
Direction de l'analyse financière et administration

Document de soutien budgétaire

Présentation à l'intention des membres de la commission pour l'étude du budget de 2011

Le 6 mai 2010

Montréal 

PRÉAMBULE

Les changements organisationnels entérinés par le comité exécutif à sa séance du 7 avril entraînent, notamment la création du Service du développement et des opérations. Celui-ci découle essentiellement de la revue des activités de trois services centraux dévolus à la planification et au développement de la Ville.

L'organisation de la fonction administration de ce nouveau service implique cinq unités dédiées à cette fonction, dont la Direction de l'analyse financière et administration (DAFA). Une analyse est actuellement en cours en vue d'en préciser, sous peu, le nouveau modèle. Dans ce contexte, les besoins associés au processus budgétaire 2011 découleront des propositions retenues.

TABLE DES MATIÈRES

Prévisions budgétaires 2011

- Direction de l'analyse financière et administration
 - Organigramme.....6
 - Sommaire par divisions – Budget de la Direction de l'analyse financière et administration7
 - Mission8
 - Activités9
 - Activités et bonnes pratiques.....10
 - Principaux objectifs 2010.....16
 - Activités et programmes réalisés.....19
 - Données financières.....22
 - Projection vers 201127

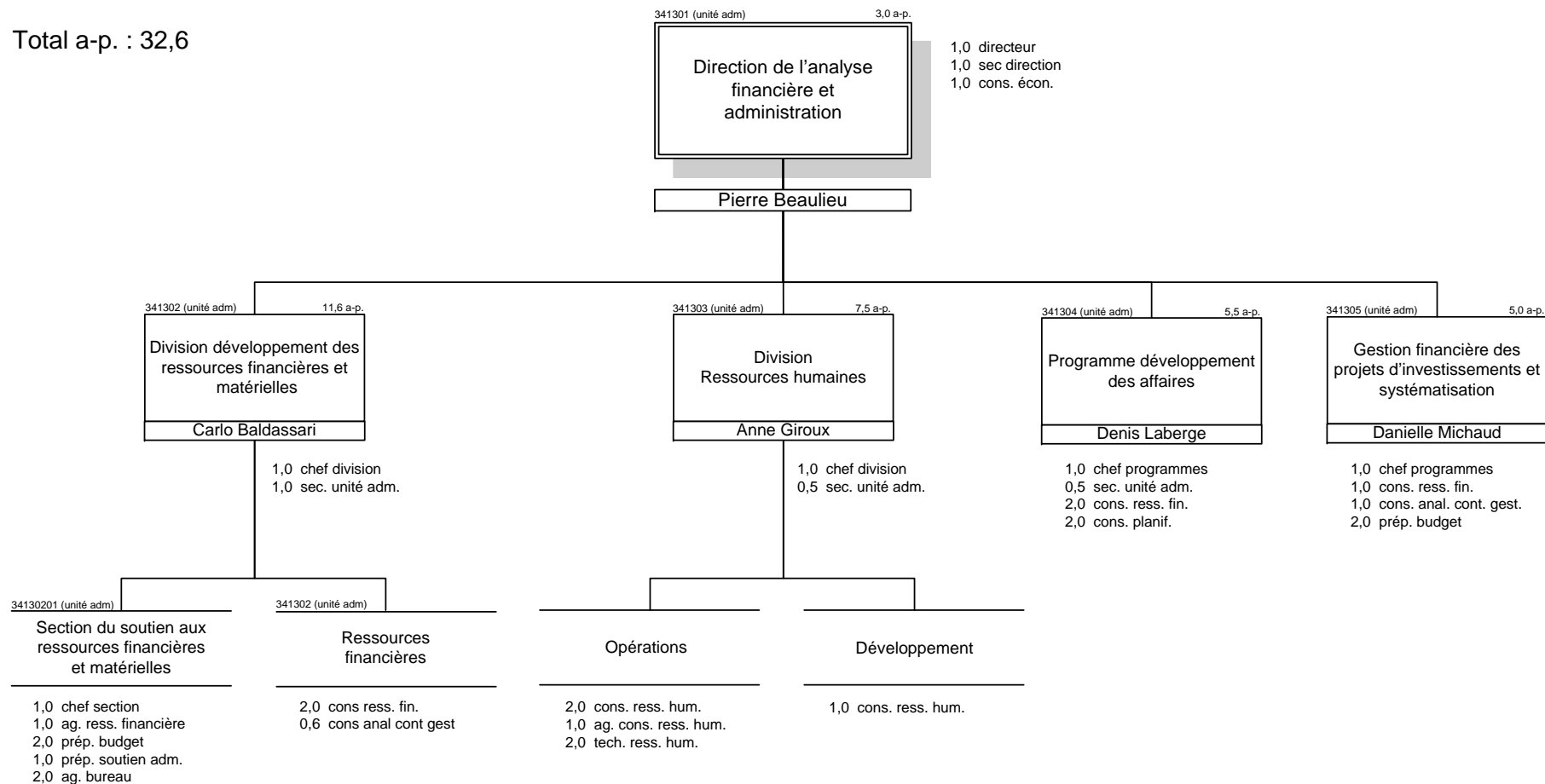
PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2011

Direction de l'analyse financière et administration

Organigramme

Direction de l'analyse financière et administration

Total a-p. : 32,6



SOMMAIRE PAR DIVISIONS

Direction de l'analyse financière et administration

	Années-personne	Rémunération	Autres familles	Total par divisions
Direction	3,0	393,3	34,0	427,3
Division développement des ressources financières et matérielles	11,6	1 061,7	8 240,6	9 302,3
Division des ressources humaines	7,5	682,3	208,4	890,7
Programme développement des affaires	5,5	492,7	104,2	596,9
Gestion financière des projets d'investissement et systématisation	5,0	457,7	100,0	557,7
Total de la direction	32,6	3 087,7	8 687,2	11 774,9

MISSION

Direction de l'analyse financière et administration

La **D**irection de l'**a**nalyse financière et **a**dministration (DAFA)

Dénoue, pour le compte des directions du Service, les impasses administratives dans les domaines des ressources humaines, financières et matérielles.

Accompagne, par ses multiples expertises, les directions du Service et les arrondissements dans la concrétisation de projets d'aménagement et de développement.

Favorise la créativité, la convivialité et la complémentarité qui sont au cœur du développement de l'employé, du service et de la Ville.

Ajoute de la rigueur ainsi qu'une nouvelle dimension financière où la maximisation des revenus est tout aussi importante que la réduction des coûts, grâce à une démarche constante d'optimisation.

ACTIVITÉS

Direction de l'analyse financière et administration

La DAFA livre, d'une part, les services de gestion et d'opérations courantes qu'on retrouve dans une administration publique.

D'autre part, par le biais de son expertise administrative, elle accompagne les directions et le DGA dans des services à connotation de développement.

ACTIVITÉS ET BONNES PRATIQUES
Direction de l'analyse financière et administration

Services rendus	Exemples	Clientèle
Produit divers rapports statutaires et stratégiques pour le Service.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports de suivi budgétaire (balance de vérification mensuelle pour le budget de fonctionnement, évolution budgétaire trimestrielle (fonctionnement et PTI)). ▪ Rapport de la main-d'œuvre capitalisée. ▪ Rapports sur l'évolution de la dotation des postes. ▪ Tableau de bord sur les principaux paramètres retenus par la Direction. ▪ Rapports pour la planification budgétaire : <ul style="list-style-type: none"> - Programme triennal d'immobilisations du Service ainsi que tous les documents connexes à acheminer aux élus et à l'Administration. - Budget de fonctionnement du Service. 	DGA et directeurs du SMVTP.
Élabore, avec les directions concernées, des procédures qui permettent de clarifier certaines directives ou concepts émanant des services corporatifs.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Échanges de terrains, déplacements du personnel à la demande de l'employeur, main-d'œuvre capitalisable, demandes de bons de commande, suivi du 1 820 heures, procédures relatives à la paie. 	Directeurs, employés du SMVTP et arrondissements.

ACTIVITÉS ET BONNES PRATIQUES
Direction de l'analyse financière et administration

Services rendus	Exemples	Clientèle
<p>Développe et applique des modèles d'analyses financières d'aide à la prise de décision.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de rentabilité financière des grands projets et de tous les projets de développement immobilier nécessitant des infrastructures à la charge de la Ville. ▪ Évaluation de retombées fiscales d'une proposition de développement ou compare les résultats lors d'appels d'offres de promoteurs selon un modèle financier uniforme et reconnu. ▪ Évaluation financière de programmes municipaux. 	<p>CG, CM, CE, CA, Direction générale, directeurs du SMVTP et arrondissements.</p>
<p>Développe ou améliore des programmes en soutien au développement ou de nouveaux outils, et ce, avec la collaboration des directions concernées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Règlement sur les bâtiments à usage dérogatoire (PR@M 1 et 2), outils pour le financement des infrastructures non résidentielles, modèle d'analyse financière (valeur actuelle nette, délai de récupération), tableau de bord pour le Service. 	<p>Direction générale, DGA, directeurs du SMVTP et DAUSE dans les arrondissements.</p>

ACTIVITÉS ET BONNES PRATIQUES
Direction de l'analyse financière et administration

Services rendus	Exemples	Clientèle
Soutient le DGA dans le cadre de dossiers gouvernementaux.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Signature du protocole d'entente de ClimatSol, coordination des travaux entourant les demandes du Service pour le Fonds d'infrastructure municipale rurale (FIMR) et le Programme d'infrastructures Québec – municipalités (PIQM), participation à la documentation soutenant l'approbation des listes de projets admissibles au protocole du 140 M\$ dédié à la stratégie «Imaginer-Réaliser Montréal 2025». ▪ Suivi des ententes et des réclamations effectuées en vertu des divers protocoles reliés au budget de fonctionnement et aux projets d'investissement. 	Service des finances, Direction générale, DGA et directeurs du SMVTP.
Conçoit et met en œuvre un plan de développement des compétences en vue de maintenir les expertises et d'améliorer les pratiques de gestion nécessaires pour atteindre les objectifs du SMVTP.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation sur mesure en gestion de projets (ex : méthodologie, gestion des intervenants, communication publique, etc.), programme de développement en gestion pour les nouveaux cadres, habiletés de coaching et travail en équipe; développement immobilier (ex. : évaluation environnementale, démarche éthique), formation en logiciels de base (Excel, Lotus) ou spécialisés (Microsoft Project, Photoshop, AutoCad). 	Les employés du SMVTP.

ACTIVITÉS ET BONNES PRATIQUES
Direction de l'analyse financière et administration

Services rendus	Exemples	Clientèle
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Séances d'information concernant les conventions collectives des employés cols blancs et professionnels. ▪ Séances d'information sur le Programme d'accès à l'égalité. ▪ Séances d'information sur la politique concernant la Loi sur le respect de la personne. ▪ Formation sur les règles de capitalisation. ▪ Formation sur les encadrements corporatifs. ▪ Formation sur Kronos. 	
<p>Réalise divers bilans pour les services corporatifs et pour les élus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilan de gestion prévisionnelle du plan de la main-d'œuvre (GPMO), d'accès à l'égalité, du respect de la personne, santé et sécurité au travail, bilan sur les employés en disponibilité, bilan sur les activités admissibles en favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. ▪ Bilan sur l'utilisation du Fonds d'investissement. 	<p>Direction générale, Service du capital humain, Service des finances, directeurs du SMVTP et Comité 2025.</p>

ACTIVITÉS ET BONNES PRATIQUES

Direction de l'analyse financière et administration

Services rendus	Exemples	Clientèle
Exerce le rôle conseil et expert auprès des directions du Service et dans l'ensemble des domaines d'affaires de la Direction.	<ul style="list-style-type: none">▪ Conseil en gestion des ressources humaines, processus de dotation, processus en discipline, griefs, arbitrages, gestion du rendement, besoins informatiques, téléphonie (cellulaire), transport (véhicules, BIXI, etc.), ouvertures de comptes et virements de crédits, confection du budget, règles de délégation, paiement des factures, interventions financières dans les dossiers décisionnels, (budget des directions, interventions centralisées) etc.	Les employés du SMVTP.

ACTIVITÉS ET BONNES PRATIQUES

Direction de l'analyse financière et administration

En résumé :

- La transition d'une évolution budgétaire classique (gestion des écarts budgétaires) vers une comptabilité de gestion (lien entre l'argent dépensé et les résultats attendus).
- L'adaptation des rapports dévolus à la clientèle stratégique du Service (ex. : rapports pour le PTI plus adaptés aux chefs de projets, informations divulguées au rapport d'analyse financière encore plus orientées pour l'aide à la décision, etc).
- L'accroissement du leadership de la Direction en matière de programmes gouvernementaux, et ce, en vue d'appuyer et d'accompagner de façon optimale l'ensemble des gestionnaires.
- L'intégration et le renforcement des outils corporatifs du Capital humain pour rendre les gestionnaires plus responsables et autonomes : profils de compétence corporatifs, bilans, programme de développement de la performance, gestion de la relève, guide de comportements (...).
- Appuie les directions par le biais des expertises administratives de la Direction.

PRINCIPAUX OBJECTIFS 2010

Direction de l'analyse financière et administration

En matière de performance accrue et d'efficience

- D'une façon continue, en 2010, fournir, à la Direction et aux gestionnaires du SMVTP, le soutien requis en matière de budget de fonctionnement et de PTI, de même que le soutien pour le respect des conventions collectives.
- Finaliser la mise en place d'un processus de suivi des programmes de subvention soutenant les investissements du Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine. Tous les programmes de subvention, dont le protocole a été signé, devront avoir un suivi indiquant les sous-projets visés et les réclamations effectuées au cours de l'année.
- Arrimer le processus de facturation interne de la main-d'œuvre capitalisable de la Direction réalisation des travaux (DRT) aux projets du SMVTP avec le processus de suivi des demandes de réalisation de mandats (DRM) et le processus de suivi budgétaire des projets d'investissement. Un processus d'échange d'information est établi entre le Bureau des grands projets, la DAFA et l'administration de la DRT pour le suivi des DRM, de façon à pouvoir produire les écritures comptables à temps pour les évolutions budgétaires du PTI.
- Développer un outil de référence accessible de façon conviviale par les chefs de projets pour les procédures et directives encadrant la gestion financière des projets d'investissement.

PRINCIPAUX OBJECTIFS 2010

Direction de l'analyse financière et administration

Pour le volet d'amélioration des compétences de la main-d'œuvre et de la gestion des talents

- Poursuivre le plan de gestion de la relève en mettant à jour les diverses données et en mettant en œuvre les plans d'action approuvés.
- Poursuivre le plan de développement en leadership de gestion des gestionnaires déjà identifiés et amorcer le plan de développement des gestionnaires nommés en cours d'année. Par ailleurs, ce plan de développement est arrimé avec le Programme «*Les 100 premiers jours d'un gestionnaire*» diffusé par le Service du capital humain.

Bilan (reddition de comptes)

- Réaliser le bilan financier des projets du Fonds d'investissement terminés ou un bilan provisoire pour les projets en cours de réalisation qui subissent un impact sur leur rentabilité et exigeant une prise de décision tant au niveau d'octroi de contrat qu'au niveau de la poursuite du projet selon les paramètres initiaux.
- En matière de politique et programmes publics municipaux, appuyer, par des analyses et des conseils, le Bureau du patrimoine dans la préparation du bilan final du «*Plan d'action 2007-2010 de salubrité des logements*» et dans la conception des mesures pour assurer le maintien d'un parc immobilier montréalais salubre et sécuritaire dans les arrondissements.

PRINCIPAUX OBJECTIFS 2010

Direction de l'analyse financière et administration

Soutien à la croissance foncière par le biais de l'analyse financière

- Implanter la nouvelle version du modèle d'analyse financière en tenant compte des ajustements proposés (nouvelle méthodologie pour établir les coûts municipaux, la gestion de risque, la révision de l'approche pour le calcul des délais de récupération, etc.).
- Présenter le modèle d'analyse financière, incluant les risques et indicateurs financiers qu'il supporte pour la prise de décision, aux divers intervenants.
- Tout au long de l'année, fournir, à des directeurs du Service et à des directeurs d'arrondissement, des documents d'analyse et des propositions financières conformes au modèle en usage au SMVTP. Avoir aussi assuré, aux directeurs et chefs de projets, un appui par des arguments présentés par écrit et de vive voix auprès de l'Administration.
- Développement de nouveaux programmes ou révision de certaines approches visant à accélérer la croissance foncière ou la diversification des modes de financement des projets.

ACTIVITÉS ET PROGRAMMES RÉALISÉS

Direction de l'analyse financière et administration

Livrables statutaires (exigences des services corporatifs)

- S'assure de produire, en temps opportun et selon les exigences émanant des services corporatifs, les documents suivants :
 - Rapport et/ou information découlant de la fin d'année 2009 (PTI et fonctionnement).
 - Suivi mensuel des projets de PTI 2010.
 - Évolution budgétaire au 31 mars 2010 (PTI).
 - Bilan 2009 sur le Programme d'accès à l'égalité à l'emploi (PAÉE).
 - Bilan 2009 sur la santé et sécurité au travail (SST).
 - Bilan – Respect de la personne
 - Bilan – Loi 90

Réorganisation interne

Phase I (DI et DSTI)

- Coordonne, pour le Service, les travaux entourant la réorganisation interne du SMVTP.
 - Déplacement des directions Stratégies et transactions immobilières et Immeubles vers le nouveau Service des immeubles et des systèmes d'information.
 - Déplacement d'une partie de l'administration (volet autres familles) vers ce nouveau service.
 - Des discussions sont toujours en cours avec le responsable du Service des immeubles et des systèmes d'information sur le volet administration.

ACTIVITÉS ET PROGRAMMES RÉALISÉS

Direction de l'analyse financière et administration

Phase II (SMVTP, SITE et SDCQMVDE)

- Participe aux travaux entourant la fusion des trois services ci-dessus énumérés.
 - Déplacement des trois directions opérationnelles du SMVTP dans le nouveau Service du développement et des opérations.
 - Fusion, dans une unité, des fonctions administratives des trois anciens services (quatre divisions administration et une direction, soit la DAFA). Les travaux sont actuellement en cours sur ce volet (mandat de la Direction générale).

Travaux entourant le développement des compétences et de l'expertise

- Produit un bilan d'orientation sur le développement des compétences et de l'expertise. Toutes les directions sont mises à contribution : (1) gestion de la relève, (2) leadership d'expertise, (3) efficacité et efficience, (4) habileté de gestion et (5) culture organisationnelle.
- Mise en œuvre du plan d'action en regard du GPMO (volet 2010).
- Déploie, de façon systématique, le programme des 100 premiers jours du gestionnaire.

ACTIVITÉS ET PROGRAMMES RÉALISÉS

Direction de l'analyse financière et administration

Travaux liés aux analyses financières

- À titre indicatif, citons les analyses financières suivantes provenant de trois clientèles distinctes :
 - Projet Griffintown.
 - Projet du Campus Outremont.
 - Projet du Quartier des spectacles (un bilan des actions financières a été réalisé sur ce projet).
 - Approche du financement pour la construction de cours de voirie, notamment le projet de la cour de voirie dans l'arrondissement de St-Léonard.
 - Projet de la mise en valeur du Centre Préfontaine.

Divers

- Participe aux travaux entourant le cadre de gouvernance des projets et des programmes.
- Participe aux travaux entourant le projet de loi 76 (politique d'approvisionnement).
- Participe aux travaux entourant l'implantation du nouveau système Kronos.
- Participe aux travaux entourant les modalités de suivi en regard de l'entente du 140 M\$ (procédure).
- Amorces des travaux entourant le budget de 2011 (effectifs et cadre triennal des programmes de subvention).
- Recense, avec la collaboration des directions, les bonnes pratiques internes découlant des activités du SMVTP.
- Assure l'évolution du modèle d'analyse financière y incluant les indicateurs financiers et la gestion de risque (volet financier).
- Coordonne les travaux entourant le suivi du rapport du vérificateur.
- Participe aux travaux entourant la reconnaissance des employés.
- Amorces les travaux entourant la gestion documentaire dans le Service.
- Soutient la Direction de la diversité sociale pour l'établissement des surcoûts découlant de l'immigration à Montréal.

DONNÉES FINANCIÈRES

Direction de l'analyse financière et administration

Sommaire par compétences

Direction de l'analyse financière et administration

Revenus et dépenses par compétences⁽¹⁾

(en milliers de dollars)

	Revenus		Dépenses	
	Budget Comparatif 2009	Budget comparatif 2010	Budget Comparatif 2009	Budget comparatif 2010
Conseil municipal	3,0	3,0	5 877,7	8 321,9
Conseil d'agglomération	-	-	6 302,6	3 453,0
Total	3,0	3,0	12 180,3	11 774,9

⁽¹⁾ Les taux de répartition budgétaire de la DAFA appliqués au budget de 2010 selon les compétences du conseil municipal et d'agglomération ont été établis, pour l'essentiel, sur la base du poids relatif des ressources humaines de l'ensemble des directions du SMVTP consacrées aux activités relevant de chacune de ces compétences. Au budget de 2009, ces taux avaient été établis sur l'ensemble des ressources financières.

DONNÉES FINANCIÈRES

Direction de l'analyse financière et administration

Sommaire par activités et compétences

Direction de l'analyse financière et administration

Revenus par activités ⁽¹⁾

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal				Conseil d'agglomération				Total			
	Budget original Comparatif 2009	Budget modifié Comparatif 2009	Réal Comparatif 2009	Budget comparatif 2010	Budget original Comparatif 2009	Budget modifié Comparatif 2009	Réal Comparatif 2009	Budget comparatif 2010	Budget original Comparatif 2009	Budget modifié Comparatif 2009	Réal Comparatif 2009	Budget comparatif 2010
Aménagement, urbanisme et développement				-				-				-
Aménagement, urbanisme et zonage	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Promotion et développement économique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rénovation urbaine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	3,0	3,0	0,3	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	0,3	3,0
Total	3,0	3,0	0,3	3,0	-	-	-	-	3,0	3,0	0,3	3,0

⁽¹⁾ Les taux de répartition de la DAFA appliqués au budget de 2010 selon les compétences du conseil municipal et d'agglomération ont été établis, pour l'essentiel, sur la base du poids relatif des ressources humaines de l'ensemble des directions du SMVTP consacrées aux activités relevant de chacune de ces compétences. Au budget de 2009, ces taux avaient été établis sur l'ensemble des ressources financières.

DONNÉES FINANCIÈRES

Direction de l'analyse financière et administration

Sommaire par activités et compétences

Direction de l'analyse financière et administration

Dépenses par activités

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal				Conseil d'agglomération				Total			
	Budget original Comparatif 2009	Budget modifié Comparatif 2009	Réel Comparatif 2009	Budget comparatif 2010	Budget original Comparatif 2009	Budget modifié Comparatif 2009	Réel Comparatif 2009	Budget comparatif 2010	Budget original Comparatif 2009	Budget modifié Comparatif 2009	Réel Comparatif 2009	Budget comparatif 2010
Santé et bien-être												
Inspection des aliments	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Logement social	18,6	15,6	15,9	48,0	2 634,7	2 229,0	2 259,0	638,6	2 653,3	2 244,6	2 274,9	686,6
Sécurité du revenu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aménagement, urbanisme et développement												
Aménagement, urbanisme et zonage	421,3	356,4	361,1	1 670,4	242,0	204,8	207,6	488,0	663,3	561,2	568,7	2 158,4
Promotion et développement économique	869,3	452,9	406,5	4 925,9	2 623,3	2 219,4	2 249,3	2 168,2	3 492,6	2 672,3	2 655,9	7 094,1
Rénovation urbaine	4 568,5	3 865,3	3 917,4	1 677,6	802,6	689,0	653,8	158,2	5 371,1	4 554,3	4 571,3	1 835,8
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	5 877,7	4 690,2	4 701,0	8 321,9	6 302,6	5 342,2	5 369,8	3 453,0	12 180,3	10 032,4	10 070,8	11 774,9

⁽¹⁾ Les taux de répartition de la DAFA appliqués au budget de 2010 selon les compétences du conseil municipal et d'agglomération ont été établis, pour l'essentiel, sur la base du poids relatif des ressources humaines de l'ensemble des directions du SMVTP consacrées aux activités relevant de chacune de ces compétences. Au budget de 2009, ces taux avaient été établis sur l'ensemble des ressources financières.

DONNÉES FINANCIÈRES

Direction de l'analyse financière et administration

Sommaire par objets

Direction de l'analyse financière et administration

Revenus par objets

(en milliers de dollars)

	Budget original Comparatif 2009	Budget modifié Comparatif 2009	Réel Comparatif 2009	Budget comparatif 2010
Taxes	-	-	-	-
Paiements tenant lieu de taxes	-	-	-	-
Services rendus aux organismes municipaux	-	-	-	-
Autres services rendus	3,0	3,0	-	3,0
Autres revenus	-	-	0,3	-
Transferts	-	-	-	-
Total	3,0	3,0	0,3	3,0

Dépenses par objets

(en milliers de dollars)

\$

	Budget original Comparatif 2009	Budget modifié Comparatif 2009	Réel Comparatif 2009	Budget comparatif 2010
Rémunération et cotisations de l'employeur	2 817,8	2 767,8	3 132,2	3 087,7
Transport et communication	383,6	405,9	350,9	383,6
Services professionnels et techniques	2 209,0	308,2	80,6	3 577,5
Location, entretien et réparation	5 412,8	5 430,1	5 411,0	3 574,4
Biens non durables	469,8	225,1	205,1	264,4
Biens durables	100,0	108,0	103,7	100,0
Autres objets	787,3	787,3	787,3	787,3
Total	12 180,3	10 032,4	10 070,8	11 774,9

DONNÉES FINANCIÈRES

Direction de l'analyse financière et administration

Sommaire de la rémunération globale

Direction de l'analyse financière et administration

Dépenses par catégories d'emplois

(en milliers de dollars et en années-personnes)

	\$		Années-personnes	
	Budget Comparatif 2009	Budget comparatif 2010	Budget Comparatif 2009	Budget comparatif 2010
Rémunération et cotisations de l'employeur				
Cadres	1 175,3	1 236,0	10,0	10,0
Cols blancs	809,9	809,4	12,0	12,0
Professionnels	832,6	1 042,3	9,0	10,6
Total	2 817,8	3 087,7	31,0	32,6

PROJECTION VERS 2011
Direction de l'analyse financière et administration

- La mise en place de la nouvelle structure administrative en 2011.....

Document préparé par la Direction de l'analyse financière et administration
303, rue Notre-Dame, Est 5^{ième} étage
Montréal (Québec) H2Y 3Y8

Personne-ressource : M. François Bergeron
Conseiller ressources financières – Développement des ressources financières et matérielles
Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine
Direction de l'analyse financière et administration
(514) 872-0226
fbergero@ville.montreal.qc.ca

Avril 2010