îlots gazonnés en rue,
- ♦ zones gazonnées des grands parcs urbains.

##### Superficies utilisées pour les travaux d'émondage :

- ♦ la canopée en rue,
- ♦ la canopée en parc aménagé excluant les boisés, dans les parcs locaux ainsi que les grands parcs urbains.

##### Superficies utilisées pour l'entretien des terrains de jeu :

- ♦ surfaces gazonnées dans les terrains de jeu dans les parcs locaux ainsi que les grands parcs urbains,
- ♦ autres surfaces dans les terrains de jeu des parcs locaux ainsi que les grands parcs urbains.

#### Population

Pour tenir compte des autres activités, telles l'horticulture, ainsi que de l'achalandage dans les parcs, le tiers de l'enveloppe totale est réparti entre les arrondissements selon la population, pondérée par un indice de défavorisation.

La population utilisée dans le modèle paramétrique est le Décret de population 2014 du ministre des Affaires municipales et de l'Organisation du territoire.

## Indice de défavorisation et diversité sociale

Le groupe de travail estime que la défavorisation et la diversité sociale de la population d'un arrondissement influence la fréquentation des parcs et donc augmente les coûts de leur entretien. Ainsi, un indice de défavorisation et diversité sociale a été développé pour pondérer la population. Il est composé pour la moitié de la proportion de personnes dans les ménages à faible revenu et pour la moitié de la proportion population immigrante dans la population totale de l'arrondissement.

Les données pour les deux composantes de cet indice proviennent du recensement 2011 effectué par Statistique Canada.

## Pondération régie versus à contrat

Le groupe de travail a estimé que les coûts de l'activité pouvaient varier selon que les travaux d'entretien sont effectués en régie plutôt qu'à contrat. La comparaison de ces coûts n'était possible que pour les travaux d'émondage. Le service central a établi que les travaux en régie coûtaient 1,75 fois plus cher que les travaux effectués par contrat privé. Ce constat a été appliqué à l'ensemble des activités « Grands parcs, parcs et terrains de jeu ».

Un sondage a été envoyé à chaque arrondissement pour établir la proportion de leurs activités effectuées en régie et celle des activités données à contrat, pour les activités « Tonte de gazon » et « Travaux d'émondage ». L'activité « Entretien des terrains de jeu » est entièrement réalisée en régie, par tous les arrondissements. Tous les arrondissements ont répondu au sondage.

La pondération régie/privé est appliquée aux superficies utilisées dans la paramétrisation des activités.

### 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 « Grands parcs, parcs et entretien des terrains de jeu ». C'est avec ces mesures que les budgets harmonisés ont été paramétrés.

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

| Activité                             | Paramètres                  | Mesures de départ       |
|--------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| <b>Grands parcs</b>                  |                             |                         |
| <b>Tonte de gazon</b>                | Superficie gazonnée         | 1,59 \$ /m <sup>2</sup> |
| <b>Émondage</b>                      | Superficie de canopée       | 0,64 \$ /m <sup>2</sup> |
| <b>Entretien des terrains de jeu</b> | Surface des terrains de jeu | 3,92 \$ /m <sup>2</sup> |
| <b>Autres activités</b>              | Population                  | 21,02 \$ /hab.          |

Pour l'activité « Travaux d'émondage », le coût par mètre carré semble faible. La mesure a été établie en divisant l'enveloppe associée aux travaux d'émondage sur la superficie totale de la canopée. Toutefois, seule une partie de la superficie est émondée chaque année, le travail sur la superficie totale s'effectuant sur une période de 5 à 10 ans.

### 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 « Grands parcs, parcs et entretien des terrains de jeu »

| Arrondissements                          | Enveloppe<br>ajustée<br>2014 | Enveloppe<br>paramétrée<br>2014 | Écart      |              |
|--|------------------------------|---------------------------------|------------|--------------|
|  | (000 \$)                     | (000 \$)                        | (000 \$)   | (%)          |
| Ahuntsic-Cartierville                    | 8 194,0                      | 10 069,3                        | 1 875,3    | 22,9 %       |
| Anjou                                    | 3 192,2                      | 2 153,4                         | (1 038,8)  | (32,5 %)     |
| Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce      | 7 260,1                      | 8 131,4                         | 871,4      | 12,0 %       |
| Lachine                                  | 4 068,5                      | 3 739,1                         | (329,4)    | (8,1 %)      |
| LaSalle                                  | 4 347,2                      | 5 231,3                         | 884,1      | 20,3 %       |
| L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève            | 1 250,3                      | 1 506,0                         | 255,7      | 20,5 %       |
| Mercier–Hochelaga-Maisonneuve            | 6 039,5                      | 9 113,6                         | 3 074,0    | 50,9 %       |
| Montréal-Nord                            | 4 148,8                      | 3 773,1                         | (375,7)    | (9,1 %)      |
| Outremont                                | 1 502,6                      | 1 677,6                         | 175,0      | 11,6 %       |
| Pierrefonds-Roxboro                      | 3 547,6                      | 5 048,9                         | 1 501,4    | 42,3 %       |
| Plateau-Mont-Royal                       | 6 788,3                      | 4 796,1                         | (1 992,3)  | (29,3 %)     |
| Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles | 5 625,5                      | 7 966,1                         | 2 340,6    | 41,6 %       |
| Rosemont–La Petite-Patrie                | 6 755,2                      | 9 972,0                         | 3 216,8    | 47,6 %       |
| Saint-Laurent                            | 12 802,0                     | 8 041,5                         | (4 760,5)  | (37,2 %)     |
| Saint-Léonard                            | 6 557,7                      | 4 033,2                         | (2 524,5)  | (38,5 %)     |
| Sud-Ouest                                | 4 995,8                      | 5 148,5                         | 152,7      | 3,1 %        |
| Verdun                                   | 2 814,4                      | 4 650,6                         | 1 836,2    | 65,2 %       |
| Ville-Marie                              | 9 046,2                      | 3 494,5                         | (5 551,7)  | (61,4 %)     |
| Villeray–St-Michel–Parc-Extension        | 6 747,1                      | 7 136,7                         | 389,6      | 5,8 %        |
| <b>Total</b>                             | <b>105 682,9</b>             | <b>105 682,9</b>                | <b>0,0</b> | <b>0,0 %</b> |

**Tableau 8** Budgets redressé et paramétré 2014, par arrondissement, pour l'activité « Grands parcs, parcs et entretien des terrains de jeu »

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

**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  |
|---|---|---|---|
| Superficies                                   | Services centraux - division de la géomatique                         | Telle que fournie par la division de la géomatique mai 2014 | Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)  |
| Population                                    | Ministère des Affaires municipales et de l'Organisation du territoire | Décret gouvernemental 2014                                  | Annuellement lors de la préparation des transferts centraux (janvier-mars)  |
| Indice de défavorisation et diversité sociale | Statistique Canada  | 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) |



## 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

---

Dans la perspective de définir un plan directeur de gestion stratégique pour les grands parcs, plusieurs préoccupations dépassant le cadre du mandat initial ont été discutées. La mise en place d'un réseau de grands parcs métropolitains et la signature d'ententes et de mécanismes de reddition de compte serait à considérer, de même qu'une centralisation de l'entretien de certains grands parcs déjà sous la responsabilité de la Ville de Montréal. La mise en place d'une enveloppe dédiée aux travaux mineurs capitalisables pour des programmes tels que la protection et l'entretien des parcs à potentiel écologique pourrait être envisagée.