



**COMMISSION PERMANENTE DU CONSEIL MUNICIPAL
SUR LES FINANCES, LES SERVICES ADMINISTRATIFS
ET LE CAPITAL HUMAIN**

**Étude portant sur le plan des investissements à long terme de la Ville et de
l'agglomération de Montréal**

RAPPORT ET RECOMMANDATIONS

**Rapport déposé au conseil municipal
Le lundi 25 octobre 2010**

Direction générale
Direction du greffe
Division des élections et du soutien aux commissions
275, rue Notre-Dame Est - Bureau R.134
Montréal (Québec) H2Y 1C6
Téléphone: 872-3770 Télécopieur: 872-5655

Président

M. Bertrand Ward
*Arrondissement de Pierrefonds-
Roxboro*

Vice-président

M. Pierre Lampron
*Arrondissement de Rosemont –
La Petite-Patrie*

Membres

M. Laurent Blanchard
*Arrondissement de Mercier –
Hochelaga-Maisonneuve*

M. Sammy Forcillo, FCA
*Arrondissement de
Ville-Marie*

M. Peter McQueen
*Arrondissement de Côte-des-
Neiges – Notre-Dame-de-Grâce*

Mme Marie Potvin
Arrondissement d'Outremont

Mme Lili-Anne Tremblay
*Arrondissement de Saint-
Léonard*

Montréal, le 25 octobre 2010

Monsieur Claude Dauphin
Président du conseil municipal
Hôtel de Ville de Montréal

Monsieur le Président,

Conformément au Règlement sur les commissions du conseil municipal (06-009) et à la résolution CM10 0323 du conseil d'agglomération adoptée à la séance du 22 avril 2010, nous avons l'honneur de déposer, au nom de la commission permanente du conseil municipal sur les finances, les services administratifs et le capital humain, le rapport d'étude publique portant sur le plan des investissements à long terme.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le président,

Le secrétaire recherchiste,

Original signé

Original signé

Bertrand Ward

Pierre G. Laporte

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| LES RECOMMANDATIONS | 4 |
| ANNEXE A | |
| Principes directeurs | 9 |
| ANNEXE B | |
| Recommandations de Projet Montréal sur le Plan des investissements à long terme 2011-2013 | 11 |
| ANNEXE C | |
| Liste des membres des commissions | 16 |

Les recommandations

Dans la poursuite du mandat donné par le conseil municipal lors de sa séance du 22 avril 2010 (CM10 0323) et du mandat donné par le conseil d'agglomération lors de sa séance du 22 avril 2010 (CG10 0157), la commission du conseil municipal sur les finances, les services administratifs et le capital humain et la commission du conseil d'agglomération sur les finances et l'administration ont étudié, lors de séances de travail diffusées sur le web, le plan des investissements à long terme de la Ville de Montréal et de l'agglomération de Montréal.

Les séances de travail conjointes des deux commissions ont été tenues les 28, 29 et 30 septembre 2010 selon le calendrier suivant :

| GROUPES | DATE | HEURE |
|--|------------------------|---------------|
| Service des finances | Mardi, 28 septembre | 8h00 à 10h00 |
| Infrastructures routières | Mardi, 28 septembre | 10h15 à 12h15 |
| Eau | Mardi, 28 septembre | 13h30 à 15h30 |
| Parcs, espaces verts et terrains de jeux | Mardi, 28 septembre | 15h45 à 17h45 |
| Bâtiments | Mercredi, 29 septembre | 8h00 à 10h00 |
| Véhicules | Mercredi, 29 septembre | 10h15 à 12h15 |
| Informatique | Mercredi, 29 septembre | 13h30 à 15h30 |
| Développement - Promoteurs | Mercredi, 29 septembre | 15h45 à 17h45 |
| Société du parc Jean-Drapeau | Jeudi, 30 septembre | 8h00 à 10h00 |
| STM | Jeudi, 30 septembre | 10h15 à 12h15 |
| Développement - Ville | Jeudi, 30 septembre | 13h30 à 15h30 |

Par la suite, les commissaires ont délibéré, en fin de journée le 30 septembre 2010, et ont convenu d'une série de recommandations qui sont soumises au comité exécutif dans le cadre de la préparation du Programme triennal d'immobilisations 2011-2012-2013 et dans la perspective du plan des investissements à long terme.

Les recommandations qui suivent ont été adoptées à l'unanimité des membres présents des deux commissions :

Processus budgétaire

R-1

Que l'étude du budget des opérations et de la planification à long terme des investissements, relatifs à chaque secteur d'activités de la Ville, soit effectuée à l'intérieur d'un seul et même exercice en juin.

R-2

Que dans la fixation de la durée des présentations des directions, lors de l'étude budgétaire, il soit tenu compte de l'importance du budget de chaque direction.

R-3

Que dans chaque présentation, soient identifiés les activités ainsi que les montants qui y sont liés en précisant la compétence municipale ou d'agglomération, le tout afin de bien distinguer les deux fiscalités.

R-4

Que le budget des opérations, incluant les revenus et les dépenses, soit présenté par secteur d'activités ou par projet.

R-5

Que le calendrier des séances des commissions sur les finances soit connu au moins deux semaines à l'avance et la documentation afférente à ces séances soit disponible au moins une semaine à l'avance.

R-6

Que lors de l'étude budgétaire, les commissions des finances puissent entendre le point de vue des arrondissements lorsqu'il y a un impact sur ceux-ci.

Principes directeurs

R-7

Que les principes directeurs adoptés en juin 2010 par les commissions des finances fassent partie intégrante des présentes recommandations (Annexe A).

Recommandations générales

R-8

Considérant que l'administration a choisi de se doter d'un plan décennal d'investissement de façon à pouvoir planifier à long terme les projets d'investissement de la Ville

Que l'administration mandate le Service des finances pour assurer la coordination des travaux de développement de tous les processus et les outils de gestion requis pour la finalisation, le maintien et le suivi du plan d'investissement à long terme et du PTI.

R-9

Que l'administration procède de façon systématique à une évaluation de chacun des projets d'investissement dans le but de s'assurer de réduire la pression des frais de fonctionnement sur le budget global et,

Que l'administration n'engage des développements majeurs, ou même un accroissement important des programmes de réhabilitation, que dans la mesure où les sources de financement sont identifiées et acquises.

R-10

Que l'administration se donne comme objectif d'affecter 25 % du PTI à des projets de développement, afin d'améliorer la qualité de vie et la sécurité de la population montréalaise, et de consacrer 75 % du PTI à la protection et à la réhabilitation des actifs existants, qui constituent le patrimoine de la Ville.

R-11

Afin de respecter la politique de la dette de la Ville et de préserver sa cote de crédit, que l'administration fixe le niveau annuel des investissements financés par emprunt à un maximum de 600 M\$ par année, pour la période du PTI 2011-2012-2013.

R-12

Que l'administration mandate le Service des finances pour mettre à jour la politique de la dette et la politique sur les infrastructures et les équipements sur la base des décisions qui seront prises dans le cadre de la finalisation du plan d'investissement à long terme afin d'établir un guide en ce qui a trait aux décisions futures d'investissement.

R-13

Que l'administration s'assure, dans le choix et la planification de ses investissements, de profiter au maximum des programmes partagés d'investissement en infrastructures des deux paliers de gouvernement.

R-14

Que l'administration utilise les leviers disponibles pour favoriser l'augmentation du financement gouvernemental, particulièrement dans l'eau et le transport en commun, en capitalisant sur :

- l'accroissement de l'autofinancement par la Ville;
- les politiques gouvernementales en regard de ces secteurs;
- le partenariat entre les seize villes liées de l'agglomération de Montréal;
- le potentiel d'association métropolitain au sein de la Communauté métropolitaine de Montréal.

R-15

Que l'administration poursuive et accentue les acquisitions d'immobilisations sous la forme de paiement au comptant.

R-16

Que l'administration définisse et mette en œuvre des processus pour faciliter et alléger la prise de décision en ce qui a trait aux investissements de façon à accélérer leur réalisation.

R-17

Que l'administration poursuive ses démarches quant à la détermination du statut juridique approprié permettant la gestion optimale de fonds distincts dédiés pour l'eau, la voirie et les bâtiments, dotés d'une fiscalité indépendante en tenant compte notamment des meilleures pratiques en la matière dans des administrations comparables.

R-18

Que dans ses projets d'investissement, la Ville de Montréal maintienne le cap sur les grandes orientations du Plan stratégique – Réaliser Montréal 2025, à condition que cela ne génère pas de déficits d'opération, et qu'elle procède à une analyse de tous les projets porteurs de rentabilité ou de retombées fiscales.

R-19

Que dans la stratégie de financement de ses investissements, l'administration s'assure de maintenir la compétitivité de Montréal au plan fiscal et évalue diverses sources de revenus métropolitains comme, par exemple, une hausse de la taxe sur l'essence, le péage métropolitain, les frais d'immatriculation ou la taxe sur le stationnement hors rue.

R-20

Que l'administration s'assure de mettre à jour dans les meilleurs délais toute l'information relative à l'état des actifs immobilisés, en ce qui a trait notamment à l'inventaire des actifs et à l'état de désuétude de ceux-ci.

La commission souligne plus particulièrement la nécessité de compléter la connaissance de l'état des actifs de la Ville et de dégager une vision claire et intégrée en ce qui a trait aux parcs et espaces verts, à l'informatique et au matériel roulant.

R-21

Que l'administration développe et documente les stratégies et les normes d'entretien des actifs visant à assurer leur maintien en bon état, ainsi que la durée de vie des investissements de réhabilitation, et qu'elle établisse le plan financier correspondant.

R-22

Que, dans les cas de disposition d'un actif immobilisé, l'administration s'assure, selon des pratiques de saine gestion, que le montant reçu soit affecté à la réduction de la dette ou à des acquisitions futures.

R-23

Que l'administration se donne comme objectif de réduire substantiellement, au cours des trois prochaines années – et éventuellement d'abolir – le recours au PTI pour rémunérer du personnel.

R-24

Que l'administration, à compter de la préparation du budget 2012, devance au mois de septembre l'adoption du programme triennal d'immobilisations afin de favoriser l'atteinte d'un pourcentage de réalisation plus élevé de ses investissements et de permettre une meilleure planification des travaux par les services municipaux.

Recommandations spécifiques*Développement – promoteurs***R-25**

Afin de favoriser la croissance des revenus fiscaux de la Ville, que soient poursuivis les efforts de soutien à la création de richesse à Montréal, notamment au moyen du Fonds d'investissement (FI), en contribuant à la réalisation de projets immobiliers de promoteurs par la mise en place d'infrastructures et d'aménagements publics;

et que les investissements de la Ville soient à la hauteur du nombre de projets structurants mis de l'avant par les promoteurs.

*Eau***R-26**

Parallèlement à l'étude sur la création d'une structure juridique appropriée, que l'administration détermine plus précisément ses priorités d'investissement quant à la gestion de l'eau, compte tenu des nombreux projets à réaliser portant sur la station d'épuration des eaux usées, les usines

de production de l'eau potable, le plan d'intervention des conduites principales et secondaires, l'installation des compteurs d'eau, et la désinfection des eaux usées.

Bâtiments

R-27

Que l'administration détermine les priorités d'investissement en ce qui a trait aux bâtiments municipaux, compte tenu des nombreux projets à réaliser.

R-28

Que l'administration poursuive le programme de consolidation des bibliothèques de la Ville de Montréal, dans la mesure où les budgets de fonctionnement appropriés sont assurés.

R-29

Que l'administration envisage sérieusement, avec le consentement des arrondissements concernés, la possibilité de rationaliser les investissements liés aux cours de services de voirie en favorisant le partage d'une même cour de services par deux ou plusieurs arrondissements.

Parc Jean-Drapeau

R-30

Dans la perspective de 2017, année du 375^e anniversaire de Montréal, des 50 ans de l'Expo 67 et du 150^e anniversaire du Canada, que l'administration consente à la Société du parc Jean-Drapeau des investissements particuliers pour la réhabilitation de ses infrastructures de voirie, d'aqueduc et d'égouts.

ANNEXE A

Principes directeurs convenus entre les membres des deux commissions lors de l'étude portant sur les orientations de l'Administration et le cadre financier 2011 de la Ville de Montréal – Budget de fonctionnement

- 1) Que les orientations budgétaires soient en conformité avec la mission et le plan stratégique de la Ville et de l'Agglomération et soient approuvées au préalable par leur conseil respectif.
- 2) Pour la présentation du budget qui sera préparé en vue de la phase automnale du processus budgétaire, une analyse des tendances (antérieures et prévues) sur 5 ans devrait être obligatoire.
- 3) Il devrait être élaboré une stratégie globale des mesures de contrôle des coûts et des possibilités de production de recettes en vue d'assurer que, d'ici 2015, le budget de la Ville et de l'Agglomération n'augmentera que dans les limites du taux de l'inflation.
- 4) Eu égard à 2011, le budget de la Ville et de l'Agglomération ne devrait pas connaître une hausse excédant le taux d'inflation plus 1%, et ce, sans que diminuent les services fournis aux citoyens de la Ville et de l'Agglomération; mais pour tous les nouveaux services qui seront proposés, une planification stratégique impliquant un ratio coût/bénéfice sera exigé afin de justifier toute dépense supplémentaire.
- 6) L'administration devrait aussi évaluer toutes les possibilités de production de recettes ou de réduction des coûts dans les activités existantes. Cela devrait inclure un examen des possibilités de recours accru à la tarification de certains produits et services municipaux ou de l'Agglomération (selon le coût réel de ces produits et services).
- 7) Sous réserve de l'ajout de nouvelles sources de financement, la contribution totale de l'Agglomération à la STM devrait être limitée au taux d'inflation en 2011.
- 8) Il faut demander au directeur général et à son équipe de la haute direction (en tant que point prioritaire #1 du budget) d'élaborer des stratégies et des plans de mesures connexes pour freiner la hausse des coûts de rémunération et des avantages sociaux qui y sont liés. Ces stratégies devraient tenir compte de toutes les unités d'affaires.
- 9) Les prochaines étapes de préparation de la version préliminaire des budgets (recettes et dépenses) de la Ville et de l'Agglomération de 2011-2015 devraient être confiées au directeur général, avec le mandat d'élaborer une ou plusieurs options en vue d'une présentation à la Commission, dans le respect des principes directeurs approuvés par les conseils respectifs. Ces options devraient aussi prévoir, entre autres, de régler des grandes préoccupations, comme la hausse du coût des régimes de retraite et de la gestion du service de la dette assumé par la Ville et l'Agglomération.
- 10) Que les services et les niveaux de services soient clairement déterminés.
- 11) Que l'impôt foncier général et les diverses tarifications soient congruents de façon récurrente avec le taux d'inflation prévu.
- 12) Que la direction générale et les unités d'affaires établissent un plan d'action stratégique pour l'élaboration du budget en s'inspirant de la pratique recommandée par la Government Finance Officers Association (GFOA).
- 13) Que la direction générale et les unités d'affaires établissent une pratique de saine gestion en développement durable en s'inspirant de la pratique recommandée par la GFOA.

14) Que la direction générale et les unités d'affaires établissent une pratique sur la protection civile et la préparation en cas de catastrophe en s'inspirant de la pratique recommandée par la GFOA.

15) Que Montréal vise à devenir fiscalement compétitive en fonction des services qu'elle offre.

Le 11 juin 2010

Recommandations déposées par le conseiller Peter McQueen

Recommandations de Projet Montréal sur le plan des investissements à long terme 2011-2013

Un réel pas vers la démocratie et l'implication des élus

Projet Montréal tient d'abord à souligner l'amélioration du processus budgétaire proposé par Projet Montréal et adopté par le conseil municipal en impliquant davantage les membres de la Commission des finances dans l'élaboration du budget et la planification des investissements à long terme, notamment en débutant le processus des mois d'avance et non plus à deux semaines d'avis, et enfin, en rendant les débats ouverts au public et webdiffusés.

Un mauvais point de départ

Malgré cette réelle avancée démocratique et sans minimiser les efforts considérables qu'ont mis les commissaires et les fonctionnaires tout au long du processus budgétaire, force est de constater que cette première tentative budgétaire plus ouverte n'a pas su combler les attentes élevées des commissaires. Ce constat s'explique par l'absence de la première, et la plus cruciale, des étapes d'un processus budgétaire, soit celle d'une priorisation des investissements à long terme.

En l'absence de cette étape cruciale, les commissaires n'ont jamais eu à répondre aux questions suivantes, questions qui déterminent pourtant les grandes orientations budgétaires et qui permettent de dégager des principes directeurs, voire un consensus budgétaire :

- Quel type de ville voulons-nous?
- Quels projets majeurs veut-on voir se réaliser à Montréal au cours des 10 prochaines années?
- Quelles actions doit entreprendre la ville de Montréal pour retenir sur son territoire les familles, les commerces, les industries et les institutions?
- Que devrait faire Montréal pour attirer des capitaux étrangers (investissements et touristes)?
- Que devrait faire Montréal pour augmenter sa part des investissements des deux paliers gouvernementaux?
- Doit-on éviter de s'endetter à tout prix, ou doit-on au contraire emprunter pour investir dans des équipements structurants?
- Avons-nous les moyens de nos ambitions pour faire de Montréal une grande ville de calibre international?

Des chiffres à prendre avec prudence

Projet Montréal se doit également de mettre en doute l'ampleur des montants qui ont été présentés devant les commissaires à la suite de certains événements récents qui ont mis à mal les estimations budgétaires de la Ville. Nous devons souligner les propos tenus l'hiver dernier par l'administration qui mettait comme point de départ du processus budgétaire un déficit appréhendé de 400 M\$ pour le budget 2011 de la Ville sur un budget de 4,3 G\$, soit près de 10% du budget. Devant cette estimation très pessimiste, les commissaires ont dû faire des choix déchirants et sont arrivés avec des recommandations qui tenaient compte de ce cadre budgétaire austère. Or,

à peine six mois plus tard, non seulement apprend t'on que le déficit a disparu, mais on anticipe même un surplus de 26 millions de dollars pour 2011.

Alors que d'un côté on a sous-estimé les revenus, ils semblent qu'à l'opposé on a sous-estimé les dépenses requises pour mettre à niveau nos infrastructures. C'est ainsi qu'à la surprise des commissaires, on a appris qu'il faudrait doubler les sommes allouées au fonds de l'eau, fonds pour lequel les Montréalais contribuent déjà généreusement à hauteur de 200 M\$ par année.

Devant ces revirements de situation aussi majeurs que soudain, nous ne pouvons qu'être critiques face à l'ampleur des importants déficits d'infrastructures avancés par l'administration, d'autant plus que de récents contrats accordés par la Ville semblent indiquer qu'on peut réduire les coûts de près de 30% en resserrant nos processus d'appel d'offres, notamment dans le domaine de la construction.

Des recommandations intéressantes

Le modèle utilisé pour la planification des investissements à long terme est selon nous incomplet, imparfait et évite de se positionner sur les priorités de la Ville de Montréal. Malgré l'importance de ces critiques, Projet Montréal considère qu'il s'agit quand même d'un pas dans la bonne direction, et qu'il est de beaucoup préférable de trouver des pistes de bonifications pour la conclusion de l'actuel et des futurs processus budgétaires, plutôt que de constater l'échec et de vouloir revenir à l'ancien système plus opaque et peu participatif.

De plus, les commissaires ont adopté à l'unanimité des recommandations (R-1 à R-7) qui vont améliorer le déroulement du processus budgétaire pour les années à venir.

Enfin, Projet Montréal tient souligner son accord à l'ensemble des recommandations auxquelles est arrivée la commission sur les finances, à l'exception de la dernière (R-30) sur le Parc Jean-Drapeau

Une dissidence sur l'avenir du Parc Jean-Drapeau

Projet Montréal se doit d'inscrire sa dissidence concernant la recommandation #30 qui justifie la réhabilitation des infrastructures de la Société du Parc Jean-Drapeau dans la perspective de 2017, année du 375^e anniversaire de Montréal, des 50 ans de l'Expo 67 et du 150^e anniversaire du Canada.

Sans remettre en questions la pertinence de réhabiliter certaines infrastructures en décrépitudes de la Société Parc Jean-Drapeau, pertinence d'ailleurs soulignée par le vérificateur général de la Ville, Projet Montréal est contre le plan *Horizon 2017* de la société. Ce plan, défendu avec verve par le présent de la Société du Parc Jean-Drapeau, M. Christian Ouellet, nous apparaît pharaonique, irréaliste et inutile.

Premièrement, les montants en jeu sont disproportionnés pour un projet qui n'est pas structurant pour Montréal. On parle ici d'un projet de 440 millions de dollars d'ici 2017, dont 152 provenant de la Ville et 288 provenant d'investisseurs privés. On nous fait également miroiter 5000 emplois directs et indirects et des revenus de taxation de 25 M\$ pour la Ville, des chiffres qui nous apparaissent nettement exagérés, voire artificiels, car financés via des subventions publiques.

Deuxièmement, il nous apparaît illusoire de croire qu'un promoteur privé voudra investir 190 millions de dollars dans un monorail privé desservant les îles. La demande n'est tout simplement pas là étant donné la présence actuelle d'une station de métro. Il est donc à prévoir que des fonds publics seront nécessaires pour financer le projet. Advenant l'hypothèse peu probable d'un projet entièrement privé, cela soulève d'autres questions épineuses :

- Y aura-t-il intégration tarifaire avec la STM?
- Est-ce que la carte OPUS sera acceptée?

- Est-ce que la STM et ses syndicats vont accepter sans broncher qu'un système privé opère sur son territoire?
- Est-ce que le monorail s'inscrit dans le plan de développement du Casino de Montréal?
- Qu'advierait-il si la clientèle n'est pas au rendez-vous, est-ce que l'opérateur privé va poursuivre la Société du Parc Jean-Drapeau, et donc la Ville pour bris de contrat?

Troisièmement, selon Projet Montréal, un seul projet phare devrait être priorisé par Montréal pour 2017, soit la réalisation du réseau initial de tramway tel que prévu dans le chantier #1 du *Plan de transport 2008*. Un tel projet structurant apporterait des bénéfices immédiats et à long terme pour les Montréalais, comme ce le fut le cas avec la construction du métro pour l'Expo 67. En plus des améliorations que le tramway apporterait aux déplacements des personnes et au bilan environnemental de la Ville, il s'agit d'un investissement qui catalysera des investissements immobiliers privés tout au long de son parcours.

Recommandation générale : respecter la capacité de payer des Montréalais

Les besoins en investissements seront toujours infinis, mais la capacité financière des Montréalais et des entreprises, commerces et institutions qui sont présents sur son territoire est quant à elle bien définie. Dans un marché ouvert où Montréal est en compétition directe avec ses banlieues environnantes, la Ville ne peut pas indéfiniment augmenter ses taxes à un rythme supérieur à ses voisines sans que cela ne se traduise par un exode de sa population et de ses emplois. À l'heure où Montréal a enfin pris le devant pour retenir les jeunes familles, il serait plus que navrant qu'une trop forte hausse du fardeau fiscal n'annulent ces efforts, voire accélère l'exode de celles-ci.

Comme le financement des investissements à un impact direct sur le compte de taxe des citoyens, que ce soit via la taxe foncière générale ou des taxes spéciales, nous recommandons que les investissements s'inscrivent dans une politique budgétaire où les hausses de taxes n'augmenteront que dans les limites du taux d'inflation.

Pour y arriver, nous proposons les quatre recommandations suivantes :

Recommandation #1 : contrôler l'explosion attendue des coûts

Le contrôle de l'augmentation anticipée des coûts devrait être une priorité quotidienne des élus et des fonctionnaires municipaux.

La réduction moyenne de 30% des coûts de construction en 2009 ouvre les yeux sur l'étendue des économies récurrentes qui sont possibles quand la Ville met en place les trois mesures suivantes :

1. En resserrant les processus d'appel d'offres pour éviter la collusion entre les fournisseurs;
2. En favorisant la venue de nouveaux fournisseurs, notamment en fractionnant les gros contrats;
3. En effectuant un suivi serré de la qualité des travaux rendus par les contractants de la Ville, notamment en assurant une surveillance des chantiers de construction par des fonctionnaires municipaux.

Recommandation #2 : préserver nos actifs en trouvant un juste équilibre entre budgets d'investissement et budgets de fonctionnement

À la lumière des présentations qui ont eues lieu à la commission sur les finances, de nombreuses infrastructures municipales n'ont pas un financement adéquat pour être réhabilitées en fin de vie utile, si bien que nombre d'entre-elles ont dépassé leur durée de vie utile.

Pour éviter que cette situation perdure et pour minimiser les coûts pour les contribuables, la Ville doit changer certaines de ces pratiques budgétaires et opérationnelles.

Par exemple, un des problèmes soulevés par les commissaires est le fait qu'on étudie de façon distincte le budget de fonctionnement et le budget d'investissement pour un même service municipal, morcelant ainsi l'analyse budgétaire de celui-ci. Ce morcellement peut également engendrer d'importants coûts à long terme, car la réduction des budgets de fonctionnement, et donc des budgets d'entretien préventifs, peut venir réduire de plusieurs années la durée de vie des actifs. Par exemple, alors que la Ville avait il y a plusieurs années une équipe d'égoutiers qui effectuait l'entretien préventif des vieilles conduites en briques pour en prolonger leur durée de vie, la nouvelle tendance est de remplacer ou de gagner à grands frais ces mêmes conduites auprès d'entrepreneurs privés.

À l'inverse, le non-renouvellement de certains actifs, au niveau du matériel roulant par exemple, peut faire exploser les coûts de fonctionnement alors qu'il aurait été plus économique de les remplacer, parfois même à crédit.

Enfin, les coûts de fonctionnement devraient systématiquement être pris en compte lors du renouvellement ou de l'ajout de nouvelles infrastructures municipales. Cet aspect est particulièrement important pour les arrondissements qui se retrouvent souvent à assumer seul l'entièreté des frais de fonctionnement alors qu'ils ont peu ou pas de mots à dire sur les investissements et les ententes-cadres effectués sous la responsabilité des services centraux.

Recommandation #3 : prioriser les investissements

Pendant trois jours, les commissaires ont eu droit à un défilé de services et de départements de la Ville de Montréal venu étaler une liste d'investissements à réaliser dépassant largement la capacité de payer des Montréalais s'ils sont tous acceptés. Devant des contraintes budgétaires bien réelles, nous devons prioriser ces projets, voire en éliminer, en fonction de grandes orientations politiques.

Même si la Ville parvenait à contrôler l'explosion des coûts et mieux préserver ses actifs, les élus montréalais devront toujours arbitrer les investissements en fonction des ressources disponibles et prioriser ceux qui assurent le mieux l'avenir de Montréal.

Pour Projet Montréal, deux grands critères doivent guider nos choix en matière d'investissements. Est-ce que l'investissement aidera à retenir les jeunes familles à Montréal et est-ce que l'investissement aidera Montréal à mieux passer à travers la sortie annoncée de l'ère du pétrole à bon marché? Ainsi, selon ces deux critères, il nous apparaît hautement plus pertinent de construire un réseau tramway à Montréal que de construire un monorail de 190 M\$ qui desservirait majoritairement des touristes saisonniers et des joueurs du Casino de Montréal.

Recommandation #4 : créer un Fonds du transport collectif basé sur une taxe sur le stationnement étendue

Lors de l'adoption de son budget 2010, la Ville de Montréal a créé une taxe de stationnement s'appliquant au grand centre-ville. Cette taxe rapportera cette année autour de 20 M\$, somme qui est simplement versée au budget général de la Ville.

De la même manière qu'il existe à la Ville un *Fonds de l'eau* et un *Fonds de voirie* alimentés par des taxes foncières dédiées, Projet Montréal propose que le budget 2011 crée un *Fonds du transport collectif* consacré au financement des investissements prévus dans le *Plan de transport*. Ce nouveau fonds serait dans un premier temps alimenté par la taxe de stationnement, dont l'assiette serait étendue à la totalité du territoire de la Ville de Montréal. À titre de première estimation, son produit annuel peut être évalué entre 125 et 150 M\$.

Les sommes versées au *Fonds de transport collectif* permettront notamment de lancer sans autre délai le premier des 21 chantiers prévus au *Plan de transport*, à savoir la réalisation du réseau initial du tramway moderne de Montréal. L'existence de ce fonds attestera aux yeux des gouvernements supérieurs de l'importance que la Ville accorde à la mise en œuvre de son *Plan de transport*, et tout particulièrement de son projet de tramway. La crédibilité de la Ville étant de ce fait acquise, les gouvernements supérieurs seront réceptifs à l'idée de canaliser vers ce fonds leurs contributions visant le développement du transport collectif, tout particulièrement dans le contexte du 375^e anniversaire de Montréal et du 150^e anniversaire de la Confédération canadienne, qui seront tous deux célébrés en 2017.

Sous réserve d'analyses financières plus poussées, il appert que la création d'un *Fonds du transport collectif* alimenté d'une part par une taxe de stationnement s'appliquant à l'ensemble du territoire de la Ville, d'autre part par diverses contributions financières prochainement attendues des gouvernements supérieurs, permettra de réaliser les principaux projets prévus au *Plan de transport* sans exercer une pression indue sur le niveau d'endettement de la Ville de Montréal.

ANNEXE C

Liste des membres de la commission du conseil d'agglomération sur les finances et l'administration

M. Sammy Forcillo, FCA
Président

Mme Maria Tutino
Vice-présidente

Mme Andrée Hénault

M. Gaétan Primeau

M. Peter F. Trent

M. Bertrand Ward

Liste des membres de la commission du conseil municipal sur les finances, les services administratifs et le capital humain

M. Bertrand Ward
Président

M. Pierre Lampron
Vice-président

M. Laurent Blanchard

M. Sammy Forcillo, FCA

M. Peter McQueen

Mme Marie Potvin

Mme Lili-Anne Tremblay