

Tome II

Plans budgétaires des arrondissements  
et des services municipaux

BUDGET 2004



GOVERNMENT FINANCE OFFICERS ASSOCIATION

**PRIX D'EXCELLENCE**  
pour la présentation des  
documents budgétaires

ATTRIBUÉ À LA

**Ville de Montréal**

Pour l'exercice financier 2003



Président



Directeur général

La GFOA (*Government Finance Officers Association*), qui groupe des représentants gouvernementaux des États-Unis et du Canada, a décerné à la Ville de Montréal son prix d'excellence pour la présentation des documents budgétaires de l'exercice financier 2003.

Pour mériter ce prix d'excellence, une administration publique doit produire un document qui répond à la fois aux critères de qualité d'un document de politique générale, d'un guide d'activité, d'une publication de planification financière et d'un outil de communication.

Les représentants de la GFOA qui ont procédé à l'analyse de ces documents budgétaires ont de plus jugé que ceux-ci étaient exceptionnels en tant que documents de politique générale.

Le prix d'excellence est attribué pour une seule année. L'administration municipale de Montréal croit que les présents documents budgétaires respectent les mêmes critères et compte les soumettre au concours du prix d'excellence de 2004.

# BUDGET 2004

---

Adopté par le conseil  
municipal de Montréal  
le 17 décembre 2003

Préparé par le  
Service des finances

### LE BUDGET, UN DOCUMENT EN QUATRE TOMES

Le budget de 2004 de la Ville de Montréal est un volumineux document qui se divise en quatre tomes.

Le tome I, intitulé **Plan budgétaire**, offre un aperçu général du budget. On y trouve tout d'abord un texte intitulé *Sommaire* qui offre l'essentiel de l'information relative aux revenus, aux dépenses et aux investissements que compte faire la Ville de Montréal en 2004. Le tome I présente ensuite le plan d'affaires de la Ville, puis divers profils de la métropole. Suivent des analyses de nature budgétaire et une section entièrement consacrée à la fiscalité de 2004. Enfin, la section *Investissements et financement* du tome I présente l'essentiel des efforts faits pour améliorer les infrastructures ainsi qu'un état de l'endettement.

Le tome II s'intitule **Plans budgétaires des arrondissements et des services municipaux**. Comme son nom l'indique bien, le document offre d'abord un sommaire des plans budgétaires. Puis, les arrondissements et les services municipaux y présentent, à tour de rôle, leur plan d'affaires et leurs choix budgétaires, ainsi qu'un cadre de performance, c'est-à-dire une grille dans laquelle les gestionnaires expliquent comment ils comptent améliorer leur performance sous l'angle de l'efficacité et de l'efficience. Le lecteur trouvera enfin une section intitulée *Vers de meilleures pratiques*, qui contient les premières observations faites dans le contexte d'une revue des programmes dont les résultats conduiront à faire mieux et davantage avec moins.

Le tome III, intitulé **Programme triennal d'immobilisations 2004-2006**, présente d'une manière détaillée les investissements que compte faire la Ville afin de maintenir en état et de développer les infrastructures au cours des trois prochaines années. On y trouve les projets d'investissement par arrondissements et par services municipaux, de même qu'une synthèse des dépenses d'investissement et des modes de financement.

Enfin, le tome IV, intitulé **Cahier d'information complémentaire**, présente des documents d'analyse qui aident notamment à comprendre le contexte dans lequel s'inscrit le budget de 2004 de la Ville de Montréal. On y trouve, entre autres, un texte portant sur le nouveau rôle triennal d'évaluation et un autre portant sur la stratégie de refinancement du déficit actuariel initial de l'ancienne Ville de Montréal. Les projets qui se rapportent au Sommet de Montréal et au contrat de ville y sont également abordés. Document de référence, le tome IV s'adresse à tous ceux et celles qui veulent en savoir davantage sur des sujets qui ont un lien avec l'activité municipale.

## TABLE DES MATIÈRES

### Tome II - PLANS BUDGÉTAIRES DES ARRONDISSEMENTS ET DES SERVICES MUNICIPAUX

Le budget, un document en quatre tomes .....	1
Index des tableaux .....	6
Index des graphiques .....	8
Contenu des tomes I, III et IV .....	9
Comment consulter le tome II.....	13

### SOMMAIRE DES PLANS BUDGÉTAIRES

Message du directeur général .....	15
La nouvelle structure organisationnelle .....	19
Organigramme.....	21
Le partage des compétences .....	23
Le plan budgétaire des unités d'affaires .....	29
- Le cadre budgétaire des arrondissements .....	32
- Le cadre budgétaire des services municipaux .....	41
- Les autres postes budgétaires .....	46
- Les transactions internes .....	59
- La rémunération globale et l'effectif.....	61

### PLANS BUDGÉTAIRES DES ARRONDISSEMENTS

Les orientations et les enjeux de 2004.....	65
- Synthèse des plans d'affaires .....	65
- Synthèse des cadres de performance du plan d'affaires .....	68
Arrondissements	
- Ahuntsic–Cartierville.....	77
- Anjou.....	87
- Beaconsfield–Baie-D’Urfé.....	97
- Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce .....	107
- Côte-Saint-Luc–Hampstead–Montréal-Ouest.....	117
- Dollard-Des Ormeaux–Roxboro .....	127
- Dorval–L’île-Dorval .....	137
- Kirkland .....	147
- Lachine .....	157
- LaSalle .....	167
- L’Île-Bizard–Sainte-Geneviève–Sainte-Anne-de-Bellevue.....	177
- Mercier–Hochelaga-Maisonneuve .....	187
- Montréal-Nord.....	197

## TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

### TOME II - PLANS BUDGÉTAIRES DES ARRONDISSEMENTS ET DES SERVICES MUNICIPAUX

- Mont-Royal .....	207
- Outremont .....	217
- Pierrefonds-Senneville.....	227
- Plateau-Mont-Royal.....	237
- Pointe-Claire.....	247
- Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles–Montréal-Est .....	257
- Rosemont–La Petite-Patrie .....	267
- Saint-Laurent .....	277
- Saint-Léonard.....	287
- Sud-Ouest .....	297
- Verdun .....	307
- Ville-Marie .....	317
- Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension.....	327
- Westmount .....	337

### PLANS BUDGÉTAIRES DES SERVICES MUNICIPAUX

Les orientations et les enjeux de 2004.....	351
- Synthèse des plans d'affaires .....	351
- Synthèse des cadres de performance du plan d'affaires .....	354
Services municipaux	
- Direction générale .....	361
- Affaires corporatives.....	363
- Commission des services électriques .....	379
- Développement culturel et Qualité du milieu de vie.....	387
- Finances.....	405
- Gestion des infrastructures et de l'Environnement .....	413
- Gestion stratégique, Capital humain et Diversité ethnoculturelle.....	425
- Mise en valeur du territoire et du patrimoine.....	435
- Police.....	447
- Sécurité incendie.....	457
- Services administratifs.....	465
- Vérificateur général .....	475

## TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

### TOME II - PLANS BUDGÉTAIRES DES ARRONDISSEMENTS ET DES SERVICES MUNICIPAUX

#### VERS DE MEILLEURES PRATIQUES

Une gestion municipale de plus en plus performante.....	481
- Revue des programmes .....	481
- Reddition de comptes .....	483
D'où vient la notion d'indicateurs de performance?.....	486
- Indicateurs de performance dans le domaine municipal québécois.....	486
- La performance de la Ville de Montréal examinée dans trois activités .....	488

#### **ANNEXES**

Annexe 1 – Glossaire.....	1.1
Annexe 2 – Index des sigles, acronymes et autres abréviations .....	2.1

## INDEX DES TABLEAUX

### TOME II - PLANS BUDGÉTAIRES DES ARRONDISSEMENTS ET DES SERVICES MUNICIPAUX

Tableau 1 – Résumé des compétences, des pouvoirs et des obligations respectifs des arrondissements et des services municipaux .....	24
Tableau 2 – Résumé des responsabilités respectives de la nouvelle Ville de Montréal .....	27
Tableau 3 – Prévisions budgétaires de 2004 .....	30
Tableau 4 – Dotation des arrondissements – Sommaire des rajustements effectués à la base budgétaire de 2003.....	32
Tableau 5 – Péréquation – Comparaison 2003-2004.....	33
Tableau 6 – Incitatifs au développement – Comparaison 2003-2004.....	35
Tableau 7 – Activités déléguées en arrondissement .....	39
Tableau 8 – Surplus de gestion de 2002 – Affectation dans les réserves .....	40
Tableau 9 – Budget de 2004 – Services municipaux .....	41
Tableau 10 – Budget de 2004 – Harmonisation des pratiques budgétaires .....	43
Tableau 11 – Budget de 2004 – Services municipaux – Écarts 2003-2004 .....	44
Tableau 12 – Dépenses communes .....	47
Tableau 13 – Autres dépenses communes .....	49
Tableau 14 – Dépenses communes – Écarts 2003-2004.....	50
Tableau 15 – Dépenses financières.....	51
Tableau 16 – Dépenses financières – Écarts 2003-2004 .....	52
Tableau 17 – Contributions aux sociétés, organismes et autres grands partenaires .....	53
Tableau 18 – Contributions aux sociétés paramunicipales.....	55
Tableau 19 – Contributions aux autres organismes .....	56
Tableau 20 – Dépenses de contribution – Écarts 2003-2004 .....	58

## INDEX DES TABLEAUX (SUITE)

Tome II - PLANS BUDGÉTAIRES DES ARRONDISSEMENTS  
ET DES SERVICES MUNICIPAUX

Tableau 21 – Détail des transactions internes .....	59
Tableau 22 – Transactions internes – Écarts 2003-2004.....	60
Tableau 23 – Effectif au budget de 2004 réparti selon la nouvelle structure organisationnelle.....	63
Tableau 24 – Synthèse des grilles de performance des arrondissements par fonctions.....	69
Tableau 25 – Sommaire des cadres de performance des arrondissements par fonctions, par régions .....	73
Tableau 26 – Synthèse des grilles de performance des services municipaux par orientations ...	355
Tableau 27 – Synthèse des grilles de performance des services municipaux par axes d'intervention .....	357
Tableau 28 – Synthèse des grilles de performance des services municipaux orientées vers les citoyens par axes d'intervention.....	359
Tableau 29 – Activités et budgets pouvant faire l'objet d'une décentralisation vers les neuf arrondissements du territoire de l'ancienne Ville de Montréal .....	398
Tableau 30 – Activités et budgets pouvant faire l'objet d'une décentralisation vers les neuf arrondissements du territoire de l'ancienne Ville de Montréal .....	420
Tableau 31 – Crédits des programmes de restauration résidentielle, industrielle et commerciale.....	441

## INDEX DES GRAPHIQUES

### Tome II - PLANS BUDGÉTAIRES DES ARRONDISSEMENTS ET DES SERVICES MUNICIPAUX

Graphique 1 – Coût moyen de la collecte, du transport et du traitement d'une tonne métrique de matières résiduelles selon une catégorisation des arrondissements basée sur le taux moyen de valorisation.....	490
Graphique 2 – Coût de la collecte, du transport et du traitement d'une tonne métrique de matières résiduelles par arrondissement, selon le taux de valorisation .....	491
Graphique 3 – Coût moyen d'enlèvement de la neige par kilomètre de voies déneigées selon une catégorisation des arrondissements basée sur le pourcentage moyen de la neige repoussée ou soufflée sur les terrains .....	494
Graphique 4 – Coût d'enlèvement de la neige par kilomètre de voies déneigées par arrondissement, selon le pourcentage de la neige repoussée ou soufflée sur les terrains.....	496
Graphique 5 – Coût moyen des bibliothèques par citoyen, selon une catégorisation des arrondissements basée sur le nombre moyen de prêts par citoyen .....	499
Graphique 6 – Coût des bibliothèques par citoyen par arrondissement, selon le nombre de prêts par citoyen.....	501

*Une nouvelle structure pour une nouvelle Ville, voilà qui assurera aux Montréalais les meilleurs services au moindre coût, et aux arrondissements, une autonomie respectueuse de leur identité.*

### LA NOUVELLE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La Ville de Montréal, de par certaines dispositions législatives contenues dans la *Loi sur la réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais*, possède une structure organisationnelle qui repose sur la notion d'arrondissement. Ceux-ci détiennent certains pouvoirs et reçoivent une dotation qui leur est propre.

Après 40 années de débats et de nombreuses études, la nouvelle Ville de Montréal a vu le jour le 1<sup>er</sup> janvier 2002. Il est utile de rappeler que c'est le comité de transition de Montréal qui a élaboré la première structure organisationnelle de la Ville.

Depuis, l'administration municipale a procédé à plusieurs consultations, dont la dernière en date est celle menée dans le cadre du chantier sur la réorganisation municipale. De ce « chantier » émane une nouvelle structure organisationnelle qui a été rendue publique en août dernier avant d'être adoptée par le conseil municipal le 5 septembre 2003. Dans une large mesure, le présent budget tient compte de la nouvelle structure organisationnelle. Par ailleurs, pour certains de ses éléments, des modifications législatives sont requises avant leur intégration au budget de 2004.

Cette nouvelle structure vise, entre autres, à accroître l'autonomie des arrondissements qui seraient toujours au nombre de 27. Toutefois, les limites géographiques de certains d'entre eux pourraient être modifiées. En effet, compte tenu du rôle stratégique du centre-ville dans le développement de Montréal, il a été proposé qu'un statut particulier lui soit accordé.

Quant aux services municipaux, leur nombre est réduit de 18 à 12, incluant la Commission des services électriques et le Vérificateur général. Les services municipaux offrent des services directs à la population et des services à vocation municipale qui relèvent directement du conseil municipal ou du comité exécutif.

Considérant l'article 26 de l'annexe C de la *Charte de la Ville de Montréal* (L.R.Q, chapitre C-11.4), le conseil municipal a adopté, à son assemblée du 22 septembre 2003, le règlement 03-128 établissant la nouvelle structure des services municipaux. Sauf quelques exceptions, le règlement stipule ce qui suit :

- Le **Service de la direction générale** est responsable de l'administration des affaires de la Ville et du plan stratégique.
- Le **Service des affaires corporatives** est responsable du greffe, des affaires juridiques, des communications, de l'évaluation foncière et du soutien au processus décisionnel.

- Le **Service du développement culturel et de la qualité du milieu de vie** est responsable du développement social, de la sécurité du revenu, du développement culturel, de la gestion du parc du mont Royal, des parcs, des espaces verts, des sports et des loisirs et des institutions scientifiques.
- Le **Service des finances** est responsable du budget, de la comptabilité, de la taxation, de la perception des recettes, des placements et du financement.
- Le **Service de la gestion des infrastructures et de l'environnement**<sup>1</sup> est responsable du transport, de la voirie, de la circulation, de l'environnement et du développement durable, de la gestion des eaux, des conduits souterrains, de la distribution de l'énergie électrique et des liaisons par télécommunications.
- Le **Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle** est responsable de la planification et de la gestion stratégique, des affaires internationales, des affaires intergouvernementales, de la diversité ethnoculturelle et de la gestion du capital humain.
- Le **Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine** est responsable du développement économique, de l'urbanisme et de l'habitation.
- Le **Service de police** est responsable de la gendarmerie, des enquêtes, des affaires internes, de la planification stratégique, du taxi, du remorquage et des communications d'urgence 9-1-1.
- Le **Service de la sécurité incendie** est responsable de la sécurité civile, de la planification stratégique, de l'organisation des secours, de la prévention et des interventions.
- Le **Service des services administratifs** est responsable des approvisionnements, du matériel roulant, des ateliers municipaux, des technologies de l'information et de l'entretien des immeubles municipaux.

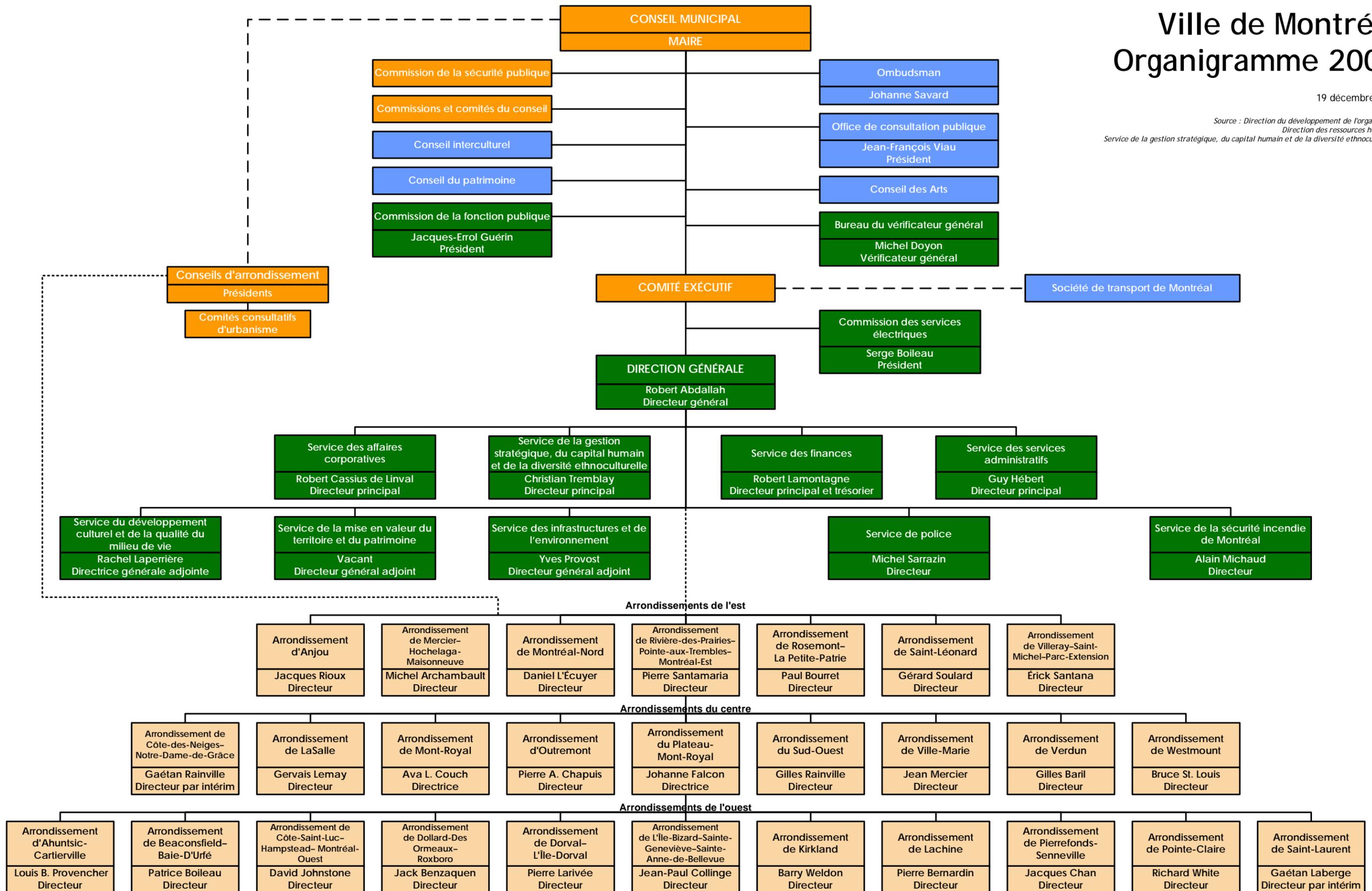
---

<sup>1</sup> La Commission des services électriques est présentée distinctement dans le budget de 2004.

# Ville de Montréal Organigramme 2004

19 décembre 2003

Source : Direction du développement de l'organisation  
Direction des ressources humaines  
Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle



Instances politiques
  Organismes
  Services municipaux
  Arrondissements