

Consultation pré-budgétaire 2026

Publié
en
2025

Les défis du budget municipal de Montréal en 2026

Mémoire déposé à la Commission sur les Finances et l'Administration
de la ville de Montréal

Gilles Thériault

Publié à Montréal, le 4 mai 2025 sous le titre :

Les défis du budget municipal de Montréal en 2026.

Gilles Thériault, auteur

Edition Terres et Eaux 2025

ISBN : 978-2- 925146-28-5 (PDF)ⁱ

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2ⁱème trimestre 2025

Remerciements

Merci aux élu.e.s de la ville de Montréal, merci au Président du comité exécutif et merci aux membres de la Commission des Finances et de l'Administration (CFA) d'avoir mis sur pied cette septième consultation publique.

Cette consultation pré-budgétaire démontre bien la volonté de transparence de la ville de Montréal et aussi celle de faire participer les citoyen.n.es. **Félicitations.**

Je vous propose dans ce mémoire, des réflexions qui portent sur la grande priorité de l'administration municipale pour le prochain budget de 2026, **le besoin de relever le défi d'équilibrer le budget¹**, à hauteur des besoins annoncés. J'ai ajouté un deuxième thème qui est absent de cette consultation publique, **le besoin d'améliorer la présentation du cadre budgétaire aux citoyens/citoyennes afin qu'il soit plus facile d'identifier les origines du défi structurel d'équilibrer le budget.**

En novembre 2023, j'ai eu l'occasion de participer au sommet de la fiscalité de Montréal. C'est durant ce sommet que l'idée de la taxation volumétrique de l'eau a été proposée et acceptée. Il s'agit de ma sixième participation à cet exercice et, cette année, je me suis attardé à un sujet, soit la possibilité d'informer le citoyen et la citoyenne, d'une éventuelle mise en place, de la tarification de certains services (activités). Donc l'idée d'avoir des mesures écofiscales.

Deux mesures qui auront un effet structurant sur la réduction des dépenses associées aux opérations pour ces deux activités. Évidemment, il n'est pas question d'avoir un deuxième scandale des compteurs d'eau, mais plutôt **d'adopter une tarification intégrale du coût de l'eau** et d'offrir une facture exacte lors de la présence d'un compteur d'eau.

Je suis bien conscient que la prochaine campagne électorale municipale ne sera pas propice pour la mise en place de mesures écofiscales, mais **informer les citoyens ou les citoyennes, des coûts de ces activités sur le compte d'impôts fonciers, peut-être difficilement critiquable**, par une opposition, quel qu'elle soit.

La ville a innové en 2025 avec la mise en place de la tarification de l'eau pour le secteur non résidentiel. Une ville de l'agglomération, **Beaconsfield a innové, il y a quelques années, en mettant sur pied la tarification de la collecte des déchets en fonction des formats des bacs.** La ville de Québec² possède 3 modes de tarification pour la collecte des déchets pour le secteur des ICI. Pourquoi pas Montréal ?

La démocratie participative, quelle belle aventure surtout avec un projet comme « La consultation publique prébudgétaire 2026 ». Merci aux élus et aux élues et à la ville de Montréal pour cette belle occasion de participation citoyenne.

Merci aux membres de la CFA de considérer ces besoins essentiels de la population.

Signé à Montréal,

le 4 mai 2025.

Gilles Thériault, _____ résident de Montréal.

Bonne lecture.

¹ <https://institutduquebec.ca/publications/a-quoi-pourrait-ressembler-un-plan-de-retour-a-l-equilibre-budgetaire#:~:text=La%20Loi%20sur%20l'quilibre%20budgétaire%20impose%20que%20les%20revenus,le%20budget%20du%20printemps%202025.>

² https://www.ville.quebec.qc.ca/gens_affaires/environnement/ordures.aspx

Table des matières

Remerciements	3
Table des matières	4
Introduction	5
Partie I – Les concepts	6
La comptabilité par activités	6
Le coût intégral des services de l'eau	6
L'usage de l'eau potable au Québec et le PGA-Eau	6
La gestion des déchets et la création de cellules d'enfouissement	7
L'amélioration continue ou le Lean Management	7
Partie II – La présentation du budget par activités	8
1. Détail de la présentation d'un budget par activité	8
2. Le défis de l'équilibre dans les villes	8
3. Relever le défi de facturer le coût intégral de l'eau à Montréal	9
4. L'ajout de l'écofiscalité dans la livraison des services à Montréal	9
5. La tarification de la gestion des matières résiduelles à Montréal	10
Partie III – Relever les défis structurels du budget	11
1. Proposition d'améliorer la présentation de l'information financière	11
2. Proposition d'équilibrer le budget de Montréal	12
3. L'amélioration continue et la résolution de problème dans la performance des travaux du réseau routier : une économie à de 11 M\$ à Sherbrooke	13
4. Recommandations d'améliorations et leur mise en œuvre	14
Conclusion	15
Glossaire	16
Annexe 1 : proposition d'amélioration de la présentation du compte de taxes de Montréal	17
Exemple d'un triplex situé dans l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal	17
Annexe 2 : collecte des matières résiduelles de Beaconsfield ou Québec	18
La tarification des matières résiduelles à la ville de Beaconsfield	18
La tarification des matières résiduelles à la ville de Québec	18
Annexe 3 : exemple de services tarifés d'un budget municipal	19

“ Il est plus facile de critiquer que d'imiter – citation de Zeuxis

Introduction

Dans le document de consultation publique 2026, la **figure 3** au sujet de la présentation des **dépenses** est basée sur une **comptabilité par activités** alors que les **revenus** de la **figure 4** sont présentés par l'origine de la provenance des **sources de revenus**. Avec ce type de présentation, il devient alors impossible pour une personne, de savoir pour une activité, la somme de dépenses et de revenus générés par cette activité. Si on ne présente pas les revenus des activités, ce sera bien difficile de faire une ou des propositions d'équilibre budgétaire.

Cette approche d'utiliser deux méthodes comptables pose un problème de compréhension !
Comment ajuster le défi structurel associé à une activité du prochain budget si l'on a aucune information à son sujet ?

Avoir de l'information sur les revenus générés par une activité, permet aux citoyens et aux citoyennes de proposer des pistes d'actions aux élu(e)s. Ces dernier(e)s vont choisir et décider d'ajouter des revenus au budget ou d'optimiser une activité en réduisant les dépenses.

Proposition d'ajouts à la présentation du cadre budgétaire afin d'améliorer la communication de l'information³ aux citoyen(ne)s.		
Méthodes comptable	Présentation actuelle des dépenses /revenus	Proposition de présentation
Par activités	11 secteurs de dépenses catégorisées par activités 100%	11 secteurs de dépenses 11 secteurs de revenus
Par source de revenus	4 sources de revenus (100%) qui ne sont pas associés aux grandes activités	4 sources de revenus desquelles on aura retiré les revenus des activités
Avantages(A) /inconvénients (I)	Deux méthodes comptables de qui ne présentent pas la même information. (I)	Identification des revenus par activités, plus de détail pour une meilleure compréhension (A)

Cette nouvelle façon de présenter l'information aux citoyen(ne)s ne veut pas nécessairement dire une augmentation d'impôts fonciers, c'est la décision des élu(e)s.

Comme dans l'exemple du compte de taxes proposé à l'annexe 1, cette nouvelle information vise simplement à informer le citoyen ou la citoyenne, en indiquant la valeur des activités sur le compte d'impôts fonciers ou des revenus générés par ces mêmes activités.

Ce sera un début de sensibilisation écoresponsable au sujet des coûts des activités. Activités qui ont une influence sur les changements climatiques sur la ville. Elles permettent aussi d'offrir plus de transparence au sujet des revenus générés par ces mêmes activités.

Je vous invite à prendre connaissance des concepts associés à ce mémoire pour la consultation prébudgétaire.

³ Référence document **perspectives budgétaires 2026**, les 2 diagrammes des pages 12 et 13,

Partie I – Les concepts

La comptabilité par activités⁴

Les organisations ont la possibilité d'utiliser plusieurs méthodes comptables pour établir leur budget. Parmi celle-ci : la comptabilité traditionnelle qui est basée sur l'utilisation des ressources, la comptabilité par activité qui est basée sur le coût des activités. Le syllabus d'un cours de base du HEC mentionne que :

« la comptabilité traditionnelle, ou comptabilité par ressources, présente des lacunes dans le calcul du coût de revient des produits et des services issus d'un environnement manufacturier et de services modernes. »

Le coût des activités regroupées en processus ou en activité est un objectif d'information dans le contexte du balisage, de la gestion par activités et de la réingénierie des processus d'affaires.

Le coût intégral des services de l'eau

La fédération canadienne des municipalités a publié un guide à l'intention des municipalités au sujet du maintien en états des infrastructures municipales au Canada. Dans son guide national intitulé, **la tarification des services d'eau et d'égout : le recouvrement intégral des coûts**, la fédération canadienne des municipalités propose des innovations et les meilleures pratiques dans le domaine des infrastructures municipales durables.

Le coût complet de l'eau à Montréal en 2022⁵ était de 4,18\$ du mètre cube (M³). Dans son modèle de tarification volumétrique, la ville offre gratuitement un bloc de 1000 m³. Hors, pour les compteurs installés au nombre de 21 300, c'est près 54% du secteur non-résidentiel qui bénéficient de la gratuité⁶. Un rabais de +-45 M\$ pour ce secteur, pourquoi ? Les propriétaires résidentiels et leurs locataires ne sont pas exemptés de la taxe spéciale sur l'eau.

Le déséquilibre entre les revenus et les dépenses « du service d'eau » s'accroissant d'une année à l'autre montre qu'une révision des pratiques de gestion s'impose. C'est dans ce contexte que le ministre, de concert avec le milieu municipal, a mené des travaux pour que les municipalités se dotent d'un plan de gestion de l'eau (PGA-Eau). Les municipalités qui participent à ce programme peuvent bénéficier de majorations et de bonifications dans les programmes du ministère.

L'usage de l'eau potable au Québec et le PGA-Eau⁷

Le gouvernement du Québec avec la collaboration du MAMH a produit un rapport annuel de l'usage de l'eau pour la période 2022 qui a été publié en 2025.

C'est dans la section 5 qu'il est mentionné qu'il est nécessaire d'augmenter les investissements municipaux pour maintenir les actifs et éliminer le déficit d'entretien. Parmi les 5 mesures proposées, trois (3) se distinguent par leur contribution marquée à l'atteinte des objectifs stratégiques. 2-contrôler les pertes d'eau, 3-mettre en place des mesures pour économiser de l'eau chez les consommateur(trice)s, **4-mettre en place des actions pour assurer une gestion durable de la ressource et des actifs municipaux.**

⁴ <http://neumann.hec.ca/~p018/livre/chap5-sol.html>

⁵ <https://www.quebec.ca/agriculture-environnement-et-ressources-naturelles/eau-potable/economiser/faits-saillants>

⁶ Référence du 54% dans le journal Le Devoir:

<https://www.ledevoir.com/economie/772454/montreal-commerces-et-industries-devront-payer-l-eau-en-2024?>

⁷ https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/infrastructures/strategie_quebecoise_eau_potable/RAP_usage_eau_potable_2022.pdf

La gestion des déchets et la création de cellules d'enfouissement⁸

Le journaliste Ulysse Bergeron, dans son article du 3 mai, article intitulé **le casse-tête des déchets du grand Montréal**, fait mention que deux sites d'enfouissement qui desservent le Grand Montréal – où réside la moitié de la population du Québec – seront bientôt remplis. Malgré tous les efforts déployés par nos gouvernements, on jette où on recycle de plus en plus de déchets. C'est près de 1,8 million de tonnes chaque année.

Villes	Terrebonne	Sainte-Sophie	Saint-Thomas de Joliette	Lachute	Saint Nicéphore	Sainte-Cécile-de-Milon
% volume enfoui	48%	26%	19%	4%	2%	1%

L'objectif de la CMM est ambitieux : traiter et éliminer sur son territoire les déchets que ses citoyens produisent. Seul, le site de Terrebonne (48%) est situé sur le territoire de la CMM. Les quantités éliminées sont en hausse au Québec (source CMM et surtout celle du journaliste de la Presse+). La quantité totale des déchets enfouie a augmenté de 5% entre 2018 et 2021, soit de 696 à 716kg/hab. pour une augmentation de 3%, alors que Québec visait à réduire sous 525 kg en 2024.

Les entrepreneurs des sites de Terrebonne et de Sainte-Sophie sont les deux entreprises à faire des demandes de création de nouveaux sites d'enfouissement. À Terrebonne, il est question d'y construire un éco-centre. La ville de Terrebonne a adopté un règlement qui interdit sur son territoire la vaisselle à usage unique dans les restaurants incluant la restauration rapide. En ce qui concerne la ville de Saint-Thomas de Joliette, un projet d'expansion de 90 hectares est prévu, ce qui représente un investissement privé de 250 millions de dollars. Dans ce projet, l'entreprise EBI respecte l'autonomie municipale et répond aux besoins en matière d'enfouissement.

Le travail de réduction du volume des déchets doit passer par la mise en place de mesures écofiscales d'une mise en place de réglementation par les municipalités. C'est la seule façon d'avoir une réduction, des déchets produits et un certain contrôle, sur les dépenses en matière de traitement des matières résiduelles, tant du point de vue municipal que régional.

L'amélioration continue ou le Lean Management⁹

À Sherbrooke, 80 employés et 30 gestionnaires ont suivi une formation en utilisant des cas réels. Cinq projets ont été réalisés avec la méthode du **Lean Management**.

La reconstruction des trottoirs, le traitement des contrats immobiliers, la réparation des fuites d'aqueduc et d'égouts, la gestion des équipements événementiels et la taxe de bienvenue ont fait l'objet d'évaluations minutieuses.

Il y a d'autres exemples, un peu partout dans les villes du Québec ; Laval, Longueuil, Québec, Drummondville, etc.

⁸ Article du journaliste Ulysse Bergeron, La Presse+, 3 mai 2025; **Le casse-tête des déchets du grand Montréal**.

⁹ Article publié il y a quelque temps, mais toujours pertinent.

<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/764134/amelioration-continue-lean-management-sherbrooke>

Partie II – La présentation du budget par activités

En comparant les budgets de la ville de Toronto et de la ville de Montréal il est facile de comprendre que le principe d'utilisateurs/payeurs est plus présent à Toronto. En effet d'entrée de jeu, la présentation du budget de Toronto en 2025¹⁰ nous illustre que le budget de 18,8 G\$ 16,6 G\$ est financé avec l'aide des impôts fonciers et 2,2 G\$ par des programmes de services avec un tarif. Dans le budget de Toronto, on retrouve à l'annexe 5¹¹, l'ensemble des services tarifés.

1. Détail de la présentation d'un budget par activité

#	Activités (services)	Coûts bruts	Solde dépenses/ Revenus = net (*) ¹²	% du budget
1	Programmes sociaux subventionnés ¹³ « Cost Shared Social Programs »	5,105	Net positif important	27
2	Transport collectif	2,819	Net positif	15
3	Services tarifés	2,241	Net 0	12
4	Services de police	1,422	Net positif minime	8
5	Financement du capital	1,271	Net positif petit	7
6	Autres opérations de la ville	1297	Net positif moyen	7
7	Charges corporatives	1258	Net négatif moyen	7
8	Gouvernance et services corporatifs	1058	Net positif moyen	6
9	Feu et services paramédicaux	947	Net positif élevé	5
10	Transport	562	Net positif moyen	3
11	Agences	858	Net positif élevé	8
	Total des 11 activités en M\$	18,8 G\$	Défi budgétaire	1,2G\$

L'approche budgétaire par activités (services) utilisée par la ville de Toronto, **permet d'identifier les composants structurels qui causent le problème du défi budgétaire.**

En conclusion : Dans la présentation aux citoyens, il y a lieu d'utiliser une seule méthode comptable qui permette d'identifier les activités afin d'avoir la possibilité de générer des économies dans les dépenses d'infrastructures. Dépenses associées à l'eau et aux matières résiduelles.

2. Le défis de l'équilibre dans les villes

Comment Toronto s'y est-elle prise pour boucler son budget 2025 avec les impôts fonciers.

- Augmentation de taxes du secteur résidentiel 5,4% avec mesures sociales pour bas revenus
- Augmentation du secteur multi-résidentiel 2,7% avec réduction du taux nouvelles propriétés
- Augmentation du taxes secteurs commercial 2,7%, industriel 5,4% et PME taux réduit 15%

Comment Toronto s'y est-elle prise pour boucler son budget 2025 pour les services tarifés.

- Augmentation du taux de tarification des services d'eau de 3,75% au-delà de 239 M3
- Augmentation du taux de la tarification du service des matières résiduelles de 3,75%

¹⁰ Page 13 de la présentation, <https://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2025/bu/bgrd/backgroundfile-252133.pdf>

¹¹ Appendix 5: Rate Programs – Final Rates and Fees,

<https://www.toronto.ca/legdocs/mayoraldecisions/2025/mayor0001.pdf>

¹² (*) : Net positif minime (non significatif); net positif petit (revenus dépassent les dépenses brutes de 1/3 , Net positif moyen (revenu couvrent 50% des coûts), net positif élevé (revenu couvrent 2/3 des coûts).

¹³ Pour les programmes subventionnés, plusieurs services municipaux sont financés par des ententes entre la Ville et d'autres ordres de gouvernement. Par exemple, les refuges, les garderies, les services médicaux d'urgence, la santé publique et les programmes de soutien du revenu sont financés à la fois par la Ville et par la province de l'Ontario.

3. Relever le défi de facturer le coût intégral de l'eau à Montréal

L'approche proposée dans ce document est celle du coût intégral de l'eau qui est documentée par la Fédération canadienne des municipalités (FCM). Pourquoi une telle proposition ? La ville de Montréal a une consommation d'eau par habitant de 332 litres par jour, ce qui est considérablement plus élevé que la moyenne canadienne de 220 litres par personne, soit près de 33 % de plus.

Le volume d'eau consommé par personne par jour dans le secteur résidentiel est plus important au Québec qu'en Ontario (184 l/pers./d) et que dans l'ensemble du Canada (220 l/pers./d). Selon les dernières données, en 2022, la consommation résidentielle québécoise atteignait 253 litres par personne par jour.

Pourquoi est-ce important de recouvrer, de façon intégrale, les coûts liés aux services municipaux de l'eau et des égouts ? C'est à cause de la détérioration des différents réseaux d'infrastructures et de la présence d'un important déficit de maintien des actifs (DMA), d'une valeur de plusieurs milliards de dollars.

4. L'ajout de l'écofiscalité dans la livraison des services à Montréal

Dans un article paru dans le quotient La Presse+, le 12 avril 2025¹⁴, Charles Lecavalier journaliste, nous entretient sur la crise des infrastructures en eau qui sévit actuellement au Québec. Il donc question dans cet article¹⁵, du manque de revenus de la ville et de sous-investissement dans son réseau d'infrastructures d'eau.

Tableau 3 : consommation d'eau quotidienne de 4 villes du Québec

Villes/ Consommation en	Montréal	Québec	Longueuil	Trois- Rivières	Moyenne Québec	Moyenne Ontario
Litres/jours	332 L	215 L	255 L	250 L	253 L ¹⁶	184 L

On a tous en mémoire, le scandale de l'installation des compteurs d'eau à Montréal et il n'est pas question d'imposer l'installation de compteurs dans les résidences existantes, mais d'offrir des économies aux propriétaires qui voudront en installer dans les nouveaux logements. Pour la ville de Montréal seulement, il y a une population de 1,787,840 * 744\$ = facture de l'eau de 1,3 G\$.¹⁷

¹⁴ https://www.lapresse.ca/actualites/environnement/infrastructures-d-eau-potable/des-compteurs-pour-colmater-la-crise/2025-04-12/ici-tu-y-penses-a-deux-fois-avant-de-laver-ton-entree-a-grande-eau.php?utm_campaign=internal+share&utm_content=email&utm_medium=referral&utm_source=lpp&redirectedFrom=https://plus.lapresse.ca/screens/932dd79f-0d5f-456f-9a07-72e26d1e2b8e_7C_0.html?utm_campaign=internal%20share&utm_content=email&utm_medium=referral&utm_source=lpp

¹⁵ <https://www.lapresse.ca/actualites/justice-et-affaires-criminelles/201507/29/01-4889085-scandale-des-compteurs-deau-des-allures-de-large-complot.php>

¹⁶ <https://www.quebec.ca/agriculture-environnement-et-ressources-naturelles/eau-potable/economiser/faits-saillants>

¹⁷ Coûts annuel moyen de production de l'eau par personne, par année = 744\$, article la Presse+, 12 avril 2025

5. La tarification de la gestion des matières résiduelles à Montréal

Recyc-Québec un organisme gouvernemental, a produit une étude sur la gestion des matières résiduelles. Cette étude a été réalisée en octobre 2024.

Elle comprend les éléments suivants :

1. Étude sur la tarification incitative des matières résiduelles destinées à l'élimination¹⁸
2. Étude de cas de la tarification incitative de 6 villes ont été étudiées, soit :
 - Gatineau, Loraine, La régie Intermunicipale de traitement des matières résiduelles, Rivière-du-loup, Gand, la région de Miden-Waasland
3. Conditions préalables à l'implantation de la tarification incitative
4. Technologies pour opérationnaliser la tarification incitative
5. Les étapes d'implantation
6. Recommandations à l'intention d'organismes municipaux

Sans entrer plus dans le détail, il est judicieux d'entreprendre cette démarche en prenant en compte les 6 éléments de cette étude.

La tarification des matières résiduelles à la ville de Québec¹⁹ ou de Beaconsfield.

Les résident.e.s de la ville de Québec ont accès à un service de collecte des matières résiduelles tout au long de l'année. La fréquence des collectes peut varier selon les saisons et les lieux de résidence. Ce service est offert moyennant des frais annuels de 193 \$ que chaque ménage paye à même son compte de taxes municipales.

En conclusion : La collecte intelligente de Beaconsfield a permis de réduire de 50% le volume d'ordures ramassées.²⁰ Ce sera plus complexe pour une population beaucoup plus importante. Mais le jeu en vaut la chandelle, tarifier l'activité dans le but de réduire le volume de déchets produits permet sans aucun doute de reporter les investissements dans l'expansion des sites d'enfouissement, favorise le recyclage ou la réutilisation.

¹⁸ <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/document-info-tarification-incitative.pdf>

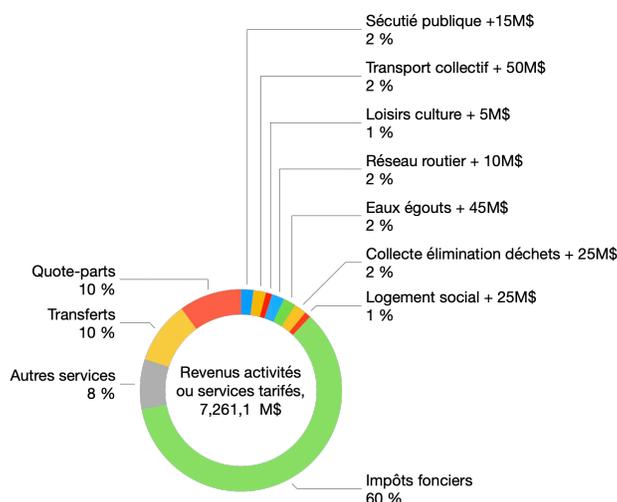
¹⁹ <https://www.ville.quebec.qc.ca/citoyens/environnement/matieres-residuelles/collecte/#:~:text=Les%20résidents%20ont%20accès%20à,son%20compte%20de%20taxes%20municipales.>

²⁰ <https://umq.qc.ca/publication/beaconsfield-collecte-intelligente-dechets-tarification-incitative-approche-strategique/>

Partie III – Relever les défis structurels du budget²¹

Les données de ce graphique sont fournies à titre indicatif, pour donner une idée des différentes sources de revenus et ne reflètent pas nécessairement la réalité. Les revenus provenant des services rendus sont détaillés en fonction des mêmes activités, que celles qui ont été engagées pour réaliser les dépenses. Dans cette proposition, j'ai ajouté les montants requis pour atteindre l'équilibre budgétaire 2026.

1. Proposition d'améliorer la présentation de l'information financière²²



Vous retrouverez dans ce graphique, une proposition, de description de l'activité, sa part relative au budget en % et la proposition d'augmentation en M\$. En tout, **il y a les mêmes 11 activités qui sont associées aux revenus avec leur part relative en % du budget**²³. Ces activités qui sont ajoutées aux 4 sources de revenus. Les ajouts en M\$ proviennent du tableau situé à la prochaine page. Si l'on ajoute du détail financier dans les activités, les sources de revenus devront être ajustées pour refléter ce changement.

²¹ https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/OCUMENTATION_CONSULTATIONPR%C9BUDG%C9TAIRE2026_20250417.PDF

²² Référence à la figure 4 du document, perspectives budgétaires 2026.

²³ le montant équivalant au % peut-être ajouté pour plus de clarté.

2. Proposition d'équilibrer le budget de Montréal

On retrouve dans le document de la consultation pré-budgétaire, un diagramme sur les activités prévues au budget. La figure 3 de la page 12 de la présentation, nous présente la répartition des dépenses par activités et en %, budget 2025. Dans cette présentation, le détail de la provenance des revenus est trop sommaire, ce qui ne permet pas d'avoir une répartition des revenus par activités.

Éta- pes	Activités et % budget	Budget M\$	Rédu- ction	Stratégie d'ajout de revenus	M\$	Défis M\$
1	Croissances des dépenses	154,0		Croissance limitée à l'inflation	92,0	62,5
2	Nouvelles dépenses	285,6		Croissance revenu	70,4	-215,2
Stratégie d'équilibre basée sur une tarification des services de 1 à 3% +- 215 M\$						
Services à coûts partagés en gras						
	DÉPENSES (budget)	M \$	retrait	REVENUS (description)		Ajout
3	1-Sécurité publique 18,0%	1310,6	0	Contraventions, revenus sécurité des événements +1%	15,0	+15
	2-Dette 16,3%	1183,9	-16	Baisse des taux d'intérêts	11,0	0
	3-Administration, 4-charges corpo 13%	950,6	-26	Baisse des charges par optimisation	n.a.	0
	5-Eau et égout 4,4%	319,3	0	Retrait de la gratuité de la tarification volumétrique	45,0	+45
	6-Enlèvement de la neige 2,8%	201,7	0	Revenu	n.a.	0
	7-Dépenses collecte déchets 3,7%	267,6	0	Revenus pour la collecte des ordures	25,0	+25
	8-Transport collectif 10,5%	762,8	0	Redevances développement Baisse subvention (-6)	50,0	+50
	9-Loisir et culture 10,1%	743	0	Revenus culturels	5,0	+5
	10-Logements social 3,5%	253,5	+25	Pénalités 20-20-20 ou permis de construction	25,0	+25
	11-Paiement au comptant 7,1%	518,9	0	Emprunt	0	0
	12-Réseau routier 6,5%	470,1	-20	Stationnement payant (10) Optimisation dépenses (-20)	10,0	+10
	13-Aménagement urb., dev. Éco 4,1%	302,7	-3	Permis, etc		0
Stratégie d'équilibre tarification des services						
4	Total des dépenses		40	Total des revenus		175

La stratégie d'équilibre budgétaire est de réduire les dépenses de **40 M\$** et d'augmenter les revenus de 175 M\$ pour atteindre l'objectif d'équilibre de **215 M\$**. Les augmentations de revenu sont obtenues en retirant la gratuité de la taxation volumétrique au secteur non résidentiel (45 M\$) et en instaurant la redevance au développement pour les promoteurs immobiliers (50M\$). La collecte des matières résiduelle pour 424000 ménages propriétaires²⁴ = +-60 \$ par ménage (25M\$).

En rouge, il s'agit d'une réduction des dépenses, d'une baisse des taux d'intérêts sur les emprunts qui peut générer des économies évaluées à **+ -16 M\$**. J'estime qu'il est possible d'optimiser de **2%** des charges administratives soit **+ - 26M\$**. Les dépenses en logement social peuvent être augmentées de 10% pour un montant de 25 M\$. Pour les revenus, **instaurer une redevance au développement pour le métro de la ligne bleue comme l'a fait la CDPQ-infra pour le REM**.

²⁴ https://observatoire.cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2022/05/CMM_10e_Cahier_metropolitain_web.pdf

3. L'amélioration continue et la résolution de problème dans la performance des travaux du réseau routier : une économie de 11 M\$ à Sherbrooke

Le gouvernement du Québec dans sa définition de l'amélioration continue²⁵ propose :

L'amélioration continue est un mode de gestion favorisant l'adoption d'améliorations graduelles qui s'inscrivent dans une recherche quotidienne d'efficacité et de progrès en faisant appel à la créativité de tous les acteurs de l'organisation.

Dans une organisation qui vise à s'améliorer, les employés, considérés comme des experts de leur travail, sont les mieux placés pour proposer des idées d'améliorations. Par conséquent, elle doit avoir un programme qui leur permet de définir et de proposer facilement leurs idées d'amélioration.

Comme citoyen retraité, je marche régulièrement dans mon arrondissement et aussi au centre-ville. J'ai régulièrement l'occasion de constater, sur les divers chantiers de travaux du réseau routier la présence d'un nombre important de travailleurs. Lorsque que l'on observe que les coûts de l'ensemble des activités des travaux routiers du réseau sont de 6,5% du budget (470M\$), il y a lieu de poser la question de la performance de cette activité. Pour illustrer mon propos, qui apparaît encore plus évident sur les chantiers de petite dimension, une photo où l'on peut observer qu'il y a un grand nombre d'employé (6) sur le chantier, deux qui travaillent et quatre qui surveillent.



Dans l'image de cette photo²⁶, un chantier de 9m², il pourrait y avoir deux personnes qui travaillent et deux personnes qui surveillent le chantier. Pareil pour les équipements : utilisation de 4 véhicules pour 6 personnes. **Une rationalisation d'un véhicule ne viendrait pas altérer la qualité des travaux, pas plus que le retrait de deux des quatre surveillants viendrait altérer la sécurité.**

En conclusion : la ville aurait tout avantage à **mettre en place un processus d'amélioration continue** afin de régler une partie du problème de l'augmentation des coûts **pour les travaux du réseau routier.**

²⁵ <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/guides-et-outils/gestion-dune-entreprise/production/amelioration-continue-et-resolution-de-problemes>

²⁶ Photo G. Thériault, 30 avril 2025

4. Recommandations d'améliorations et leur mise en œuvre.

Recommandation no 1 : **Mettre en place un processus d'amélioration continue pour Réduire les dépenses relatives aux activités du transport des réseaux routiers.**

Mise en œuvre : Optimiser les ressources utilisées dans les chantiers de petites dimensions afin d'en augmenter l'efficacité et atteindre un gain +/- 4% d'efficacité. 20 Millions \$ sur un budget de 470 M\$.

Recommandation no 2 : **Améliorer la présentation des revenus aux citoyens**

Mise en œuvre : Détailler les revenus générés par les activités et conserver les sources de revenus pertinentes.

Recommandation no 3 : **Améliorer l'information sur le compte d'impôt foncier**

Mise en œuvre : Détailler les informations du coût des services d'eau et des Matières résiduelles aux citoyen(ne)s sur le compte de taxes.

Recommandation no 4 : **Augmenter les revenus générés par les activités.**

Mise en œuvre : **Ajuster la tarification volumétrique** au coût intégral des activités du secteur non résidentiel et facturer la totalité des coûts, retirer la gratuité pour la tarification volumétrique de l'eau. **Informers les propriétaires du secteur résidentiel**, du coût intégral de l'eau, en tenant compte de toutes les unités locatives associées à un compte de taxes, **ajouter l'information au compte de taxe foncières.**

Recommandation no 5 : Optimiser la performance du service du réseau routier (voirie)

Mise en œuvre : **Réaliser des économies de 20 M\$ annuellement.**

Recommandation no 6 : **Définir un Plan de gestion des actifs d'eau (PGA-Eau)** et le mettre en place en utilisant la méthode de calcul du coût intégral de l'eau.

Mise en œuvre Communiquer son existence aux citoyens et expliquer le pourquoi de cette information sur le compte de taxes.

Recommandation no 7 : **Mettre en place une mesure écofiscale au sujet de la gestion matières résiduelles**

Mise en œuvre À l'image d'autres villes du Québec, instaurer une tarification à taux raisonnable pour les secteurs résidentiel et non-résidentiel de Montréal.

Les mesures écofiscales permettent donc d'avoir un certain contrôle sur la croissance des coûts, ils constituent une mesure structurelle permettant de relever les défis budgétaires de la ville. Vous verrez à l'annexe 2, quelques exemples de villes du Québec qui utilisent cette mesure.

Conclusion

La présentation des éléments du budgets avec l'emploi d'une seule méthode comptable permet une plus grande clarté et de transparence au sujet de la contribution des revenus. La stratégie d'équilibre budgétaire est de réduire de **40 M\$** les dépenses des 11 activités prévues au budget et d'augmenter les revenus de 175 M\$ pour atteindre l'objectif d'équilibre de 212 M\$.

Les augmentations de revenu sont obtenues en retirant la gratuité de la taxation volumétrique au secteur non résidentiel et en instaurant la redevance au développement pour les promoteurs immobiliers. La collecte des matières résiduelles pour les 424 000 ménages propriétaires²⁷ = +-60 \$ par ménage pour un total de 25 M\$. C'est une façon responsable et raisonnable de contribuer à atténuer les changements climatiques.

En tout, je vous propose six (6) pistes d'amélioration qui peut contribuer à relever le défi budgétaire de 2026. Je les ai choisies parce qu'elles ont un effet structurant à long terme sur le budget de la ville, parce qu'elles sont plus équitables fiscalement, mais aussi parce qu'elles ressemblent à celles des autres grandes villes du Québec et du Canada.

En conclusion, l'exercice de revoir le budget de fonctionnement, pendant la période des élections municipales, est toujours délicat pour le parti au pouvoir et son équipe. Améliorer la performance des services et promouvoir l'utilisation des mesures écofiscale avec modération est difficilement critiquable par les partis d'opposition, mais elle permet tout de même à la ville, d'évoluer graduellement vers de meilleures pratiques de gestion.

Voilà, c'est déjà fini. **Merci à tous**, merci aux membres de la commission des finances et de l'administration, d'avoir pris le temps de lire ce mémoire. Merci aux citoyens et citoyennes qui ont appuyé les positions de ce mémoire.

Gilles Thériault, citoyen de Montréal.

²⁷ page 18, calcul 870 400 ménages * 48% de propriétaire = 424000 ménages 25 M\$\424 000 = 60\$ par ménage
https://observatoire.cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2022/05/CMM_10e_Cahier_metropolitain_web.pdf

Glossaire

Activité²⁸

Ensemble des tâches ou des travaux exécutés par un individu ou un groupe et qui conduisent à la réalisation de biens ou de services. Par exemple, un service de l'eau d'une ville est une activité.

Ajustement structurel²⁹

La variation du solde structurel d'une année sur l'autre est appelée « ajustement structurel ». Un ajustement structurel positif traduit une politique budgétaire qui permet, en situation de déficit structurel, de réduire ce déficit structurel. Un ajustement structurel négatif traduit au contraire une politique budgétaire expansive qui creuse le déficit structurel. L'ajustement structurel est composé d'une partie discrétionnaire, appelée effort structurel et maîtrisable par les décideurs publics, et d'une partie non-discrétionnaire, comprenant l'évolution des recettes hors prélèvements obligatoires et les effets de la variation de l'élasticité des recettes.

Comptabilité par activité³⁰

Méthode d'établissement du coût de revient d'un produit ou d'un service qui consiste, dans une première étape, à rattacher les charges, notamment les charges indirectes, aux activités qui en sont la cause puis, dans une deuxième étape, à rattacher les coûts des activités à des objets de coûts, par exemple les produits, les services ou les clients qui consomment ou qui créent la demande pour ces activités.

Effort structurel

L'effort structurel mesure la part de l'ajustement structurel imputable à des facteurs « discrétionnaires », c'est-à-dire maîtrisables par les décideurs publics. Il se compose de l'effort en dépense, qui compare le taux de croissance de la dépense publique en volume (déflatée avec le prix de PIB) à la croissance potentielle de l'économie et du quantum de mesures nouvelles en prélèvements obligatoires.

ICI secteurs institutionnel, commercial et industriel

Méthode du coût complet³¹

Méthode d'établissement du coût de revient d'un produit ou d'un service qui consiste à y inclure toutes les charges, fixes et variables, pouvant lui être attribuées par affectation, répartition ou imputation. (référer dans le présent document, à la notion du coût intégral des services).

Services³²

Entreprise appartenant au secteur tertiaire et dont l'activité principale est la prestation de services plutôt que la fabrication de biens ou le commerce. À ce titre une ville est une organisation qui livre des services aux citoyens et aux ICI qui utilisent ses services.

Solde structurel

Le solde structurel est le solde public nominal corrigé des variations conjoncturelles et déduction faite des mesures ponctuelles et temporaires. Ce solde structurel n'est pas directement observable. Il fait l'objet d'une estimation qui comporte plusieurs étapes :

- La première étape consiste à évaluer l'incidence des fluctuations de la conjoncture sur les déficits publics. La position de l'économie dans le cycle est estimée via l'écart de production, soit encore la différence entre le PIB effectif et le PIB potentiel. Compte tenu du poids et de l'élasticité par rapport au PIB des prélèvements obligatoires et des dépenses d'indemnisation du chômage, la composante conjoncturelle du déficit est proche de la moitié de l'écart de production.
- La seconde étape vise à isoler l'impact des mesures nouvelles et temporaires en recettes en ou en dépenses qui, du fait de leur caractère exceptionnel, ne contribuent pas au solde structurel.

²⁸ <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8402879/activite>

²⁹ Même référence pour ces trois définitions (ajustement structurel, effort structurel, solde structurel) Haut Conseil des finances publiques <https://www.hcfp.fr/glossaire>

³⁰ <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/500425/comptabilite-par-activites>

³¹ <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/500111/methode-du-cout-complet>

³² <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/504881/entreprise-de-service>

Annexe 1 : proposition d'amélioration de la présentation du compte de taxes de Montréal

Voici une proposition afin d'illustrer ce que pourrait avoir l'air un compte de taxe de Montréal avec l'ajout de deux informations supplémentaires qui peuvent faire prendre conscience des coûts des services rendus aux citoyens et citoyennes que sont les propriétaires à Montréal qui reçoivent un compte de taxe.

Exemple d'un triplex situé dans l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal

Identification	Référence, etc 1 triplex à Montréal	Période d'imposition	Date de facturation
Détail du compte	Base d'imposition valeur imposable	Taux	Montant
Ville de Montréal			
Taxe général – taux de base	Valeur courante du rôle d'évaluation de l'immeuble 1,239,000\$,4638/100\$	5746.48\$
Taxe contribution à l'ARTM		,0072/100\$	89.21\$
Taxe relatives aux dettes anciennes de la ville		,0222/100\$	273.82\$
Taxe spéciale relative au service de l'eau		,0813/100\$	1007.31\$
Taxe spéciale relative au service de la voirie		,0024/100\$	29.74\$
Arrondissement			
Taxe relative aux services			602.15\$
Taxe relative aux investissements			304.79\$
Cette partie du compte n'est pas une taxe mais de l'information sur les services rendus			
Valeur des services rendus	Base imposition	Taux	Valeur \$
Production et distribution de l'eau	Volume m3	4\$/M3	1818.00\$
Valeur de la subvention au propriétaire			810.69\$
Collecte des ordures	Possibilité d'ajouter un prix fixe et un prix variable (nombre de levées additionnelles)		

Méthode de calcul proposée pour la valeur de l'eau consommée

1000 litres = 1 mètre cube (M3), coût de production d'un M3 = +- 4.18\$ en 2022, On prendra une **hypothèse de coût de 4.50\$ pour 2025**. Pour un triplex, on peut prendre comme hypothèse qu'il y aura : 1 ménage économe (1 pers.) consommation 220 litres (L) par jour, 1 ménage normal (2 pers.) consommation 334 L, par jour, 1 ménage familial (4 pers.) consommation 550 L, par jour.

Calcul volume moyen 220 L3 par jours * 365 = 080300 litres d'eau donc **080 M3 * 4.5\$ = 360.00\$**

Calcul volume moyen 334 L3 par jours * 365 = 121910 litres d'eau donc **122 M3 * 4.5\$ = 549.00\$**

Calcul volume moyen 534 L3 par jours * 365 = 202210 litres d'eau donc **202 M3 * 4.5\$ = 909.00\$**

Coût total pour un triplex 1818.00\$

Perte monétaire pour le service de l'eau pour un triplex 1818.00 – 1007.31 810,69\$

Explications sur le taxes de Montréal à des fins spécifiques³³

- La **taxe spéciale relative au service de l'eau** et la **taxe spéciale relative au service de la voirie** contribuent au financement de l'entretien ainsi qu'au paiement comptant d'immobilisations dans ces domaines, de façon à limiter la croissance de la dette.

³³ <https://montreal.ca/sujets/types-de-taxes#:~:text=Taxes%20à%20des%20fins%20spécifiques,par%20la%20taxe%20foncière%20générale.>

Annexe 2 : collecte des matières résiduelles de Beaconsfield ou Québec

La tarification des matières résiduelles à la ville de Beaconsfield

Voici un bel exemple d'une ville liée de la région de Montréal au sujet de la gestion des matières résiduelles (Beaconsfield). *Les ordures sont les résidus ultimes qui ne peuvent être disposés dans l'un des services ou collectes de recyclage de la Ville. Elles peuvent être mises dans un sac plastique fermé dans le bac d'ordures. À titre d'exemple, les ordures comprennent : des objets hors d'usage et non recyclables, des carcasses de viandes, des morceaux de gras, des excréments d'animaux domestiques, des couches jetables, des emballages souillés non recyclables, des jouets dont les piles ont été retirées.*³⁴

Comment fonctionne la collecte robotisée ?

Un bac à ordures muni d'un transpondeur RFID est distribué à chaque résidence. Trois formats de bac sont disponibles :

- **Le Mini** – 120 litres
- **Le Standard** – 240 litres
- **Le Costaud** – 360 litres

Modalité pour la collecte des ordures ³⁵	Taille des bacs	Part fixe 12 levées	Part variable Prix par taille/ # levée
Trois exemples de tarification à Beaconsfield Principe d'un nombre de collecte gratuite part fixe comprend 12 collecte qui est compris dans la facture. Les autres levées sont facturées selon la taille du bac.	mini, standard, costaud	150\$ 155\$ 160\$	

La tarification des matières résiduelles à la ville de Québec

*Les ordures générées par les industries, commerces et institutions (ICI) et par le secteur résidentiel sont puis traitées par la Ville de Québec. Trois modes de tarification, ajustés annuellement, existants pour le secteur ICI selon le type de contenants utilisés. Les tarifs sont révisés chaque année.*³⁶

Mode de tarification par type de collecte (voir modalités sur le site)	Facturation	Prix	Demande levée
Collecte par transroulier (ou roll-off) (voir modalités sur le site)	mensuelle	258\$ transport +220\$ Tonne métrique	311 ou formulaire
Collecte par conteneur à chargement avant ou arrière	trimestrielle	+317\$ Tonne métrique	311
Collecte par bac roulant ou par sac, (voir modalités sur le site)	Annuel	=412+ 1 taux rôle d'évaluation	311

³⁴ <https://www.beaconsfield.ca/fr/services/environnement-et-travaux-publics/gestion-matieres-residuelles#:~:text=Modalités%20de%20collecte-,Les%20jours%20de%20collecte%20sont%20les%20jeudis%20de%207%20h,par%20la%20ville%20sont%20acceptés.>

³⁵ <https://www.beaconsfield.ca/storage/app/media/services/services-aux-citoyens/gestion-des-matieres-residuelles/explications.pdf>

³⁶ https://www.ville.quebec.qc.ca/gens_affaires/environnement/ordures.aspx

Annexe 3 : exemple de services tarifés d'un budget municipal³⁷

Voici un extrait du budget opérationnel du service des pompiers page 6

Budget opérationnel 2025 : Service de pompier de Toronto			
Service	Dépenses brutes (000s)	Revenus	Contribution nette
Réponses aux alertes de feux et urgences	533,593.3	24,488.0	509,105.4
Prévention des incendies	33,192,8	1,377.5	31,815.6
Éducation prévention incendies	7,511.9	8.1	7,503.8
Total du budget du programme	574,298.1	25,873.6	548,424.5

Voici un extrait du budget opérationnel du service de collecte des ordures page 8 et 9

Budget opérationnel 2025 : service de collecte et traitement des ordures			
Service	Dépenses brutes (000s)	Revenus	Contribution du capital
Embellissement de la ville	50,173.0	11,221.4	(38,951.8)
Gestion des ordures	63,038.0	12,352.7	(50,685.3)
Collecte et transport des matières solides	159,918.0	387,931.3	228,013.3
Éducation sur les matières solides	9,013.1	128.0	(8,885.1)
Traitement des matières solides	146,119.8	32,153.5	(113,966.3)
Total du budget du programme	428,262.1	443,786.9	15,524.8

Voici un extrait du budget opérationnel du service de l'eau page 9 et 10

Budget opérationnel 2025 : Service de Toronto Water			
Service	Dépenses brutes (000s)	Revenus	Contribution du capital
Traitement et distribution de l'eau	215,007.4	703,211.3	488,842.5
Collecte et traitement des eaux usées	260,634.4	895,476.9	634,842.5
Gestion des eaux de pluie	50,355.1	12,074.7	(38,280.4)
Total du budget du programme	525,996.9	1,610,762.9	1,084,766.0

³⁷ <https://www.toronto.ca/legdocs/mayoraldecisions/2025/mayor0001.pdf>

Présentation de l'auteur Gilles Thériault

Gilles Thériault est un essayiste. Il possède un diplôme de d'étude supérieure spécialisée en commerce électronique (DESS-CE) du HEC de Montréal. Il est aussi un ex-conseiller municipal. Avant cette expérience, il a œuvré pendant une trentaine d'années en architecture d'entreprise, en architecture d'affaires et en développement de systèmes d'information, en assurance qualité, en audit et en conformité réglementaire. Il a travaillé pour plusieurs grandes entreprises du Québec, Hydro-Québec, la CDPQ, auprès d'un ministère québécois, et aussi trois grandes banques canadiennes.

Parmi les essais que j'ai écrits, il y a :

- Les défis du financement du transport en commun dans la grande région de Montréal ;
- Étude sur la viabilité des finances publiques d'une grande métropole canadienne suite à la pandémie de COVID-19 ;
- Projet de création d'un programme de report des impôts fonciers du Québec pour la région de Montréal, Pourquoi recourir à l'écofiscalité dans la gestion des matières résiduelles et la prévention des déchets ?
- La tarification du transport collectif de la région de Montréal,
- Assurer la planification du financement du transport collectif au Québec duquel un mémoire a été présenté à la consultation publique de l'ARTM au sujet de la planification stratégique dans les transports collectifs.
- Le projet de développement d'une grappe industrielle en construction résidentielle à la CMM en 2024
- **Le développement industriel du logement communautaire au Québec, 2^e édition.** L'essai publié en 2025.

Lien à l'Apple book store : <https://www.apple.com/ca/apple-books/>

Plusieurs des essais sont disponibles dans l'Apple Book Store en format ePUB sous le nom de l'auteur ou en demandant un fichier PDF à l'auteur.

Gilles Thériault, Montréal, Québec, Gilles.theriault51@gmail.com

ⁱ Mémoire est disponible en format papier (\$) ou ePub dans l'AppleBookStore ou pdf (gratuit) à l'adresse courriel : gilles.theriault51@gmail.com