



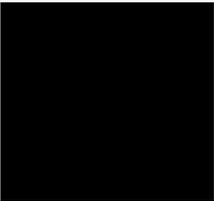
# Ville de Montréal Processus budgétaire 2011

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

Direction de l'analyse financière et administration

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

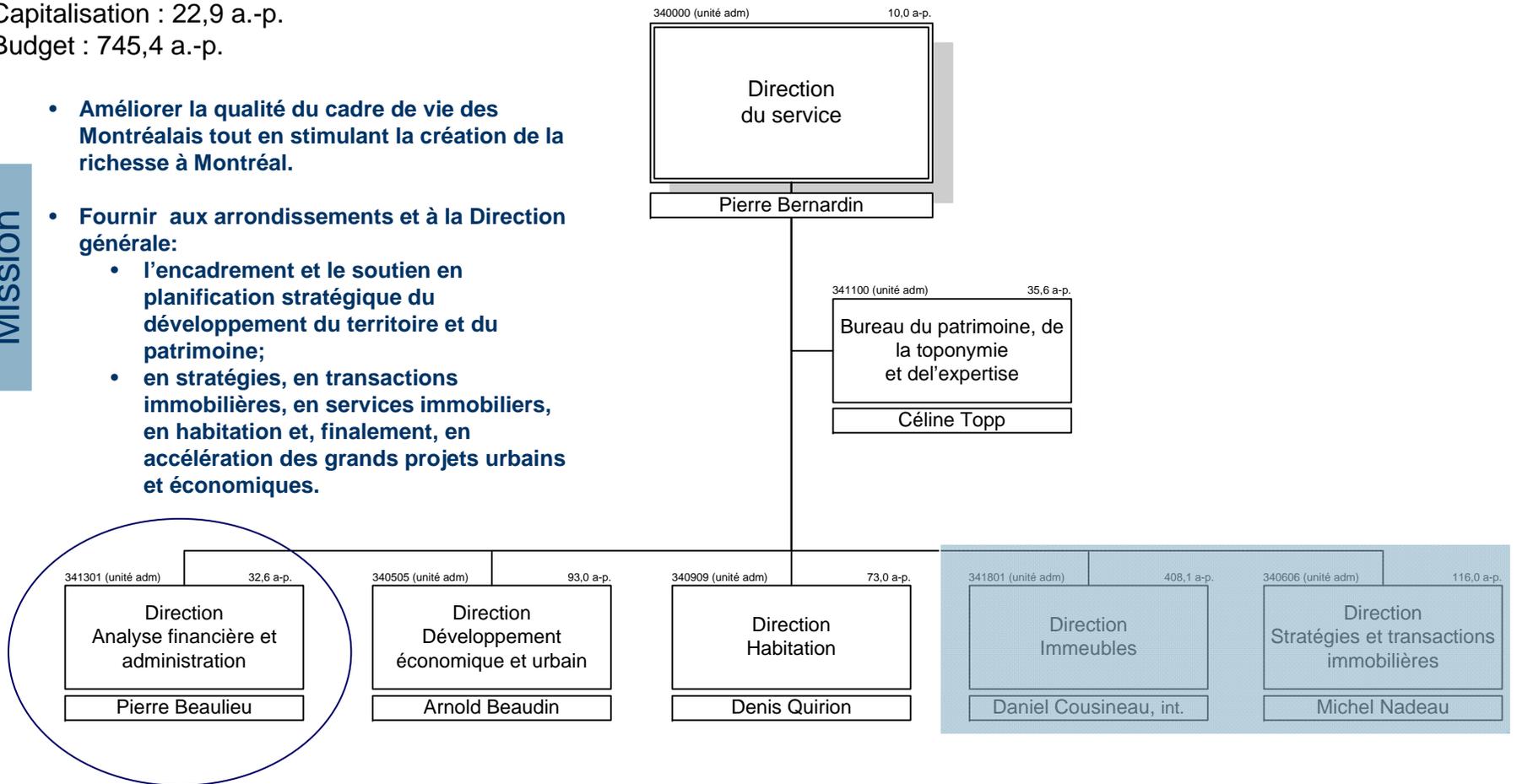
- 1 – SMVTP : Organigramme**
- 2 – DAFA : Organigramme**
- 3 – Données financières**
- 4 – DAFA : Mission**
- 5 – DAFA : Structure / Activités**
- 6 – Objectifs**
- 7 – Bonnes pratiques**
- 8 – Projection vers l'avenir**

# 1 – SMVTP : Organigramme

Total a.-p. : 768,3 a.-p.  
 Capitalisation : 22,9 a.-p.  
 Budget : 745,4 a.-p.

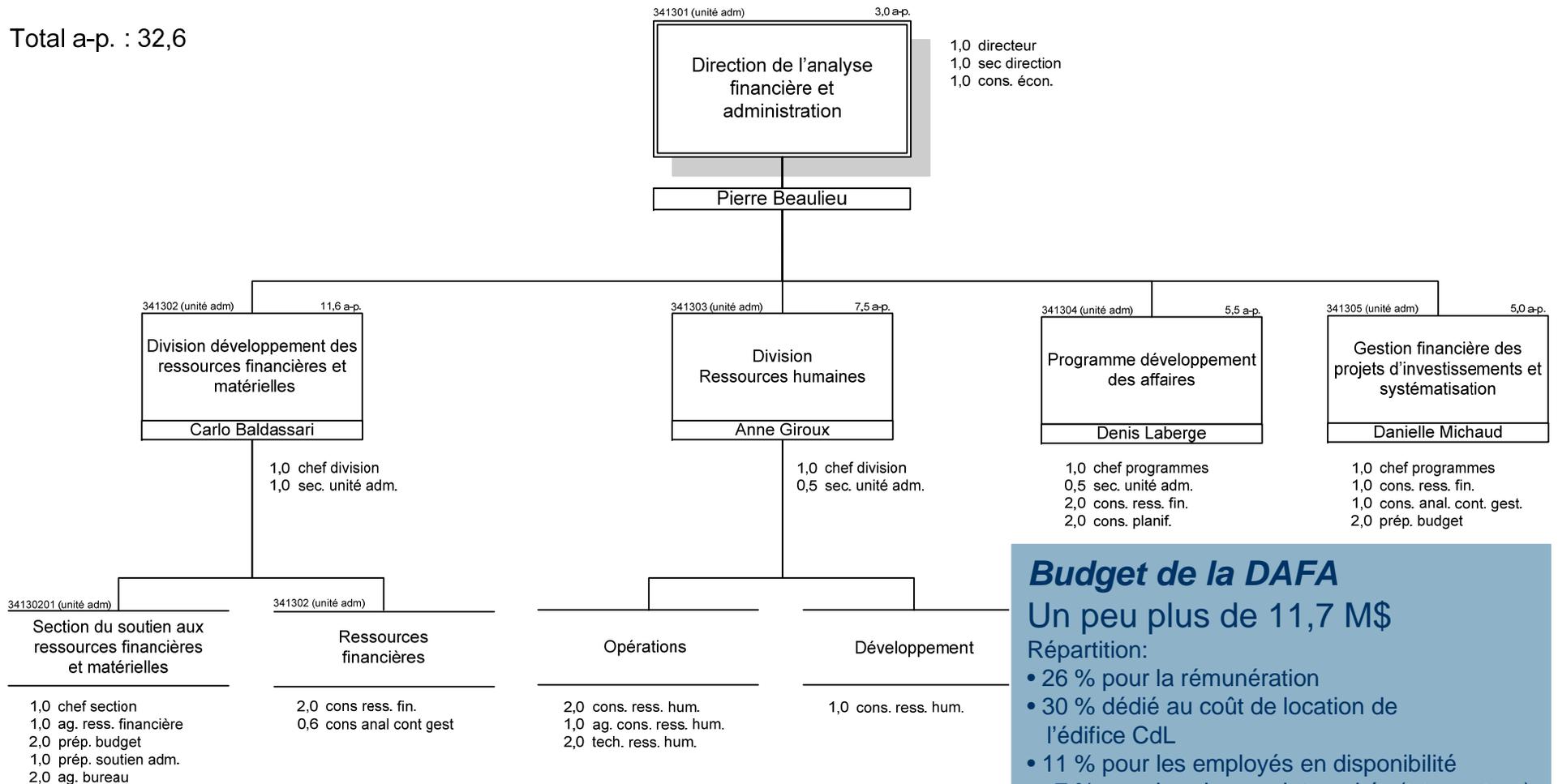
## Mission

- **Améliorer la qualité du cadre de vie des Montréalais tout en stimulant la création de la richesse à Montréal.**
- **Fournir aux arrondissements et à la Direction générale:**
  - l'encadrement et le soutien en planification stratégique du développement du territoire et du patrimoine;
  - en stratégies, en transactions immobilières, en services immobiliers, en habitation et, finalement, en accélération des grands projets urbains et économiques.



## 2 – DAFA : Organigramme

Total a-p. : 32,6



### Budget de la DAFA

Un peu plus de 11,7 M\$

Répartition:

- 26 % pour la rémunération
- 30 % dédié au coût de location de l'édifice CdL
- 11 % pour les employés en disponibilité
- 7 % pour les charges interunités (informatique)
- 26 % pour les autres responsabilités

## 3 – Données financières

Principaux facteurs de variation

Budget comparatif 2009 - 2010 (000 \$)

### Volet dépenses \*

Description	2009		2010		Variation	
	a.-p.	\$	a.-p.	\$	a.-p.	\$
Rémunération	31,0	2 817,8	32,6	3 087,7	1,6	269,9
Autres familles		3 219,5		4 406,2		1 186,7
Location et exploitation d'immeubles		5 355,7		3 493,7		(1 862,0)
Charge informatique		787,3		787,3		—
<b>Total</b>	<b>31,0</b>	<b>12 180,3</b>	<b>32,6</b>	<b>11 774,9</b>	<b>1,6</b>	<b>(405,4)</b>

\* Dépenses par objets présentées de façon plus détaillée en page 25 du document de soutien budgétaire.

## 3 – Données financières

### Sommaire \*

#### Direction de l'analyse financière et administration

#### Revenus et dépenses par compétences <sup>(1)</sup>

(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
<b>Total</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>12 180,3</b>	<b>11 774,9</b>

<sup>(1)</sup> 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.

\* Sommaire présenté en page 22 du document de soutien budgétaire.

## **4 – DAFA : Mission**

### **MISSION**

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

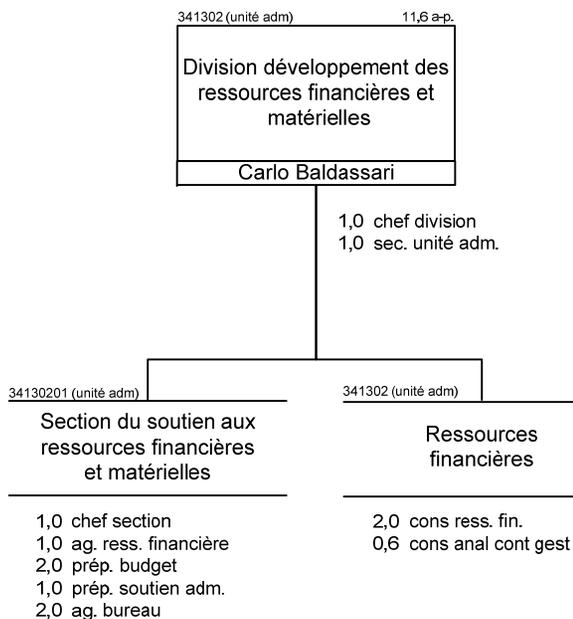
**Accompagne, par ses multiples expertises, les directions du Service et les arrondissements dans la concrétisation de projets d'aménagement et de développement.**

**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.**

# 5 – DAFA : Structure / Activités

## Division – Développement des ressources financières et matérielles



### Budget

Rémunération :	1 061,7
Autres familles :	
Fonds des immeubles	3 493,7
Charges interunités	787,3
Soutien aux opérations	3 060,1
Entretien et biens	450,0
Transport et communication	368,9
Soutien ClimatSol	80,6
<b>Total</b>	<b>9 302,3</b>

### Principales activités

Fournit, à la Direction et aux gestionnaires du SMVTP, le soutien requis en matière de prévision et de suivi du budget de fonctionnement (évolution budgétaire) tout en assumant l'autorité fonctionnelle sur les aspects financiers.

Supporte et encadre les directions dans la recherche d'opportunités en vue de réduire les coûts ou accroître les revenus.

Développe des outils financiers et des encadrements en vue d'optimiser le coffre à outils du Service.

### Exemples

Accroissement des effectifs vs la croissance des revenus.

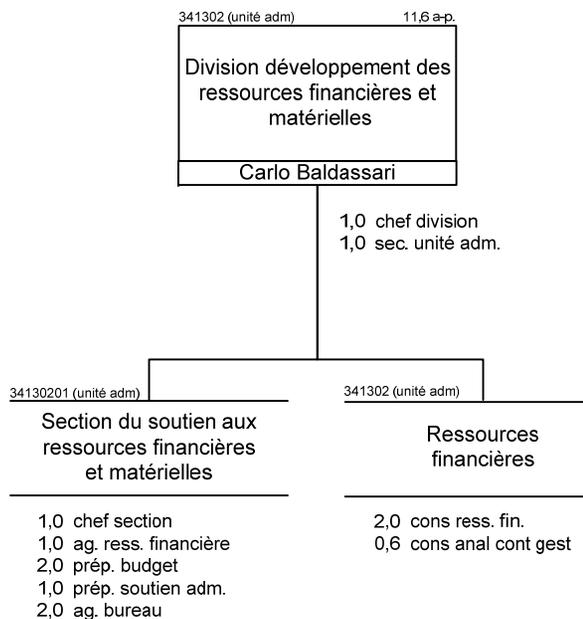
Financement de dossiers par des programmes gouvernementaux.

Etc.

PR@M – Revitalisation II  
- Faire adopter le règlement sur les subventions relatives aux bâtiments dérogatoires et aux terrains vacants situés en secteur d'habitation...  
Implication de plusieurs services municipaux et arrondissements.

# 5 – DAFA : Structure / Activités

## Division – Développement des ressources financières et matérielles (suite)



### Principales activités

Élabore, avec la collaboration des directeurs, des scénarios d'optimisation des programmes de subvention (patrimoine, habitation, urbanisme et économique) en vue d'établir un cadre financier triennal (soit des dépenses annuelles de ± 70 M\$ et des revenus de ± 45 M\$) avec l'objectif de maximiser l'effet de levier financier des subventions sur la création de la richesse foncière, tout en évitant de générer des fluctuations ayant un effet sur l'équilibre financier de la Ville.

Suit l'évolution des budgets et les mouvements de fonds (revenus et dépenses), et ce, afin de permettre aux directeurs du SMVTP de réallouer les marges de manœuvre à la réalisation de dossiers prioritaires de l'Administration ou générateurs de richesse foncière.

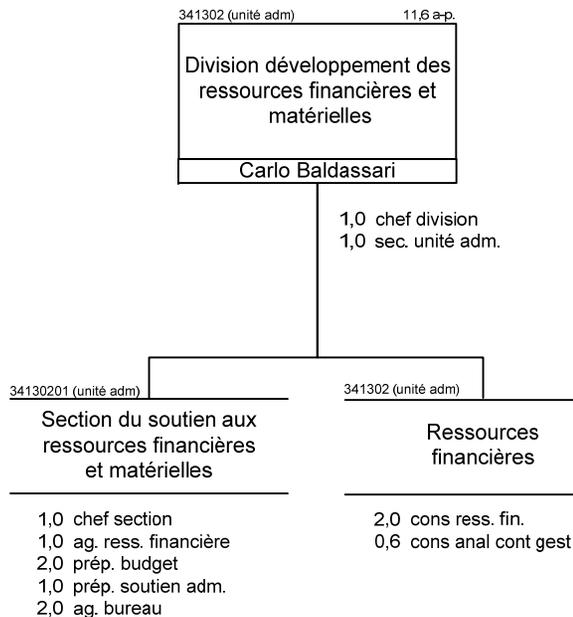
### Exemples

Afin d'assurer l'équilibre triennal, recherche de nouveaux revenus ou optimisation de montage budgétaire:

- Utilisation de l'enveloppe des 140 M\$ pour financer à 50 % les dépenses du PR@M-Commerce.
- Utilisation des revenus fiscaux générés par le PR@M-Industrie.
- Utilisation des budgets qui se dégagent des programmes en phase terminale pour les affecter à de nouveaux.
- Etc.

# 5 – DAFA : Structure / Activités

## Division – Développement des ressources financières et matérielles (suite)



### Principales activités

Exercer une vigie en regard de certaines activités du Service.

Définit, avec la collaboration des directeurs, les scénarios possibles de stratégies budgétaires du SMVTP en tenant compte de la dynamique des revenus (Ville et gouvernement).

Supporte les gestionnaires pour les volets financiers présentés aux dossiers décisionnels (GDD) pour approbation des instances. Interventions financières dans le GDD.

### Exemples

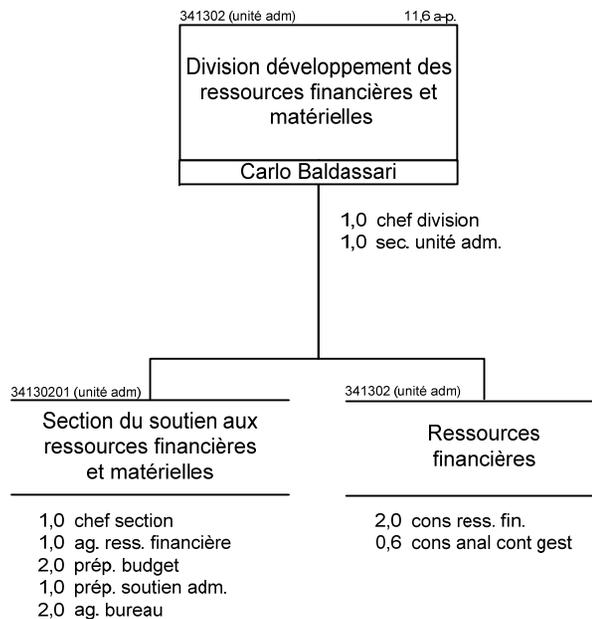
Élaborer des rapports de gestion en regard des dépenses qui font l'objet d'encadrement afin d'identifier les pratiques non conformes et demander les correctifs qui s'imposent.

Élaborer une formation adéquate en regard des encadrements administratifs et programmes.

Préparation d'un cadre financier triennal dans le cadre de certains dossiers à connotation stratégique.

# 5 – DAFA : Structure / Activités

## Division – Développement des ressources financières et matérielles (suite)



### Principales activités

Élabore et révisé périodiquement les procédures en matière de gestion des ressources matérielles et financières et s'assure de leur respect tout en assurant une formation continue.

Développe, met à jour et fournit des outils de gestion aux directeurs du Service relativement aux ressources matérielles et financières.

Représente le Service au sein des divers comités corporatifs et représente le Service quant aux demandes d'accès à l'information.

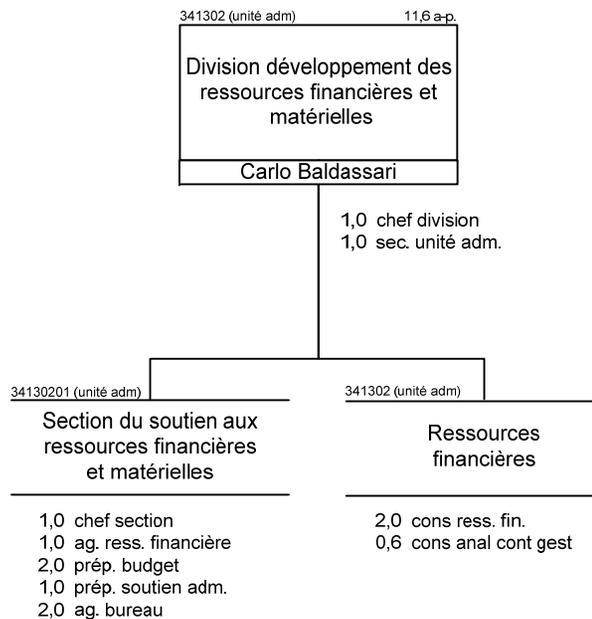
### Exemples

BD élaborée ayant l'ensemble des informations de gestion en ressources matérielles des employés du SMVTP (allocation automobile, téléphone, cellulaire, Internet, matériel particulier (portable), etc.). Rend accessibles les informations de la DAFA requises par les clients.

- Comité local en SST.
- SIMON (coordonnateur).
- Comité aviseur directive téléphonie cellulaire.
- Comité mesures d'urgence.
- Brigade incendie.
- Comité des occupants CDL.

# 5 – DAFA : Structure / Activités

## Division – Développement des ressources financières et matérielles (suite)



### Principales activités

Planifie, gère et contrôle l'ensemble des besoins du Service en regard des biens non durables (gestion centralisée).

Négocie, gère et suit les contrats afférents aux ressources matérielles requises pour répondre aux besoins opérationnels des directions du Service.

### Exemples

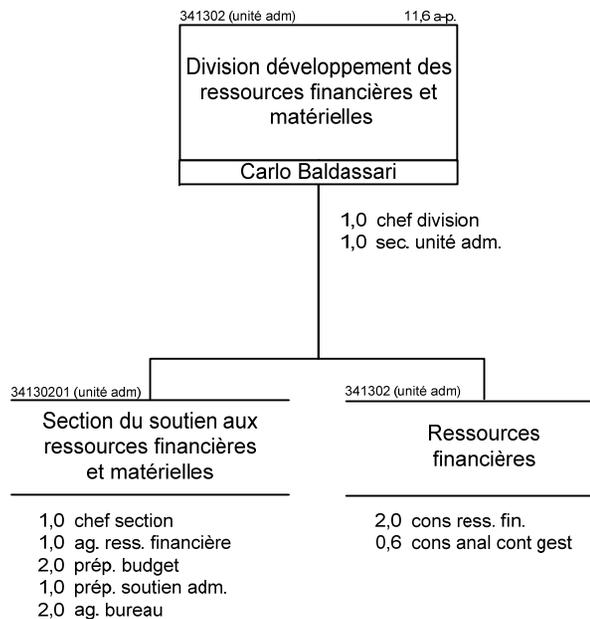
Budget centralisé (frais de poste, transport, téléphonie, téléinformatique, flotte automobile, entretien et location d'équipement, biens non durables (± 0,9 M\$)).

S'assure que les situations d'arbitrage ou nouveautés sont présentées à l'équipe de direction du SMVTP.

- Importation de nouvelles technologies.
- Contrats annuels et entretien des équipements.
- Contrats en informatique (mise à jour des licences, imprimantes, etc.).

# 5 – DAFA : Structure / Activités

## Division – Développement des ressources financières et matérielles (suite)



### Principales activités

Met en œuvre les besoins relativement aux ressources matérielles et financières nécessaires aux responsables de projets dans la préparation, la logistique et la réalisation d'événements, d'activités ou d'ateliers d'envergure.

Assume la responsabilité du traitement de l'ensemble des factures et des engagements du Service (émission de certificat) et vérifie à ce que les normes de délégation et directives financières en vigueur soient respectées.

Contrôle les dépôts de revenus du Service et s'assure que les mécanismes de contrôle interne appropriés sont en place.

Produit, implante et assure le suivi des mesures du plan environnemental du Service.

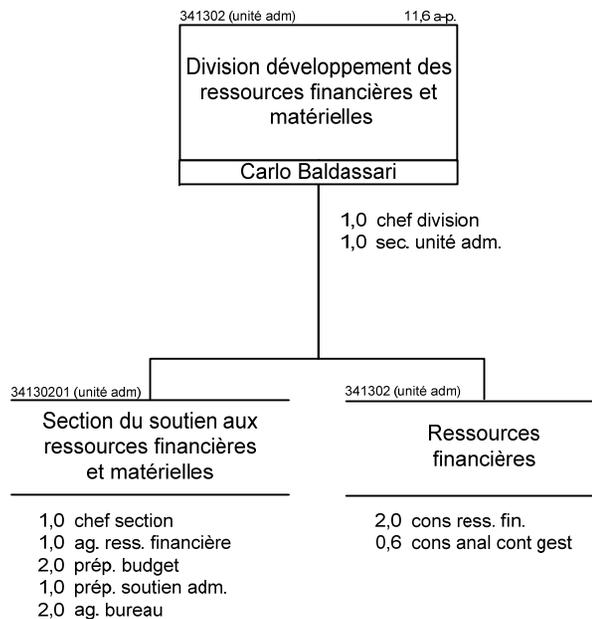
### Exemples

Aménagement de salles, accès Internet, réseau audio-visuel, etc.

Traitement centralisé de l'ensemble des engagements (bons de commande, demandes de paiement, engagement, etc.) au SMVTP.

# 5 – DAFA : Structure / Activités

## Division – Développement des ressources financières et matérielles (suite)



### Principales activités

### Exemples

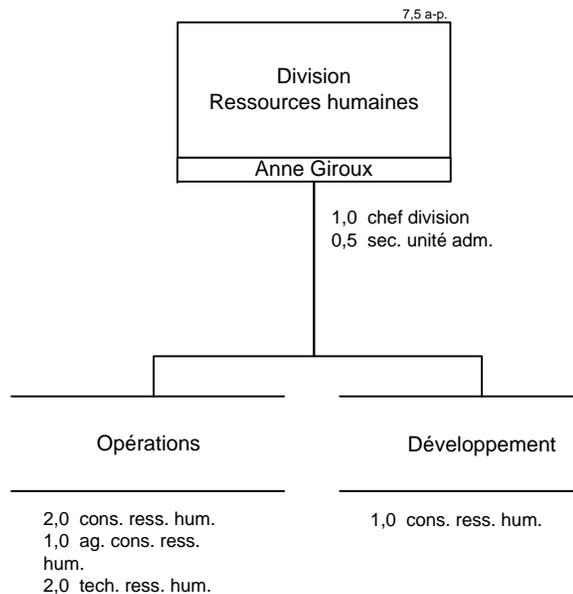
Préside le comité de gestion de l'entente de service informatique et en gère l'enveloppe budgétaire dédiée aux développements informatiques (près de 800,0 \$) et voit à la priorisation des dossiers.

Planifie, en concertation avec les directions et sur une base triennale, les besoins du parc informatique et en logiciels (en tenant compte des particularités).

Analyse les besoins des directions du Service relativement aux aménagements physiques des lieux, fait les recommandations en vue d'optimiser les espaces et coordonne la réalisation des travaux (respect de la qualité et des normes de la Ville).

# 5 – DAFA : Structure / Activités

## Division – Ressources humaines

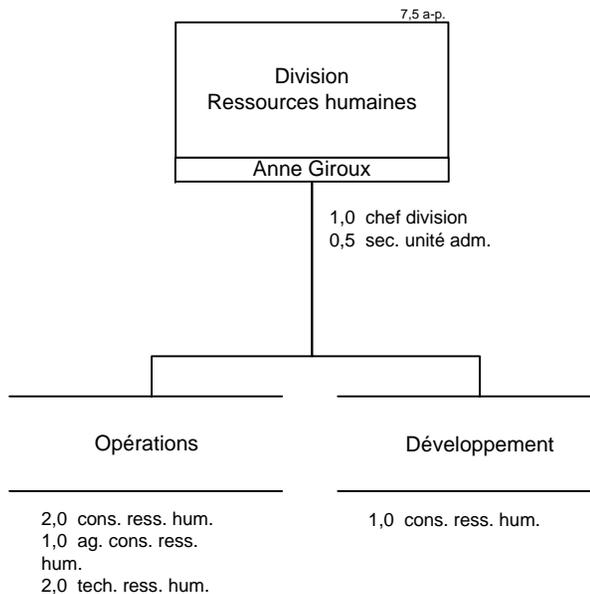


<b>Budget</b>	
Rémunération :	682,3
Formation :	191,6
Expertises médicales	14,6
Frais de scolarité	<u>2,2</u>
<b>Total</b>	<b>890,7</b>
.	

<u>Principales activités</u>	<u>Exemples</u>
Fournit, aux gestionnaires du SMVTP, le soutien requis en matière de prévision et de suivi de la main-d'œuvre.	
Soutient les directions dans le cadre de la dotation des postes vacants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les attentes et les besoins du gestionnaire.</li> <li>• Les affichages de postes, tant à l'interne qu'à l'externe de la Ville.</li> <li>• L'analyse de l'admissibilité des candidats à l'emploi.</li> <li>• La conception et l'administration des concours.</li> <li>• La présidence des séances d'entrevue en vue d'identifier le candidat retenu.</li> <li>• La préparation et le suivi des dossiers de nomination au registre de postes.</li> <li>• La gestion de la documentation (pièces au dossier).</li> </ul>

## 5 – DAFA : Structure / Activités

### Division – Ressources humaines (suite)



#### Principales activités

De concert avec les stratégies budgétaires et les directions du SMVTP :

- Définit les scénarios RH optimisant le plus possible les opérations des directions.
- Produit les descriptifs d'emploi appropriés.
- S'assure que les règles de convention collective ont été respectées (mise en disponibilité, réaffectation).
- Fournit un support lors des rencontres des gestionnaires avec les employés concernés.
- Informe les syndicats.

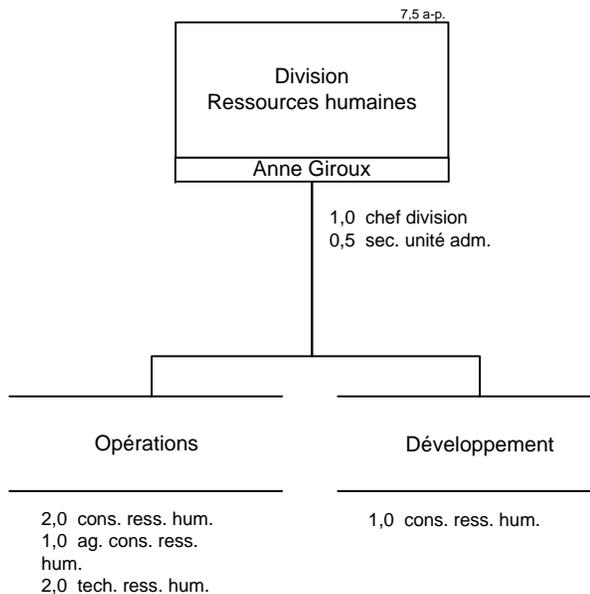
Soutient les directions dans l'application des conventions collectives.

#### Exemples

Interprétation de la convention collective, comités de révision, comités de relations professionnelles, comités de griefs, arbitrage.

# 5 – DAFA : Structure / Activités

## Division – Ressources humaines (suite)



### Principales activités

### Exemples

Exerce une vigie en regard du registre de postes.

Fournit l'aide conseil sur mesure en matière de RH.

Dénoue les problématiques paie et assurances.

Élabore et révisé les procédures RH découlant des normes et politiques corporatives.

(1 820 h, paie)

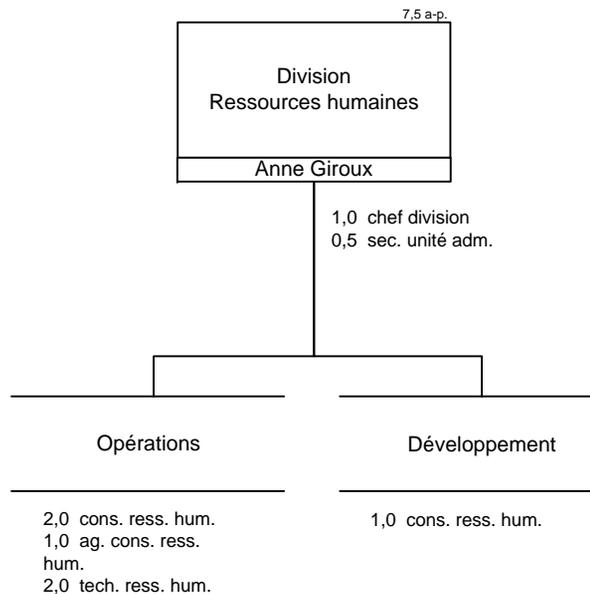
Représente le Service au sein des divers comités corporatifs RH.

Réalise des activités reliées aux grandes politiques de la Ville (respect, PAÉE, SST) et en fait les bilans annuels.

Participe au comité SST.

# 5 – DAFA : Structure / Activités

## Division – Ressources humaines (suite)



### Principales activités

Prépare des rapports sur l'évolution de la structure.

Agit comme courroie de transmission de plusieurs politiques de l'Administration et s'assure que les gestionnaires sont conscientisés.

Prépare des séances de formation concernant les conventions collectives des employés cols blancs et professionnels.

Développement des compétences, des équipes et des individus.

### Exemples

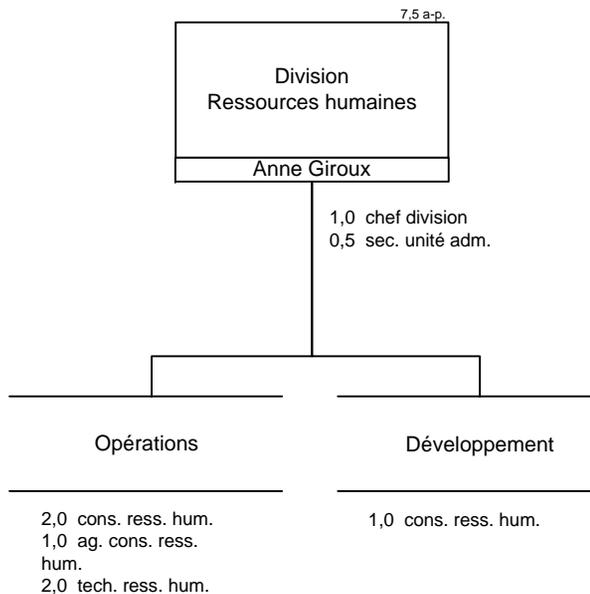
Tableau de bord, rapports de gestion spécifiques (InfoRH).

Politique sur le respect de la personne.  
Programme d'accès à l'égalité.  
Programme d'aide aux employés.  
Etc.

Évaluation et coaching des gestionnaires aux huit compétences corporatives.  
Formation aux habiletés de présentations publiques.  
Formation aux habiletés d'animation de groupe de concertation.  
Formation aux facteurs humains en gestion de projets.  
Services conseils individuels : efficience personnelle au travail, cheminement d'études et de carrière...

# 5 – DAFA : Structure / Activités

## Division – Ressources humaines (suite)



### Principales activités

Assure aux directions un éventail d'outils de gestion des compétences en fonction de leurs besoins et des priorités corporatives.

Développe, pour les directions, des activités de soutien et de renforcement des valeurs organisationnelles : éthique et responsabilisation, travail en équipe, reconnaissance (...)

### Exemples

Activités de formation aux gestionnaires et services conseils pour optimiser l'intégration des apprentissages.

Élaboration de bilans de connaissances des employés en fonction des exigences et priorités d'affaires de chaque unité

Activités de formation continue aux employés : leadership d'expertise, efficacité et efficience opérationnelle, groupes de codéveloppement, table de résolution de problèmes (...)

# 5 – DAFA : Structure / Activités

## Division – Programme développement des affaires

5,5 a-p.
Programme développement des affaires
Denis Laberge

1,0 chef programmes  
0,5 sec. unité adm.  
2,0 cons. ress. fin.  
2,0 cons. planif.

### Budget

Rémunération :	492,7
Honoraires professionnels :	100,0
Transport et communication :	<u>4,2</u>
<b>Total</b>	<b>596,9</b>

### Principales activités

### Exemples

Équipe multidisciplinaire assurant le rôle d'expert financier en appui aux divers projets (arrondissements ou services corporatifs).

Réalise le document d'analyse financière servant à la prise de décision et à la reddition de comptes (volet financier) en fin de projet.

Optimise (divers scénarios) et évalue financièrement le projet et effectue des recommandations à la personne responsable.

Évalue financièrement les opportunités et les risques associés au projet.

Conseille le chef de projets ou autre responsable et apporte des propositions d'optimisation financière.

Apporte une rigueur (basé sur des analyses complémentaires de marché) dans le plan de développement privé, coût des investissements et l'échéancier.

## 5 – DAFA : Structure / Activités

### Division – Programme développement des affaires (suite)



1,0 chef programmes  
0,5 sec. unité adm.  
2,0 cons. ress. fin.  
2,0 cons. planif.

#### Principales activités

Optimise les effets de levier financier disponibles à l'aide de programmes, contributions, etc.

Assure un support lors de la réalisation des différents scénarios avant la proposition finale à adopter.

Crée et gère le modèle d'analyse financière (en assure l'intégrité, l'uniformité de l'approche, la mise à jour des paramètres financiers selon les divers facteurs influents, la conformité aux règles de l'art relativement à l'analyse financière, etc.).

Supporte le chef de projets ou autre responsable lors de présentations du volet financier et des enjeux liés au développement.

Supporte le chef de projets ou autre responsable pour la conception du GDD touchant le volet financier.

Gère les impacts financiers sur la rentabilité globale suite à des modifications au projet.

Apporte un « check and balance » face aux études financières des promoteurs privés.

Assure une vigie financière et immobilière.

#### Exemples

# 5 – DAFA : Structure / Activités

## Division – Gestion financière des projets d'investissement et systématisation

5,0 a.p.

Gestion financière des projets d'investissements et systèmeatisation
Danielle Michaud

1,0 chef programmes  
1,0 cons. ress. fin.  
1,0 cons. anal. cont. gest.  
2,0 prép. budget

<b>Budget</b>	
Rémunération :	457,7
Honoraires professionnels :	<u>100,0</u>
<b>Total</b>	<b>557,7</b>
.	

### Principales activités

Planification budgétaire (PTI) avec les directions en fonction des enveloppes budgétaires.

Soutient les chefs de projets et les directions dans le cadre des dossiers courants tout en assurant la qualité et la fiabilité des informations financières ainsi que la conformité au cadre juridique et aux politiques, procédures et encadrements administratifs de la Ville en matière budgétaire, d'approvisionnement et comptable.

### Exemples

- Interventions et contrôle budgétaire dans les GDD.
- Demandes d'ouverture de comptes et gestion des projets/sous-projets et mise à jour d'INVESTI.
- Demandes de virement de crédits (dossiers délégués).
- Contrôle budgétaire, validation des niveaux d'autorisation et suivi des bons de commande ouverts par les exécutants.
- Suivi des dossiers et bons de commande dans le système de suivi.
- Vérification de la conformité et de la cohérence de tous les aspects financiers du dossier: pièces jointes, autres interventions, etc.

## 5 – DAFA : Structure / Activités

### Division – Gestion financière des projets d'investissement et systématisation

5,0 a.p.

Gestion financière des projets d'investissements et systématisation
Danielle Michaud

1,0 chef programmes  
1,0 cons. ress. fin.  
1,0 cons. anal. cont. gest.  
2,0 prép. budget

#### Principales activités

Produit les rapports pour le suivi financier des projets, analyse les rapports de suivi budgétaire et propose, aux responsables, des alternatives de réaffectation budgétaire afin de maximiser les investissements.

Effectue un suivi des projets subventionnés: préparation de réclamation, écriture, budget, protocole à obtenir, etc.

Suit, avec les chefs de projets, la main-d'œuvre devant faire l'objet d'une capitalisation, compile les feuilles de temps et prépare les écritures.

Soutient les chefs de projets et les directeurs dans la planification et la présentation de nouveaux projets et dans la préparation des demandes de règlement d'emprunt.

Coordonne la production des évolutions budgétaires. Analyse les écarts avec les chefs de projets ou autre responsable et prépare des présentations pour le comité de direction du Service.

#### Exemples

Propose, dans certaines situations, des stratégies au DGA et aux directeurs du Service.

- Suivi du protocole du 140 M\$.
- Chantier Canada, MCCQ.
- Facturation des partenaires (CUSM).

GDD d'orientation et GDD d'approbation de projets.

## 5 – DAFA : Structure / Activités

### Division – Gestion financière des projets d'investissement et systématisation (suite)

5.0 a-p.

Gestion financière des projets d'investissements et systématisation
Danielle Michaud

1,0 chef programmes  
1,0 cons. ress. fin.  
1,0 cons. anal. cont. gest.  
2,0 prép. budget

#### Principales activités

Concilie et fait un suivi budgétaire des dépenses des projets confiés à des OBNL.

Fait un suivi de la facturation interne avec les différents partenaires.

Développe, met à jour et fournit des outils de gestion aux directeurs et aux responsables de projets du Service relativement aux projets d'investissement.

#### Exemples

Exemple: QIM, SHDM, SHM.

CSE, arrondissements, DRT(SITE), etc.

- Suivi de dossiers.
- BD permettant d'obtenir toutes les informations pertinentes des systèmes corporatifs: INVESTI et SIMON pour produire les rapports de suivi des projets d'investissement.

## 6 – Objectifs

### 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.

## 6 – Objectifs

**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.**

## 6 – Objectifs

### 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.**

## 7 – Bonnes pratiques

Services rendus	Exemples	Clientèle
Produit divers rapports statutaires et stratégiques pour le Service.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports de suivi budgétaire (balance de vérification mensuelle pour le budget de fonctionnement, évolution budgétaire trimestrielle (fonctionnement et PTI)).</li> <li>▪ Rapport de la main-d'œuvre capitalisée.</li> <li>▪ Rapports sur l'évolution de la dotation des postes.</li> <li>▪ Tableau de bord sur les principaux paramètres retenus par la Direction</li> <li>▪ Rapports pour la planification budgétaire :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme triennal d'immobilisations du Service ainsi que tous les documents connexes à acheminer aux élus et à l'Administration.</li> <li>- Budget de fonctionnement du Service incluant le budget des programmes de subvention, de baux, de recettes.</li> </ul> </li> </ul>	DGA et directeurs du SMVTP.
Élabore des procédures qui permettent de clarifier certaines directives ou concepts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> </ul>	Directeurs et employés du SMVTP et arrondissements.
Développe et applique des modèles d'analyses financières d'aide à la prise de décision.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de rentabilité financière des grands projets et de tous les projets de développement immobilier nécessitant des infrastructures à la charge de la Ville.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Évaluation financière de programmes municipaux (Plan d'économie d'énergie, PR@M).</li> </ul>	CG, CM, CE, CA, Direction générale, Directeurs du SMVTP et arrondissements.
Développe ou améliore des programmes en soutien au développement ou de nouveaux outils.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> </ul>	Direction générale, DGA du SMVTP et DAUSE dans les arrondissements.
Soutient le DGA dans le cadre de dossiers gouvernementaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La signature du protocole d'entente de ClimatSol, la 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».</li> <li>▪ Suivi des ententes et des réclamations effectuées en vertu des divers protocoles reliés au budget de fonctionnement et aux projets d'investissement.</li> </ul>	Service des finances, Direction générale et le DGA du SMVTP.

## 7 – Bonnes pratiques

Services rendus	Exemples	Clientèle
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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).</li> <li>▪ Séances d'information concernant les conventions collectives des employés cols blancs et professionnels.</li> <li>▪ Séances d'information sur le Programme d'accès à l'égalité.</li> <li>▪ Séances d'information sur la politique concernant la Loi sur le respect de la personne.</li> <li>▪ Formation sur les règles de capitalisation.</li> <li>▪ Formation sur les encadrements corporatifs.</li> </ul>	<p>Les employés du SMVTP.</p>
<p>Réalise divers bilans pour les services corporatifs et pour les élus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Bilan sur l'utilisation du Fonds d'investissement.</li> </ul>	<p>Direction générale, Service du capital humain, Service des finances et Comité 2025.</p>
<p>Exerce le rôle conseil et expert auprès des directions du Service et dans l'ensemble des domaines d'affaires de la Direction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseil en gestion des ressources humaines, processus complet de dotation, processus complet 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, bons de commande, règles de délégation, paiement des factures, interventions financières dans les dossiers décisionnels, etc.</li> </ul>	<p>Les employés du SMVTP.</p>

## 7 – Bonnes pratiques

... de façon générale ...

- **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 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.**



## 8 – Projection vers l'avenir

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