

Prévisions budgétaires 2017

Service de la performance organisationnelle

Présentation à l'intention
des membres de la
Commission sur les finances et l'administration

Le 2 décembre 2016



Plan de la présentation

- Mission
- Organigramme 2016
- Objectifs 2016
- Réalisations 2016
- Bilan en matière de santé et sécurité au travail
- Évolution budgétaire 2016
- Organigramme 2017
- Objectifs 2017
- Budget 2017
 - ▶ Revenus et dépenses par compétences
 - ▶ Revenus et dépenses par objets
 - ▶ Dépenses par catégories d'emplois
 - ▶ Variations de l'effectif par catégories d'emplois
- Principaux écarts 2017 vs 2016

Mission

Mener les chantiers d'amélioration de la performance et les démarches d'étalonnage à l'échelle de l'organisation, en vue d'optimiser les façons de faire et de générer des gains d'efficacité mesurables et durables

Organigramme 2016

090000

18,5 a.-p.

Service de la performance organisationnelle

Simon Cloutier

Responsable de chantier * :

Chef de division – perception et encaissement

- 1,0 Directeur
- 0,5 Cadre sur mandats
- 1,0 Sec. de dir.
- 1,0 Véri. princ.
- 4,0 Cons. en planif. budg.
- 7,0 Cons. - anal. et contr. de gest.
- 1,0 Cons. en planif.
- 1,0 Ag. de rech.
- 1,0 Progr. anal. - dév. de syst.

Indicateurs de performance et étalonnage

- Publier une quarantaine de nouveaux indicateurs de performance les plus pertinents à la prise de décision
- Suivre l'évolution de 4 des 5 grandes priorités 2016 de la Direction générale (présence au travail, amélioration continue, expérience client, PTI)

Chantiers d'amélioration de la performance

- **Harmonisation des devis**
 - Mettre en vigueur un nouveau cahier des clauses administratives générales utilisé dans le cadre d'appel d'offres d'exécution de travaux
 - Assurer la formation de tous les gestionnaires de projet de la Ville
- **Optimisation de la gestion des revenus et des paiements**
 - Implanter un nouveau système intégré de numérisation et de reconnaissance optique des factures
 - Poursuivre les travaux en vue des réaménagements des BAM

Chantiers d'amélioration de la performance (suite)

▪ **Simplification du processus décisionnel**

- Implanter les séances des instances sans papier

▪ **Implantation de la gestion par activités**

- Paramétrer le progiciel spécialisé en gestion par activités
- Effectuer la modélisation des coûts complets des activités de déneigement et des matières résiduelles

▪ **Réduction des maladies professionnelles et des accidents de travail**

- Réviser, améliorer et diffuser le processus d'enquête et d'analyse des accidents de travail

▪ **Augmentation de la productivité du Service du matériel roulant et des ateliers**

- Implanter une équipe spécialisée en inspection et contrôle de la qualité des travaux d'entretien des camions d'incendie

Chantiers d'amélioration de la performance (suite)

▪Rationalisation des inventaires

- Optimiser les opérations du centre de distribution du Service de l'approvisionnement (réduction des délais d'acheminement des commandes, amélioration de la qualité de l'information entrée dans le système SIMON et rationalisation des inventaires)

▪Optimisation des activités de déneigement

- Optimiser l'activité de chargement de la neige

▪Optimisation des travaux publics

- Implanter une procédure optimisée de réparation des nids-de-poule
- Mettre en vigueur le processus bout en bout optimal de traitement des requêtes 311 concernant spécifiquement les équipes des travaux publics

Indicateurs de performance et étalonnage

- Publication sur le portail Internet de la Ville des résultats de 148 indicateurs de performance du REMC et du MAMOT pour Montréal et quatre villes comparables, soit Calgary, Ottawa, Toronto et Winnipeg et tenue d'une conférence de presse
- Leader au sein du Réseau d'étalonnage municipal du Canada (REMC) pour l'amélioration de la robustesse des données par le développement de grilles d'analyse quant à la culture et à l'approvisionnement

Suivi des grandes priorités de la Direction générale

- Présentation trimestrielle des résultats des grandes priorités relatives à la SST et au PTI et amélioration des outils de visualisation accessibles à tous les employés sur l'intranet
- Recueil, compilation et analyse des résultats de plus de 100 projets d'amélioration continue tirés des cahiers de gestion de la performance des cadres

Chantiers d'amélioration de la performance

▪ Chantier d'harmonisation des devis

- Nouveau cahier des clauses administratives générales uniformisé, instructions aux soumissionnaires remises à jour et guide d'élaboration des appels d'offres publics d'exécution des travaux, tous mis en ligne sur l'intranet et le portail Internet de la Ville
- Formation de plus de 700 personnes quant à l'utilisation de cette documentation
- Expertise-conseil auprès des unités pour l'utilisation de la nouvelle documentation

▪ Chantier d'optimisation de la gestion des revenus et des paiements

- Réaménagements des Bureaux Accès-Montréal dans les arrondissements Anjou, Rosemont—La Petite-Patrie et Ville-Marie
- Octroi du contrat pour la nouvelle application d'encaissement en vue de l'automatisation de la comptabilisation des revenus, des contrôles financiers et des conciliations bancaires
- Lancement d'un appel d'offres par la Ville et le Centre de services partagés du gouvernement du Québec (CSPQ) pour l'acquisition de la solution d'automatisation de la saisie des factures-fournisseurs

▪ Chantier de simplification du processus décisionnel

- Adoption par les instances politiques de trois délégations de pouvoirs au comité exécutif (deux dans le domaine environnemental, une pour la gestion des feux de circulation) et subdélégation aux fonctionnaires
- Livraison des équipements mobiles aux élus membres du comité exécutif et à certains membres du personnel politique en prévision du déploiement d'une solution d'instances sans papier
- Formation concernant l'outil d'instances sans papier pour les personnes qui préparent les ordres du jour des comités administratifs
- Documentation des besoins d'affaires qui devront être comblés par la nouvelle suite de gestion des dossiers décisionnels

▪ Chantier d'implantation de la gestion par activités (GPA)

- Modélisation des coûts complets quant aux activités de déneigement et de matières résiduelles dans les arrondissements :
 - Montréal-Nord
 - Pierrefonds—Roxboro
 - Rivière-des-Prairies—Pointe-aux-Trembles
 - Villeray—St-Michel—Parc-Extension
 - Ville-Marie
- Modélisation des coûts liés aux dépenses de déneigement du Service de la concertation des arrondissements et de celles du Service de l'environnement liées à la gestion des matières résiduelles
- La modélisation de ces deux activités devrait être conclue d'ici la mi-décembre dans les arrondissements St-Laurent, St-Léonard et Verdun

- **Chantier de réduction des maladies professionnelles et des accidents de travail**
 - Assignation temporaire (AT) : Présentation des nouveaux outils d'AT par les 32 unités concernées à la Ville
 - Suivi des résultats via 4 indicateurs de processus disponibles sur l'intranet de la Ville (ex. : délai moyen entre l'accident et la remise d'une première proposition d'AT)
 - Enquête et analyse d'événements accidentels au travail : Nouvelle directive sur la gestion d'un événement accidentel au travail publiée sur l'intranet. Outils déployés dans 11 unités et au sein des comités locaux SST
 - Nouvelle plate-forme Saisie-SST du SPO déployée dans l'ensemble des unités et utilisée pour produire le bilan des interventions auprès des maîtres d'oeuvre et suivi des résultats en lien avec les activités de prévention planifiées par chaque unité

- **Chantier d'augmentation de la productivité du Service du matériel roulant et des ateliers**
 - Mise en place d'une équipe dédiée aux inspections et au contrôle de la qualité
 - Amélioration des fiches d'inspection (ex. : ajout des tolérances à respecter dans le cadre de l'inspection pour les différents modèles de camions)
 - Soutien important à toutes les étapes du chantier de regroupement des activités liées au matériel roulant
 - Démarche de diagnostic en cours dans le réseau des ateliers mécaniques afin d'identifier les zones d'optimisation offrant le plus de potentiel de gains d'efficience
 - Optimisation du processus d'acquisition des véhicules (volonté de doubler les investissements à court terme)

- **Chantier d'amélioration des processus d'acquisition et d'entretien des immeubles**
 - Dans le cadre du chantier de regroupement des activités de gestion immobilière :
Tournée de consultation auprès des arrondissements et des services clients du Service de la gestion et planification immobilière

- **Chantier d'accroissement de l'efficacité des activités liées aux matières résiduelles**
 - Par le biais de la GPA, analyse des coûts complets des activités de gestion de matières résiduelles

- **Chantier d'amélioration du réseau logistique et de la gestion des stocks**
 - Dotation de l'équipe de réalisation en cours (projet PTI)
 - Plusieurs rencontres terrain vouées à gérer le changement et à visualiser les installations
 - Cartographie de la situation actuelle dans un des principaux ateliers mécaniques du SMRA et identification des causes majeures des dysfonctionnements
 - Évaluation des fonctionnalités d'Oracle (SIMON) en termes de gestion des stocks et d'automatisation des transactions d'achat et de consommation des produits (capacité à gérer des codes-barres)

▪ Chantier d'optimisation des activités de déneigement

- Tournée auprès de tous les directeurs des travaux publics afin de partager les analyses et les tableaux de bord de gestion créés grâce aux données de SIT-Neige
- Poursuite du chantier avec 13 arrondissements participants pour la saison 2016-2017 (atelier de travail d'optimisation du chargement de la neige en régie)
- Tenue d'un atelier avec les 19 arrondissements pour le partage de bonnes pratiques en matière de préparation hivernale

▪ Chantier d'optimisation des travaux publics

- Dépôt aux arrondissements d'un processus optimisé de gestion des requêtes 311 entrant aux travaux publics
- Coordination établie avec le programme de réingénierie du 311 : implication importante dans le développement d'une solution mobile de gestion des requêtes 311
- Production d'indicateurs de performance à l'aide des données tirées du système 311

Bilan en matière de santé et sécurité au travail

Aucune lésion avec et sans perte de temps

Évolution budgétaire 2016 - Dépenses

Dépenses - évolution budgétaire 2016

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2016	3 491,9	-	3 491,9
Création d'un poste de Directeur travaux publics	20,3	21,3	41,6
Budget modifié 2016	3 512,2	21,3	3 533,5
Prévisions 2016	3 512,2	21,3	3 533,5
Surplus (déficit)	-	-	-

Organigramme 2017

Budget 2017

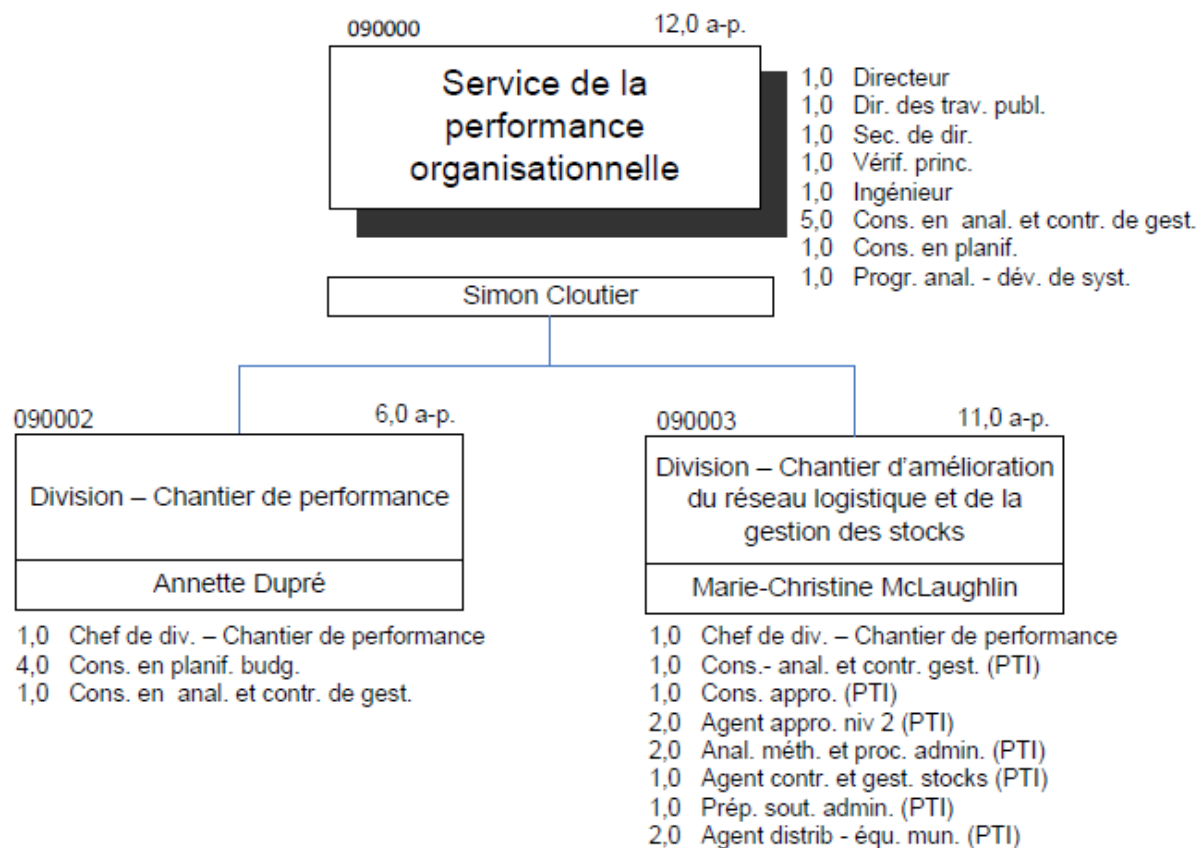
Total a-p. : 29 a-p.

Budget fonctionnement : 19 a-p.

PTI : 10 a-p.

Réduction anticipée : 0 a-p.

Budget total alloué : 19 a-p.



Indicateurs de performance et démarches d'étalonnage

- Produire une dizaine d'indicateurs de performance additionnels de REMC portant le compte à plus de 150

Chantiers d'amélioration de la performance

▪ Chantier d'harmonisation des devis

- Élaborer de nouveaux devis d'appels d'offres de services professionnels liés à l'exécution de travaux
- Terminer les travaux de 5 comités de travail visant à revoir les devis techniques des travaux d'infrastructures et à entreprendre le travail dans 8 autres

- **Chantier d'optimisation de la gestion des revenus et des paiements**
 - Implanter le nouveau système d'encaissement et intégrer différents systèmes dont Oasis (taxation), SRRR (vignettes de stationnement)
 - Poursuivre le travail avec le Centre de services partagés du gouvernement du Québec (CSPQ) pour acquérir et implanter un système de numérisation et de reconnaissance optique des factures

- **Chantier de simplification du processus décisionnel**
 - Lancer un appel d'offres pour acquérir une solution qui remplacera la suite applicative supportant les processus décisionnels de la Ville (l'actuel GDD)
 - Terminer l'implantation de la solution d'instance sans papier aux fins des 22 instances décisionnelles de la Ville

Objectifs 2017

- **Chantier d'implantation de la gestion par activités (GPA)**
 - Effectuer la modélisation des coûts complets des activités de déneigement et de matières résiduelles pour les 9 derniers arrondissements et mettre à jour les résultats avec les données 2016
 - Modéliser les coûts du Service du matériel roulant et des ateliers post regroupement

- **Chantier d'augmentation de la productivité du Service du matériel roulant et des ateliers**
 - Terminer l'implantation du processus de contrôle qualité des inspections
 - Terminer le diagnostic des ateliers mécaniques, implanter des indicateurs et un plan de capacité
 - Définir le nouveau chantier basé sur les conclusions du diagnostic et amorcer les travaux

- **Chantier de regroupement des activités de gestion et de planification immobilière**
 - Soutien au chantier de regroupement (coordination de la collecte de l'information liée aux postes et budgets à rapatrier, gestion du changement)
 - Réaliser le diagnostic et définir un chantier
 - Tenir des ateliers d'amélioration rapide concernant quatre autres processus clés

▪ Chantier d'amélioration du réseau logistique et de la gestion des stocks

Implanter le modèle des dépôts contrôlés à proximité des ateliers mécaniques du SMRA :

- Adopter un modèle d'entrée-sortie systématique des matières dans chaque unité consommatrice de pièces afin d'obtenir visibilité et contrôle sur l'inventaire
- Définir des modèles uniformisés d'approvisionnement adaptés selon les catégories de biens
- Rationaliser les produits dans les magasins ainsi que dans le système d'inventaire

▪ Chantier d'optimisation des activités de déneigement

- Déployer les convois optimisés dans 13 arrondissements participants, dès le premier chargement de la neige de la saison hivernale 2016-2017
- Élaborer un tableau de bord à partir des données d'Info-Neige, de SIT-Neige et d'Info-Remorquage

▪ Chantier d'optimisation des travaux publics

- Mettre en application un procédurier type pour l'activité de colmatage des nids-de-poule de façon manuelle, afin de prévoir la majorité des situations
- Faciliter la coordination pour l'intégration aux opérations des quatre machines en commande pour le colmatage mécanisé des nids-de-poule
- Définir un nouveau chantier et amorcer les travaux

Budget 2017

Revenus et dépenses par compétences

Dépenses par compétences

(en milliers de dollars)

	Dépenses						
	Réel comparatif 2012	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Prévision comparative 2016	Budget comparatif 2016	Budget 2017
Conseil municipal	2 135,5	2 135,5	1 988,0	2 892,9	3 508,4	3 488,1	3 519,0
Conseil d'agglomération	-	-	119,1	243,9	21,3	-	-
Total	2 135,5	2 135,5	2 107,1	3 136,8	3 529,7	3 488,1	3 519,0

Budget 2017

Revenus et dépenses par objets

Dépenses par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2012	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Prévision comparative 2016	Budget comparatif 2016	Budget 2017
Rémunération et cotisations de l'employeur	1 133,4	1 133,4	1 108,6	2 197,8	2 397,9	2 431,3	2 417,5
Transport et communication	106,2	106,2	108,6	15,7	31,3	28,3	48,3
Services professionnels	820,0	820,0	820,0	709,2	846,4	791,4	775,4
Services techniques et autres	-	-	-	60,6	96,0	61,0	61,0
Location, entretien et réparation	20,0	20,0	20,0	124,1	120,1	120,1	148,8
Biens non durables	50,0	50,0	50,0	28,9	36,8	56,0	68,0
Biens durables	-	-	-	0,5	1,3	-	-
Frais de financement	-	-	-	-	-	-	-
Contributions à des organismes	-	-	-	-	-	-	-
Autres objets	5,9	5,9	-	-	-	-	-
Financement	-	-	-	-	-	-	-
Total	2 135,5	2 135,5	2 107,2	3 136,8	3 529,8	3 488,1	3 519,0

Budget 2017 Revenus et dépenses par objets

Le budget 2017 du Service de la performance organisationnelle demeure relativement stable par rapport au budget comparatif 2016

Budget 2017

Dépenses par catégories d'emplois

Dépenses par catégories d'emplois

(en milliers de dollars)

	Budget comparatif 2012	Budget comparatif 2013	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	Budget 2017
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Élus	-	-	-	-	-	-
Cadres (Historique 2012-2013)	329,6	329,6	329,6	333,9	354,7	653,8
Cadres de gestion	-	-	-	-	-	-
Cadres conseil	-	-	-	153,1	101,8	-
Sous-total — Cadres	329,6	329,6	329,6	487,0	456,5	653,8
Contremaîtres	-	-	-	-	-	-
Juges	-	-	-	-	-	-
Cols blancs	-	-	-	216,2	326,8	206,9
Professionnels	803,8	803,8	803,8	1 045,7	1 648,0	1 612,8
Policiers	-	-	-	-	-	-
Pompiers	-	-	-	-	-	-
Préposés aux traverses d'écoliers	-	-	-	-	-	-
Cols bleus	-	-	-	-	-	-
Réduction de 5 % de la rémunération globale	-	-	-	-	-	-
Économie anticipée	-	-	-	-	-	(56,0)
Total	1 133,4	1 133,4	1 133,4	1 748,9	2 431,3	2 417,5

Budget 2017 - Variations de l'effectif par catégories d'emplois

Dépenses par catégories d'emplois

	Années-personnes					
	Budget comparatif 2012	Budget comparatif 2013	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	Budget 2017
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Élus	-	-	-	-	-	-
Cadres (Historique 2012-2013)	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0
Cadres de gestion	-	-	-	-	-	-
Cadres conseil	-	-	-	1,0	0,5	-
Sous-total — Cadres	2,0	2,0	2,0	3,0	2,5	4,0
Contremaîtres	-	-	-	-	-	-
Juges	-	-	-	-	-	-
Cols blancs	-	-	-	2,0	3,0	2,0
Professionnels	7,0	7,0	7,0	9,0	13,0	13,0
Policiers	-	-	-	-	-	-
Pompiers	-	-	-	-	-	-
Préposés aux traverses d'écoliers	-	-	-	-	-	-
Cols bleus	-	-	-	-	-	-
Réduction de 5 % de la rémunération globale	-	-	-	-	-	-
Économie anticipée	-	-	-	-	-	-
Total	9,0	9,0	9,0	14,0	18,5	19,0

Budget 2017 - Variations de l'effectif par catégories d'emplois

Création de deux postes :

1. directeur travaux publics
2. chef de division responsable du chantier d'amélioration du réseau logistique et de la gestion des stocks

Financement par la relocalisation d'un cadre sur mandat et l'abolition d'un agent technique en architecture

Principaux écarts 2017 vs 2016 - Dépenses

Principaux écarts - volet des dépenses

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	a-p.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2016	18,5	3 488,1	-	3 488,1
Rémunération				
Optimisation de la gestion des postes vacants 2,5 %		(56,0)		(56,0)
Réduction des banques d'heure reliée à l'effort d'optimisation		(28,4)		(28,4)
Création d'un poste de directeur travaux publics temporaires financé par la relocalisation de 0,5 cadre sur mandat	0,5	75,0		75,0
Autres familles de dépenses				
Réduction des honoraires professionnels et biens non durables reliée à l'effort d'optimisation		(24,0)		(24,0)
Dépenses non capitalisables dans le cadre du chantier de rationalisation des inventaires du réseau logistique et de la gestion des stocks		60,0		60,0
Autres ajustements		4,3		4,3
Variation totale	0,5	30,9	-	30,9
Budget 2017	19,0	3 519,0	-	3 519,0

Prévisions budgétaires 2017

Service de la performance organisationnelle

Service de la performance organisationnelle

465, rue St-Jean, bureau 211
Montréal, Québec
H2Y 1C6

Personne-ressource pouvant fournir
des renseignements complémentaires :
Simon Cloutier 514 245-8396

FIN DE LA PRÉSENTATION

MERCI