

# **Budget de fonctionnement 2012 et orientations de l'Administration**

Rencontres de l'Administration  
avec les membres de  
la Commission permanente sur les  
finances et l'administration

Du 26 au 28 octobre 2011

Montréal 

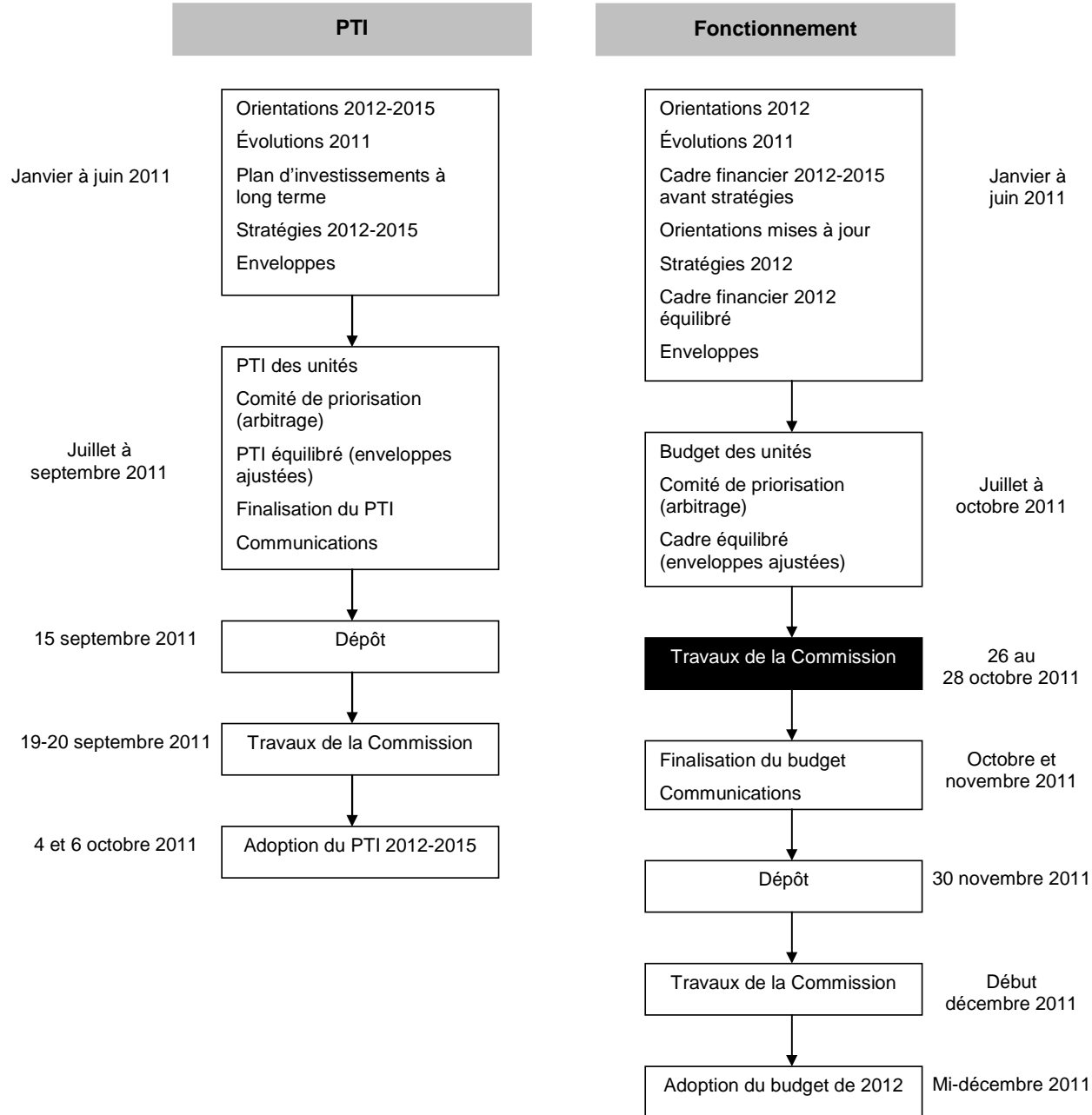
# Objectifs des rencontres

- Permettre aux membres de la Commission de se familiariser avec les perspectives budgétaires 2012-2015.
- Permettre à l'Administration de partager avec les membres de la Commission les principales orientations financières ayant guidé la préparation du budget de 2012.
- Offrir un forum de discussion aux membres de la Commission sur les grands enjeux financiers auxquels est confrontée la Ville.
- Offrir un forum de discussion aux membres de la Commission sur certaines grandes priorités de l'Administration, notamment :
  - Sécurité publique
  - Transport en commun
  - Fonds de l'eau
  - Régimes de retraite.

# Plan de la présentation

- Processus budgétaire 2012
- Principales orientations de l'Administration
- Cadre financier 2012-2015 avant stratégies
- Stratégies d'équilibre pour 2012
- Croissance prévisible des dépenses et des charges fiscales
- Budget des arrondissements
- Perspectives 2013-2015 et impacts des stratégies 2012
- Plan de réduction récurrente des dépenses (250 M\$)
- Plan de réduction des effectifs (1000 a-p.)
- Enjeux financiers et perspectives
- Prochaines étapes

# Processus budgétaire 2012



# Principales orientations de l'Administration intégrées au cadre financier

- Poursuivre la réalisation des objectifs de l'Administration :
  - Plan de transport
  - Plan de l'eau
  - Plan de gestion des matières résiduelles
  - Plan STM 2020
  - Plan 2025
  - Sécurité publique
  - Familles, etc.
  
- Limiter la croissance des charges fiscales à l'inflation.
  
- Rationaliser les dépenses de la Ville de 170 M\$ (Plan de réduction récurrente des dépenses de 250 M\$).
  
- Réduire de 1 000 année-personnes, à efforts constants, l'effectif total de la Ville à la fin de 2013.
  
- Respecter la politique de gestion de la dette de la Ville
  - limiter à 600 M\$ par année les nouveaux financements à la charge des contribuables
  - limiter le service de la dette à 16 % des dépenses.

# Cadre financier 2012-2015 avant stratégies

	2012	2013	2014	2015
<b>Dépenses</b>				
Masse salariale et régimes de retraite	162,4 M\$	36,6 M\$	56,9 M\$	82,0 M\$
Transport en commun	73,5 M\$	49,4 M\$	53,6 M\$	39,0 M\$
Frais de financement	52,0 M\$	53,8 M\$	55,7 M\$	56,2 M\$
Indexation autres dépenses (2,5 %)	30,2 M\$	33,2 M\$	34,0 M\$	35,0 M\$
Autres ajustements	109,2 M\$	135,5 M\$	79,5 M\$	100,2 M\$
<b>Total dépenses</b>	<b>427,3 M\$</b>	<b>308,5 M\$</b>	<b>279,7 M\$</b>	<b>312,4 M\$</b>
<b>Croissance des dépenses</b>	<b>9,5 %</b>	<b>6,3 %</b>	<b>6,0 %</b>	<b>6,5 %</b>
<b>Total revenus<sup>1</sup></b>	<b>117,5 M\$</b>	<b>155,5 M\$</b>	<b>123,6 M\$</b>	<b>126,0 M\$</b>
<b>Croissance des revenus</b>	<b>2,6 %</b>	<b>3,4 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>2,7 %</b>
<b>Non-récurrence de l'utilisation des surplus et du corridor</b>	<b>(115,0 M\$)</b>	<b>- M\$</b>	<b>- M\$</b>	<b>- M\$</b>
<b>Déséquilibre avant stratégies - avril 2011</b>	<b>424,8 M\$</b>	<b>153,0 M\$</b>	<b>156,2 M\$</b>	<b>186,5 M\$</b>
Régimes de retraite (90 M\$ à 124 M\$)	34,0 M\$	- M\$	- M\$	- M\$
Frais de financement	(28,0 M\$)	- M\$	- M\$	- M\$
<b>Déséquilibre avant stratégies - septembre 2011</b>	<b>430,8 M\$</b>	<b>153,0 M\$</b>	<b>156,2 M\$</b>	<b>186,5 M\$</b>

<sup>1</sup> Incorpore une indexation de 2,5 % des taxes, des paiements tenant lieu de taxes et des quotes-parts des municipalités de la banlieue.

Sont inclus également les impacts du pacte fiscal, de l'indexation des tarifs et de la croissance prévue de l'assiette fiscale.

# Cadre financier 2012-2015 avant stratégies

## Répartition du déséquilibre

Répartition du déséquilibre total	2012	2013	2014	2015
Budget d'agglomération	243,8 M\$	82,4 M\$	116,9 M\$	116,8 M\$
Budget local	187,0 M\$	70,6 M\$	39,3 M\$	69,7 M\$
<b>Total</b>	<b>430,8 M\$</b>	<b>153,0 M\$</b>	<b>156,2 M\$</b>	<b>186,5 M\$</b>
Déséquilibre sur budget d'agglomération de dépenses	9,9 %	3,0 %	4,6 %	4,6 %
Déséquilibre sur budget local de dépenses	9,0 %	3,1 %	1,8 %	3,2 %
Déséquilibre sur budget total de dépenses	9,6 %	3,1 %	3,3 %	4,0 %
Portion Montréal avec quotes-parts (81 %)	384,5 M\$	137,3 M\$	133,9 M\$	164,3 M\$
Portion des municipalités reconstituées (19 %)	46,3 M\$	15,7 M\$	22,2 M\$	22,2 M\$
<b>Total</b>	<b>430,8 M\$</b>	<b>153,0 M\$</b>	<b>156,2 M\$</b>	<b>186,5 M\$</b>

# Stratégies d'équilibre pour 2012

## Déséquilibre globale avant stratégies

430,8 M\$

### Stratégies d'équilibre

1. Stratégie de taxation : 2,5 % excluant l'eau		(35,3 M\$)	}	
– Suspension de la stratégie de croissance des revenus et des dépenses dédiés à l'eau	(35,3 M\$)			
2. Replis stratégiques		(30,0 M\$)	}	
– Dossiers prioritaires	(20,0 M\$)			
– Marge « comité de budget »	(10,0 M\$)			
3. Augmentation des risques intégrés au budget		(19,5 M\$)	}	(260,8 M\$)
– Droits de mutation	(15,0 M\$)			
– Frais de financement	(4,5 M\$)			
4. Report sur les années futures		(165,0 M\$)	}	
– Corridor - Régimes de retraite	(100,0 M\$)			
– Affectation de surplus des années antérieures	(65,0 M\$)			
5. Stratégies relatives à certains postes de revenus et de dépenses prévus au chapitre	(11,0 M\$)	(11,0 M\$)	}	

## Déséquilibre résiduel et impact anticipé de la stratégie de gel budgétaire

170,0 M\$



# Stratégies d'équilibre pour 2012

## Impact anticipé de la stratégie de gel budgétaire

170,0 M\$

▪ Effets additionnels de la stratégie de gel budgétaire	20,4 M\$
▪ Réévaluation du cadre financier de la STM	(56,0 M\$)
▪ Fonds de développement (au-delà des coûts)	(11,5 M\$)
▪ Réduction des dépenses	(37,6 M\$)
▪ Emprunt SOFIL - STM	(22,0 M\$)
▪ Entente du 140 M\$	(13,2 M\$)
▪ Services centraux (autres revenus)	(15,4 M\$)
▪ Arrondissements (taxation, surplus et autres revenus)	(14,6 M\$)
▪ Droits de mutation (1 M\$ et plus)	(6,0 M\$)
▪ Ajout de parcomètres sur l'artériel	(2,0 M\$)
▪ Financement par le PTI	(12,1 M\$)

**Total**

**(170,0 M\$)**

**Équilibre**

**- M\$**

# Stratégies d'équilibre pour 2012

Appropriation de surplus de 65 M\$

Évolutions budgétaires 2011 et plans de redressement déployés

Surplus cumulés 31 juil. 2011	(en millions de dollars)				
	Local			Agglomération	Total
	Ville	Arrondissements	Total		
<b>Surplus cumulés après affectations</b>					
Affectés	126,9	131,9	258,8	0,1	258,9
Non affectés	5,0	-	5,0	(20,0)	(15,0)
<b>Total</b>	<b>131,9</b>	<b>131,9</b>	<b>263,8</b>	<b>(19,9)</b>	<b>243,9</b>

- L'état des surplus au 31 juillet 2011 ne permettait d'anticiper une affectation de 65 M\$ à l'équilibre budgétaire de 2012.
- L'Administration devait donc assurer la disponibilité du 65 M\$ à même les résultats de l'année en cours.

# Stratégies d'équilibre pour 2012

Appropriation de surplus de 65 M\$

## Évolutions budgétaires 2011 et plans de redressement déployés

(en millions de dollars)

	Local	Agglomération	Total
<b>Évolution au 30 avril 2011</b>			
Revenus - Central	7,2	(17,1)	(9,9)
<b>1-A</b> Dépenses - Central	(10,6)	-	(10,6)
Plan de réduction des dépenses (objectif 80 M\$)	(33,6)	(17,2)	(50,8)
Résultats anticipés des arrondissements	(12,7)	-	(12,7)
<b>Évolution avant le plan</b>	<b>(49,7)</b>	<b>(34,3)</b>	<b>(84,0)</b>
<b>Plan pour résorber le déficit anticipé</b>			
<b>1-B</b> Accélération du plan de réduction des dépenses	33,6	17,2	50,8
Gel des réserves pour imprévus	3,4	17,1	20,5
Déficits anticipés des arrondissements	12,7	-	12,7
	<b>49,7</b>	<b>34,3</b>	<b>84,0</b>
<b>Évolution au 30 avril 2011 après le plan</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Évolution au 31 juillet 2011</b>			
Revenus - Central	18,4	(14,8)	3,6
<b>2</b> Dépenses - Central	(4,6)	3,8	(0,8)
Plan de réduction des dépenses	(17,3)	8,8	(8,5)
Résultats anticipés - Arrondissements	(8,7)	-	(8,7)
Gel des réserves pour imprévus	3,4	17,1	20,5
<b>Évolution au 31 juillet 2011</b>	<b>(8,8)</b>	<b>14,9</b>	<b>6,1</b>

# Stratégies d'équilibre pour 2012

Appropriation de surplus de 65 M\$

## Évolutions budgétaires 2011 et plans de redressement déployés

### Plan pour hausser le niveau des surplus en 2011

- Surplus anticipé au 31 juillet 2011
- Récupération du déficit par les arrondissements

**Plan original**  
CE - 21 sept.

**Réalisé**  
CE - 5 oct.

6,1 M\$

6,1 M\$

8,7 M\$

8,7 M\$

**14,8 M\$**

**14,8 M\$**

22,0 M\$

24,2 M\$

4,0 M\$

7,0 M\$

2,0 M\$

13,0 M\$

17,8 M\$

**35,0 M\$**

**42,0 M\$**

3

- Gel de l'utilisation des surplus affectés
- Gel de l'embauche et de création de postes
- Gel des honoraires professionnels
- Gel des achats de biens non durables

**Surplus visé le 21 sept. et réalisé le 5 oct.**

**49,8 M\$**

**56,8 M\$**

- Crédits retirés le 5 oct.
- Dérogation générale sur le budget révisé résiduel, sur l'embauche et le comblement de postes le 5 oct.

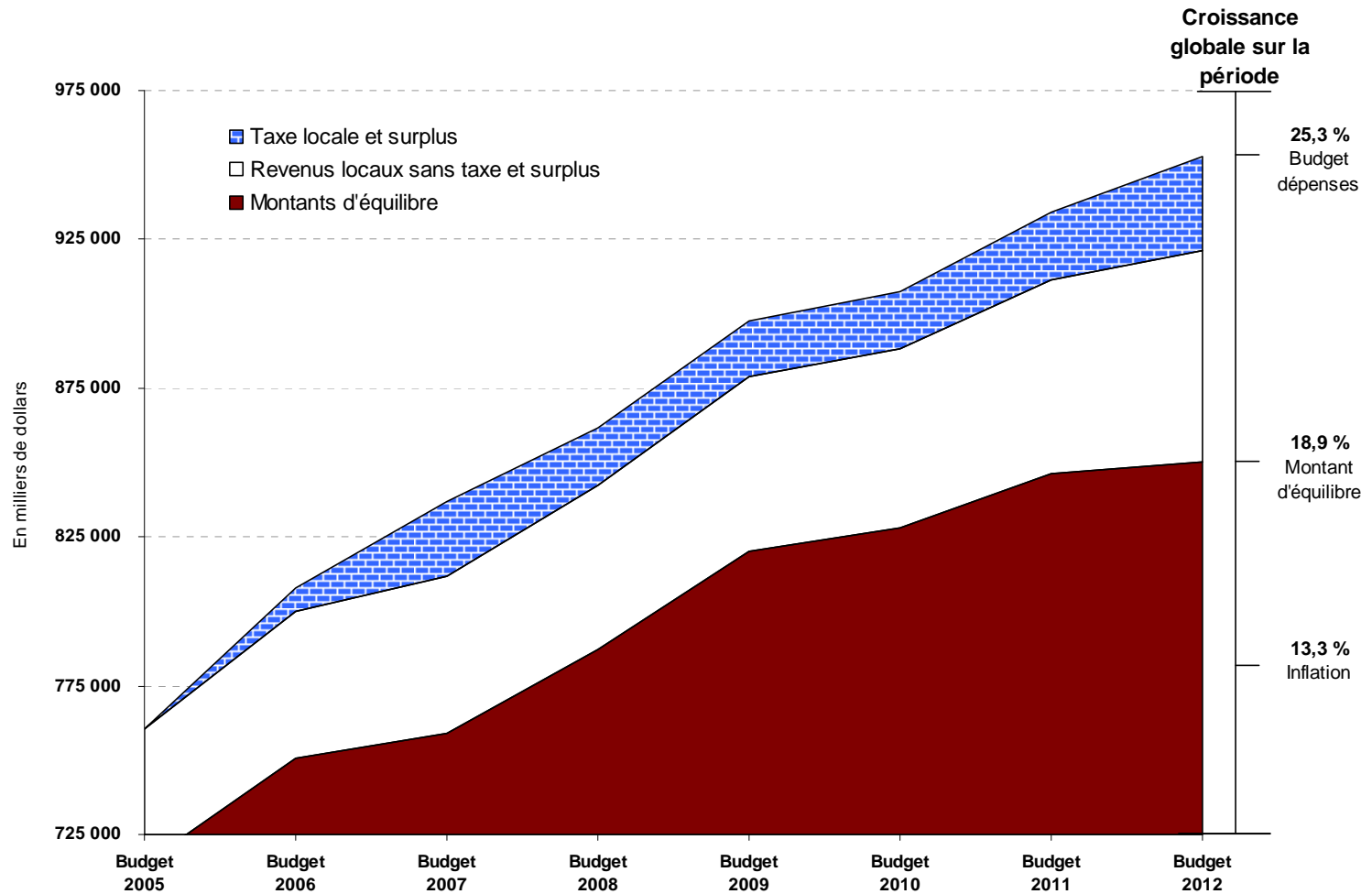
- Par ailleurs, afin d'atteindre l'objectif de 65 M\$ et de générer une marge de manœuvre supplémentaire, le gel est maintenu (14 oct.) :
  - Seul le directeur général peut autoriser une dérogation au gel d'embauche et de comblement de postes.
  - Contrôle serré des dépenses par un comité formé de la Direction générale et du trésorier.
  - Rapport de suivi aux deux semaines au CE.

4



# Budget des arrondissements

## Évolution des composantes du budget\*



\* Les budgets et les montants d'équilibre ont été redressés des éléments de centralisation et de décentralisation enregistrés au fil des ans.

# Budget des arrondissements

## Évolution des composantes du budget

- Sur la période, selon les dernières estimations, l'inflation annuelle aura été en moyenne de 1,8 % (13,3 % sur la période).
- Sur la période, les montants d'équilibre redressés des arrondissements ont connu une croissance annuelle moyenne de 2,5 % (18,9 % sur la période).
- Sur la période, les arrondissements ont, dans des proportions très variables, augmenté leurs revenus locaux (tarification, taxe spéciale, affectations, etc.) de 12,4 % en moyenne par année (redressés) (127,2 % sur la période).
- Sur la période, les budgets redressés des arrondissements ont connu une croissance annuelle moyenne de 3,3 % (25,3 % sur la période).



# Perspectives 2013-2015 et impacts des stratégies 2012

	2013	2014	2015
	(en millions de dollars)		
<b>Déséquilibre total avant les stratégies</b>	<b>153,0</b>	<b>156,2</b>	<b>186,5</b>
Non-réurrence de l'utilisation du corridor	100,0	-	-
Amortissement 6 ans - utilisation du corridor 2012	-	16,7	-
Non-réurrence de l'utilisation de surplus	65,0	-	-
STM - SOFIL (fin du financement par emprunt)	22,0	-	-
Service de dette STM- SOFIL (emprunt 2012)	5,5		
Réduction non récurrente de dépenses en 2012	16,5	-	-
<b>Total du nouveau déséquilibre</b>	<b>362,0</b>	<b>172,9</b>	<b>186,5</b>

# Perspectives 2013-2015

## Principales composantes du déséquilibre

	2013	2014	2015
	(en millions de dollars)		
<b>Nouveau déséquilibre total</b>	<b>362,0</b>	<b>172,9</b>	<b>186,5</b>

Le déséquilibre annuel moyen de **240 M\$** inclut, entre autres :

- Une croissance de 2,5 % de la masse salariale et des autres dépenses :
  - ▶ **Moyenne de 97 M\$ / an**
  
- Une croissance des frais de financement associée à la stratégie du PTI prévoyant 600 M\$ annuels financés par emprunt :
  - ▶ **Moyenne de 55 M\$ / an**
  
- Le financement de la croissance de la contribution à la STM pour supporter son plan de développement (44 M\$ / an), le financement du plan de l'eau (42 M\$ / an) ainsi qu'une provision pour le financement des dossiers prioritaires de la Ville (30 M\$/an) et le maintien du fonds de développement (au-delà des coûts : 11 M\$ / an) :
  - ▶ **Moyenne de 127 M\$ / an**
  
- Le financement des dépenses par sources de financement non récurrentes (éliminé en 2013) :
  - ▶ **Moyenne de 68 M\$ / an**
  
- Une croissance des revenus fiscaux associés aux nouveaux bâtiments, plus une indexation de 2,5 % par année :
  - ▶ **Moyenne de 110 M\$ / an**

## Plan de réduction des effectifs (1000 a-p.)

### Objectif

Tel que mesuré au dépôt du budget 2012, à efforts constants, réduction de 1000 année-personnes sur 3 ans (2011-2012-2013) sur l'ensemble des effectifs de la Ville (fonctionnement et PTI).

Cet objectif doit être atteint tout en ne négligeant pas les enjeux suivants :

- Nécessité de préparer la relève
- Nécessité de maintenir l'expertise interne requise pour un contrôle adéquat par la Ville
- Respect du ratio d'encadrement de 1/13
- Focus des ressources sur les missions essentielles de la Ville.

# Plan de réduction des effectifs (1000 a-p.) <sup>1</sup>

	Comparatif a-p. au budget 2011	a-p. au budget 2012	Écart a-p.
Fonctionnement	21 251,2	21 231,0	(20,2)
PTI	638,0	719,3	81,3
<b>Total</b>	<b>21 889,2</b>	<b>21 950,3</b>	<b>61,1</b>



<b>Réduction d'a-p., à efforts constants</b>	<b>(103,4)</b>
Hausse d'a-p. en lien avec de nouvelles activités ou l'intensification d'activités existantes	164,5
<b>Écart a-p.</b>	<b>61,1</b>
<b>Réduction additionnelle à réaliser (1000 - 103,4) → 896,6 a-p.</b>	

**Poursuivre en 2011, 2012 et 2013**

<sup>1</sup> Données préliminaires.

# Enjeux financiers et perspectives

## Enjeux financiers

- Croissance des revenus moins rapide que la croissance des coûts
- Charges fiscale élevées
- Taxes foncières = 70 % des revenus → pas lié à la croissance économique
- Dette élevée (94 % des revenus)
- Service de la dette constitue une part importante du budget
- Niveau des réserves accumulées très faible
- De moins en moins de capacité à générer des surplus
- Trop grande part du budget financée par des sources de revenus non récurrentes
- Pressions grandissantes sur les coûts
  - Réhabilitation des infrastructures
  - Transport en commun
  - Régimes de retraite
  - Sécurité publique
  - Matières résiduelles
  - Gestion de l'eau
  - Projets gouvernementaux.

# Enjeux financiers et perspectives

## Décisions visant à résoudre graduellement ces enjeux

- Croissance des charges fiscales à l'inflation
- Taxes dédiées (eau / voirie)
- Développement de nouvelles sources de revenus
- Limitation du niveau d'endettement additionnel à 600 M\$ par année
- Meilleure priorisation / planification des dépenses
- Effort pour réduire le financement par des revenus non récurrents
- Plan de réduction récurrente des dépenses (250 M\$)
- Réduction des coûts des régimes de retraite
- Plan de réduction des effectifs (1 000 a-p.)
- Demandes de support accru à Québec.

# Enjeux financiers et perspectives

## Perspectives et solutions potentielles

- Des éléments sous le contrôle de la Ville :
  - Poursuite en 2012 des démarches de réduction des dépenses et de réduction de l'effectif de la Ville
  - Réévaluation des priorités présentement incluses dans le cadre financier 2013-2015
  - Tarification
  - Nouvelles sources de revenus.
  
- Des démarches auprès du gouvernement du Québec afin d'identifier des solutions permanentes :
  - Coût des régimes de retraite
  - Coûts des services policiers – prime métropole
  - Transport scolaire
  - Revenus de croissance
  - Financement du transport en commun
  - Renouvellement du pacte fiscal à compter de 2014
  - Investissements gouvernementaux entraînant des impacts financiers pour la Ville.

# Prochaines étapes

Étapes	Date
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rencontres de l'Administration avec la Commission permanente sur les finances et l'administration                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientations budgétaires de 2012</li> <li>- Sécurité publique (SIM)</li> <li>- Condition des régimes de retraite</li> <li>- Fonds de l'eau</li> <li>- Transport en commun (STM)</li> <li>- Sécurité publique (SPVM)</li> </ul> </li> </ul>	<p>26 au 28 octobre 2011</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>26 octobre – 15 h à 17 h 30</li> <li>27 octobre – 10 h à 11 h 15</li> <li>27 octobre – 11 h 15 à 12 h 30</li> <li>28 octobre – 8 h à 9 h 45</li> <li>28 octobre – 10 h à 11 h 15</li> <li>28 octobre – 11 h 15 à 12 h 30</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Séance spéciale du comité exécutif pour le dépôt du budget</li> </ul>	<p>30 novembre 2011</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Étude publique du budget de 2012 de la Ville de Montréal par la Commission permanente</li> </ul>	<p>2 au 12 décembre 2011</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoption par le conseil municipal du budget de 2012 de la Ville de Montréal</li> </ul>	<p>13 décembre 2011</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoption par le conseil d'agglomération du budget de 2012 de la Ville de Montréal</li> </ul>	<p>16 décembre 2011</p>



# FIN DE LA PRÉSENTATION

## Merci