

# Le processus budgétaire



Présentation à la Commission permanente du conseil municipal sur les finances, les services administratifs et le capital humain

2 mai 2007



## Plan de la présentation

- Information générale
- Révision du processus budgétaire
- Étapes du processus budgétaire proposé

# Information générale

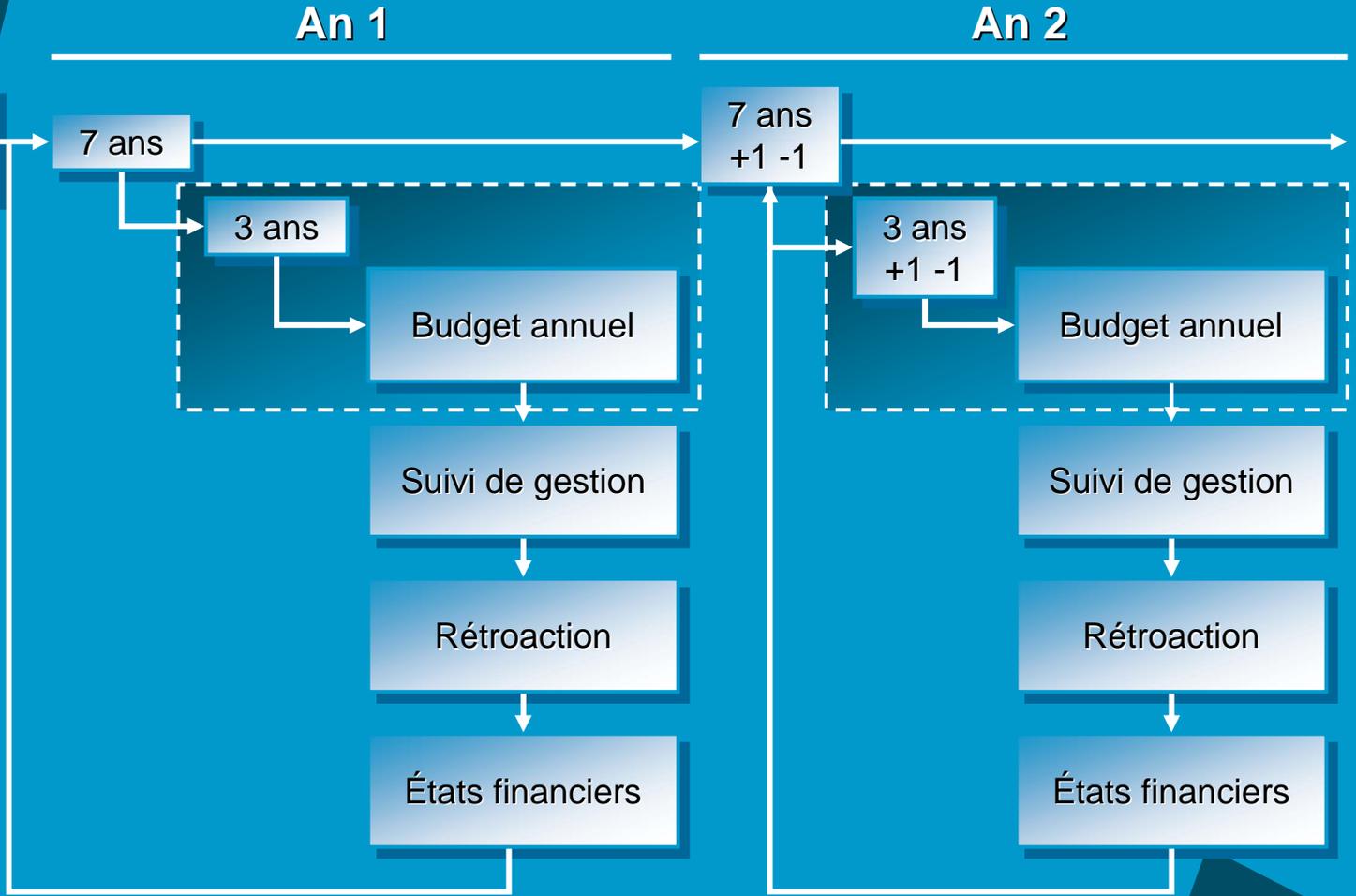
I

## Information générale

- Le processus budgétaire s'insère dans un cycle continu de gestion comprenant la planification, le suivi des plans et la rétroaction en vue d'atteindre les objectifs visés.
- Le processus budgétaire vise davantage la partie planification financière de ce cycle, son aboutissement étant le dépôt du plan financier annuel ou « budget ».

# Cycle de gestion financière

Input des citoyens et priorités



## Information générale (suite)

- Le processus budgétaire se déroule à l'intérieur du cadre légal et dans le contexte de la nouvelle gouvernance.
  - Budget d'agglomération adopté par le conseil d'agglomération
  - Budget de proximité adopté par le conseil municipal
  - Budget d'arrondissement adopté par le conseil d'arrondissement

# Information générale (suite)

- Le partage des compétences



## Les compétences d'agglomération ⇒ Conseil d'agglomération

✓ Les services de sécurité incendie et de premiers répondants

✓ Les services de police

✓ L'élimination et la valorisation des matières résiduelles ainsi que tout autre élément de leur gestion si elles sont dangereuses

✓ Les équipements et les infrastructures d'alimentation en eau, sauf les conduites locales

✓ Les équipements et les infrastructures d'assainissement des eaux usées, sauf les conduites locales

✓ Le transport collectif des personnes

✓ La gestion des rues et des routes du réseau artériel

# Les compétences locales

## ➔ Conseil municipal

- **Urbanisme** - élaboration du plan d'urbanisme de la ville résiduaire et encadrement assurant la conformité des arrondissements à ce plan; protection du patrimoine bâti, des lieux publics et des immeubles municipaux.
- **Habitation** - élaboration des politiques d'habitation; conception, planification opérationnelle et évaluation des programmes touchant les subventions résidentielles.
- **Prévention en sécurité incendie et sécurité civile** - élaboration de la réglementation en matière de protection incendie, de nuisance et de salubrité publique.
- **Environnement, voirie et réseaux** - élaboration des programmes assurant la qualité de l'environnement; gestion du traitement des matières résiduelles.
- **Développement économique, communautaire, culturel et social** - élaboration du plan institutionnel de développement économique, culturel et social, gestion des programmes de sécurité du revenu.
- **Culture, loisirs et parcs** - élaboration d'une vision commune en matière de culture, de sports et de loisirs.

# Les compétences locales

## ⇒ Conseil d'arrondissement

- **Urbanisme** - adoption de tous les règlements relatifs à son territoire selon la procédure de consultation publique prévue à la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*.
- **Conversion d'un immeuble en propriété divise** - dérogation à l'interdiction de convertir un immeuble en propriété divise afin de favoriser l'augmentation de logements disponibles.
- **Prévention en sécurité incendie et sécurité civile** - participation et recommandation à l'élaboration des schémas de couverture de risques et de sécurité civile.
- **Voirie locale et matières résiduelles** - entretien du réseau local, contrôle de la circulation et du stationnement; compétence en ce qui a trait à l'enlèvement des matières résiduelles, incluant les matières recyclables.
- **Développement économique local, communautaire, culturel et social** - soutien financier aux organismes qui exercent une mission de développement local.
- **Culture, loisirs et parcs** - responsabilité à l'égard des parcs et des équipements culturels et de loisirs à vocation locale.

## Information générale (suite)

- La Ville s'assure de présenter son budget en fonction des directives du ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR).
  - Exemples :
    - directives comptables applicables
    - budget consolidé

## Information générale (suite)

- Au niveau politique, le processus budgétaire mobilise les différentes instances politiques:
  - Comité exécutif
  - Conseil d'agglomération
  - Conseil municipal
  - Conseils d'arrondissement
  - Conseils des villes reconstituées
- Au niveau administratif, le processus budgétaire mobilise les diverses unités administratives:
  - Services centraux
  - Arrondissements

# Révision du processus budgétaire

II

# Révision du processus budgétaire

- Objectifs du processus budgétaire proposé :
  - Répondre aux besoins des citoyens.
  - Supporter l'Administration dans l'atteinte de ses objectifs.
  - Viser l'implication des unités à toutes les étapes du processus budgétaire (de la confection du cadre financier à l'adoption du budget).
  - Favoriser l'équité, la transparence, l'imputabilité et la responsabilisation.
  - S'adapter à la nouvelle gouvernance.
  - Simplifier le processus.
  - Favoriser un bon arrimage entre le processus politique et administratif.
  - Favoriser le bon arrimage des autres processus administratifs pertinents (ex: RASOP, effectifs).
  - Favoriser une meilleure communication entre tous les intervenants administratifs et politiques.

## Révision du processus budgétaire (suite)

- Résultats attendus ➔ un processus...
  - Stable d'année en année
  - Qui cadre dans une perspective de long terme
  - Connu et communiqué à tous
  - Rigoureux
  - Précis en regard de la responsabilisation des intervenants

# Étapes du processus budgétaire proposé

III

## Étapes du processus budgétaire

1. Participation du citoyen
2. Projections financières sur sept ans
3. Établissement du cadre financier triennal
4. Élaboration de la stratégie globale d'équilibre et des orientations pour le PTI
5. Établissement des enveloppes budgétaires
6. Transmission des enveloppes aux services centraux et aux arrondissements
7. Préparation des budgets des services centraux et des arrondissements
8. Adoption du budget d'arrondissement par chaque conseil d'arrondissement
9. Consolidation et élaboration du budget selon les volets local et d'agglomération



## Étapes du processus budgétaire (suite)

10. Dépôt du budget au comité exécutif
11. Dépôt du budget au conseil municipal et au conseil d'agglomération
12. Étude du budget par les commissions spéciales d'étude du conseil municipal et du conseil d'agglomération
13. Adoption du budget par les conseils municipal et d'agglomération
14. Adoption des règlements
15. Processus de suivi budgétaire



# Étapes du processus budgétaire (suite)

## 1. Participation du citoyen

- Le citoyen peut, tout au long de l'année :
  - Être en contact direct avec le ou les élus de son choix.
  - Transmettre des demandes ou commentaires à son arrondissement ou à un service central par téléphone, par Internet ou par écrit.
    - Exemples : demande d'un nouveau centre communautaire, d'ajout d'un feu de circulation, etc.
  - Poser des questions ou émettre des commentaires aux assemblées publiques des conseils d'arrondissement, du conseil municipal et du conseil d'agglomération, au cours des périodes de questions.
  - Participer aux diverses commissions publiques selon le calendrier établi dans chaque secteur d'activités.
  - Participer aux séances publiques tenues par l'Office de consultation publique.
  - Etc.

1<sup>er</sup> janvier au  
31 décembre

# Étapes du processus budgétaire (suite)

## 1. Participation du citoyen (suite)

- Tous ces renseignements sont analysés et canalisés pour influencer l'établissement des priorités par les diverses instances politiques :
  - Conseil d'agglomération
  - Conseil municipal
  - Conseil d'arrondissement
  - Comité exécutif

1<sup>er</sup> janvier au  
31 décembre

## Étapes du processus budgétaire (suite)

### 2. Projections financières sur sept ans

- Progression des revenus et des dépenses selon les paramètres courants.
- Grands éléments de la gestion financière :
  - Objectifs de revue des activités
  - Objectifs d'effectifs
  - Cadre de négociation des conventions collectives
  - Contrôle de la dette
  - Etc.

1<sup>er</sup> janvier 2007  
au 15 juin 2007

## Étapes du processus budgétaire (suite)

### 2. Projections financières sur sept ans (suite)

- Besoins financiers relatifs aux enjeux
  - Mise à niveau des équipements et des services
  - Conformité aux lois et règlements
  - Réhabilitation des infrastructures
  - Développement
- Mise à jour annuelle.

1<sup>er</sup> janvier 2007  
au 15 juin 2007

## Étapes du processus budgétaire (suite)

### 3. Établissement du cadre financier triennal

- Extraction de trois années des projections financières sur sept ans.
- Ajustement des plans et priorités de l'Administration.
- Prévision des paramètres pour le cadre financier 2008-2010 :
  - Ajustement de la base de taxation
  - Évolution de la taxation
  - Nouvelles sources de revenus
  - Frais de financement
  - Contributions de la Ville à différents organismes (ex: STM)
  - Etc.
- Document présenté régulièrement au comité exécutif.
- Le cadre financier triennal est finalisé à la mi-juin.

1<sup>er</sup> janvier 2007  
au 15 juin 2007

## Étapes du processus budgétaire (suite)

### 4. Élaboration de la stratégie globale d'équilibre

- Priorités de l'Administration
- Orientations préliminaires pour la préparation du budget
- Orientations et établissement du niveau global du PTI 2008-2010 en tenant compte de l'évolution de la dette et des besoins en immobilisations
- Raffinement des paramètres budgétaires de l'année à venir :
  - Inflation
  - Taux d'intérêt
  - Croissance des revenus
  - Dette
  - Effectifs
  - Politique salariale
  - Politique en matière de fiscalité

1<sup>er</sup> janvier 2007  
au 15 juin 2007

## Étapes du processus budgétaire (suite)

### 4. Élaboration de la stratégie globale d'équilibre (suite)

- Objectifs de la révision des activités, des services, des opérations et des programmes de la Ville (RASOP)
  - Effectifs
  - Mise en commun
  - Toute autre nature
  
- Ajustements relatifs à la récurrence et à la non récurrence de certains revenus ou de certaines dépenses

1<sup>er</sup> janvier 2007  
au 15 juin 2007

## Étapes du processus budgétaire (suite)

### 5. Établissement des enveloppes budgétaires

- Répartition des crédits aux unités d'affaires (fonctionnement et PTI)
  - Budget des arrondissements
  - Budget des services
- Établissement des crédits pour dépenses corporatives
  - Service de la dette
  - Dépenses générales d'administration et autres
- Établissement des crédits pour les sociétés et autres organismes (Société de transport de Montréal, etc.)
- Communication des orientations budgétaires de l'Administration.

1<sup>er</sup> janvier 2007  
au 15 juin 2007

## Étapes du processus budgétaire (suite)

### 6. Transmission des enveloppes aux services centraux et aux arrondissements

*Fin juin 2007*

- Les montants alloués et les objectifs fixés pour tous les services centraux et les arrondissements leurs sont acheminés.



## Étapes du processus budgétaire (suite)

### 7. Préparation des budgets des services centraux

Juillet 2007 à  
septembre 2007

- Les services centraux préparent leur budget de fonctionnement et leur Programme triennal d'immobilisations (PTI).
  - Réception de l'enveloppe et des orientations budgétaires
  - Alignement sur les priorités de l'Administration et détermination des priorités administratives
  - Élaboration des stratégies budgétaires
  - Préparation et documentation du budget
  - Transmission du budget au Service des finances

## Étapes du processus budgétaire (suite)

### 7. Préparation des budgets des arrondissements

*Juillet 2007 à  
septembre 2007*

- Les arrondissements préparent leur budget de fonctionnement et leur Programme triennal d'immobilisations (PTI).
  - Réception de l'enveloppe et des orientations budgétaires
  - Détermination des priorités de l'Administration locale et détermination des priorités administratives
  - Établissement des politiques de financement locales
    - Taxation
    - Appropriation de surplus
    - Autres
  - Élaboration des stratégies budgétaires
  - Préparation et documentation du budget
  - Adoption du budget par le conseil d'arrondissement
  - Transmission du budget au Service des finances

## Étapes du processus budgétaire (suite)

8. Adoption du budget d'arrondissement par chaque conseil d'arrondissement

*Semaine du 21  
octobre 2007*

9. Consolidation du budget et élaboration du budget selon les volets local et d'agglomération

*Octobre 2007 à  
novembre 2007*

## Étapes du processus budgétaire (suite)

### 10. Dépôt du budget au comité exécutif

*Fin novembre 2007*

### 11. Dépôt du budget au conseil municipal et au conseil d'agglomération

- Budget 2008 et PTI 2008-2010 de la Ville et budgets des sociétés paramunicipales déposés au conseil municipal.
- Budget 2008 et PTI 2008-2010 d'agglomération et budget de la Société de transport de Montréal (STM) déposés au conseil d'agglomération.

*Fin novembre 2007*

*Mi-décembre 2007*

## Étapes du processus budgétaire (suite)

12. Étude du budget par les commissions spéciales d'étude du conseil municipal et du conseil d'agglomération

30 novembre 2007 au  
13 décembre 2007

13. Adoption du budget par les conseils municipal et d'agglomération

- Budget 2008 et PTI 2008-2010 de la Ville et budgets des sociétés paramunicipales adopté par le conseil municipal.

14 décembre 2007

- Budget 2008 et PTI 2008-2010 d'agglomération et budget de la Société de transport de Montréal (STM) adopté par le conseil d'agglomération.

17 décembre 2007

## Étapes du processus budgétaire (suite)

### 14. Adoption des règlements

- Règlement sur les tarifs et sur les taxes pour les volets local et d'agglomération

Mi-décembre 2007



# Étapes du processus budgétaire (suite)

## 15. Processus de suivi budgétaire

Mai 2008

Octobre 2008

Août 2008

Octobre 2008

Fin mars 2009

- Dépôt aux conseils d'un état semestriel des revenus et des dépenses du budget de l'année en cours.
- Rapport sur la situation financière de l'arrondissement présenté par chaque maire d'arrondissement au conseil d'arrondissement.
- Rapport sur la situation financière de la Ville de Montréal présenté par le maire aux conseils municipal et d'agglomération.
- Dépôt de l'état financier annuel aux conseils municipal et d'agglomération

**Merci**



**Service des finances**

**Mai 2007**