

# **Prévisions budgétaires 2018**

## **Service de la gestion et de la planification immobilière**

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

Le 18 janvier 2018



# Plan de la présentation

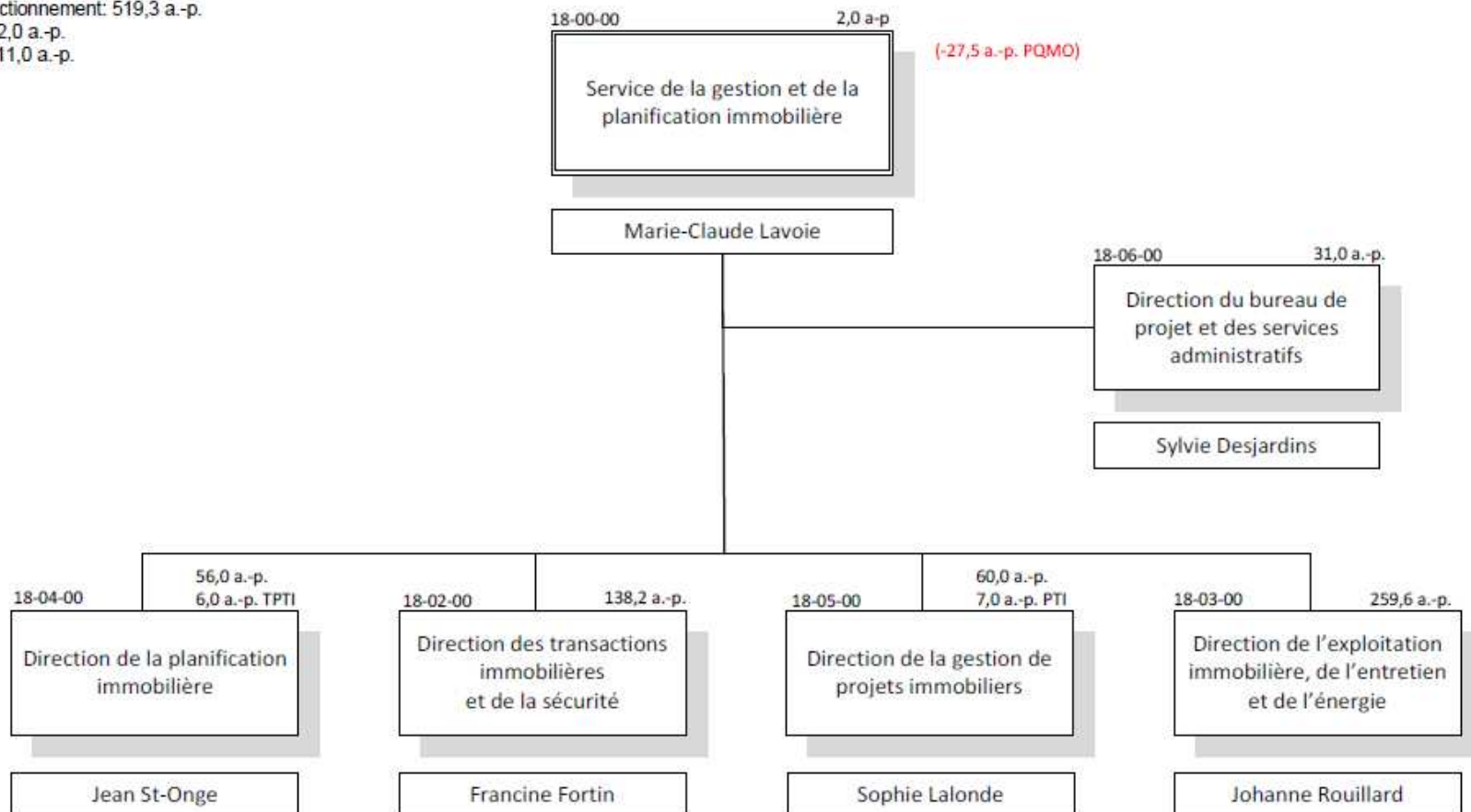
- Mission
- Organigramme 2017
- Objectifs 2017
- Réalisations 2017
- Indicateurs REM Canada
- Bilan en matière de santé et sécurité au travail
- Évolution budgétaire 2017
- Organigramme 2018
- Objectifs 2018
- Budget 2018
  - ▶ Revenus et dépenses par compétences
  - ▶ Revenus et dépenses par objets
  - ▶ Dépenses par catégories d'emplois
  - ▶ Variations de l'effectif par catégories d'emplois
- Principaux écarts 2018 vs 2017

# Mission

**Être un leader novateur et offrir à nos clients des solutions immobilières performantes et écoresponsables à l'image et au bénéfice des Montréalais.**

# Organigramme 2017

Total a.-p.: 546,8 a.-p.  
Cible anticipée: -27,5 a.-p.  
Budget de fonctionnement: 519,3 a.-p.  
Postes PPTI: 2,0 a.-p.  
Postes TPTI: 11,0 a.-p.



# Objectifs 2017

## Objectifs établis en fonction des grandes priorités de la Direction générale

- Augmentation de la présence au travail
  - ▶ Participer au programme de « leadership SST »
- Amélioration continue
  - ▶ Optimiser nos processus
- Expérience client
  - ▶ Augmenter notre capacité à répondre aux demandes des clients
  - ▶ Réduire les délais
  - ▶ Présenter une offre de services adaptée à notre clientèle
  - ▶ Effectuer les suivis nécessaires
- Mise en œuvre du Programme triennal d'immobilisations
  - ▶ Augmenter le nombre de projets réalisés
  - ▶ Réduire les délais de réalisation
- Développement de compétences
  - ▶ Mettre en place un programme de formation en gestion de projets

# Réalisations 2017

## Les réalisations 2017 sont présentées selon les trois axes suivants :

1. Chantier de regroupement des activités immobilières
2. Expérience client
3. Amélioration continue

### 1. Chantier de regroupement des activités immobilières

- ▶ Préparation en vue du Chantier de regroupement des activités immobilières des services centraux au sein du SGPI effectif au 1<sup>er</sup> janvier 2018
- ▶ Offre de service bonifiée
- ▶ Modèle d'affaires simplifié
- ▶ Ajustements à la structure organisationnelle
- ▶ Intégration de quelques 120 employés provenant de différents services
- ▶ Création d'un centre d'appels accessible 24/24 heures, 7/7 jours, 365 jours par année, pour les demandes urgentes, importantes et courantes

# Réalisations 2017 (suite)

## 2. Expérience client

- ▶ Réorganisation du mode de gestion des activités d'entretien afin d'améliorer le service à la clientèle et la prestation des services dans un contexte de décroissance des ressources
- ▶ Redéploiement de la contremaîtrise en mode multidisciplinaire par arrondissement, réduction du nombre de contremaîtres de 17 à 14
- ▶ Redéploiement de l'entretien technique de 70 immeubles à contrat
- ▶ Réduction des délais de réalisation des requêtes d'entretien régulières de 1,1 jour

## 3. Amélioration continue

- ▶ Accroissement du taux de réalisation des activités d'entretien en mode planifié
- ▶ Implantation d'un processus et d'un gabarit pour la production d'analyse stratégique immobilière
- ▶ Impartition des activités de gardiennage à la cour municipale et à certaines installations du Service de l'eau
- ▶ Mise à jour des encadrements pour le transfert des ruelles et la vente des terrains résiduels
- ▶ Augmentation de 5,8 % du nombre de transactions traitées et augmentation de 13 % du nombre d'évaluations d'immeubles réalisées
- ▶ Création de divers outils de communication : bulletin interne, infolettre, section Intranet dédiée à l'immobilier

## Réalisations 2017 (suite)

### Quelques résultats notables

- Décaissement de 220,7 M\$ en 2017 (vs 143,8 M\$ en 2016) pour la réalisation de projets immobiliers, et ce, tant à titre de requérant qu'à titre d'exécutant, ce qui représente une augmentation de plus de 53 %
- Acquisition du couvent des Religieuses hospitalières de St-Joseph, dans l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal
- Acquisition d'un terrain pour un projet de centre de biométhanisation, dans l'arrondissement de LaSalle
- Acquisition d'un terrain pour le nouveau centre de traitement de matières recyclables (CTMR) dans l'Ouest de la Ville
- Acquisition du site de l'Hippodrome de Montréal de la Société nationale du cheval de course et du gouvernement du Québec, d'une superficie de 434 757 m<sup>2</sup>. Cette transaction est sans contrepartie monétaire immédiate car la Ville et le Gouvernement se partageront le produit net de la vente des parcelles de terrain lors du développement.



# Indicateurs REM Canada

## Commentaires sur les indicateurs immobiliers du REMC

- Coût total de l'exploitation des bâtiments de l'administration centrale par pied carré
  - ▶ Entre 2012 et 2016, le coût par pied carré a augmenté de 5,8 %, passant de 17,65 \$ à 18,68 \$, ce qui correspond sensiblement à l'inflation. Montréal se situe à la médiane des villes comparables (18,68 \$)
- Consommation d'énergie de l'administration centrale par pied carré
  - ▶ La consommation d'énergie se situe en 2016 à 17,79 kWh comparativement à une médiane des villes sous étude à 29,45 kWh. Le bâtiment est peu ventilé et climatisé, des mesures d'économie d'énergie ont été mises en place et un suivi rigoureux des contrôles liés aux systèmes électromécaniques du bâtiment a été effectué
- Superficie des bâtiments de l'administration centrale
  - ▶ La superficie de l'hôtel de ville est de 245 562 pi<sup>2</sup> en comparaison d'une médiane des villes sous étude à 440 889 pi<sup>2</sup>. L'hôtel de ville de Montréal est le deuxième plus petit dans les quatre villes sous étude
- Superficie des bâtiments municipaux
  - ▶ Comparée aux villes de Toronto et Winnipeg, Montréal dispose de la plus grande superficie de bâtiments municipaux pour la 4<sup>e</sup> année consécutive avec un total de 30 015 207 pi<sup>2</sup>, soit 6,0 % au-dessus de la médiane. Cette superficie a augmenté de près de 9 % depuis 2012

Note : De plus, le SGPI développe ses propres indicateurs pour la fonction immobilière

# Bilan en matière de santé et sécurité au travail

En matière de santé et sécurité au travail, l'année 2017 a été marquée notamment par une diminution significative du taux de fréquence d'accidents des cols bleus et par l'obtention du Grand prix régional « Innovation santé et sécurité » de la CNESST. Le SGPI est également finaliste pour le Grand prix national qui sera décerné au printemps 2018.

## ■ Taux de fréquence

- ▶ Au 30 septembre 2017 : 2,21 %
- ▶ Au 30 septembre 2016 : 5,52 %

## ■ Taux d'absence en maladie

- ▶ Au 30 septembre 2017 : 7,7 %
- ▶ Au 30 septembre 2016 : 7,3 %

## ■ Ratio d'assignations temporaires

- ▶ Au 30 septembre 2017 : 33,30 %
- ▶ Au 30 septembre 2016 : 47,60 %

## ■ Diminution significative du nombre d'accidents avec perte de temps (7 vs 19 en 2016)

## ■ Plus de 400 visites réalisées sur les lieux de chantier

■ Nombreuses formations SST suivies par les employés sur différents thèmes : inspection des lieux de travail, programme de leadership (observation-rétroaction), enquête et analyse des accidents, audits d'activité à risque et accueil SST des nouveaux employés

■ Déploiement d'une application mobile novatrice permettant à environ 150 travailleurs d'accéder à près de 8 000 procédures tout en répertoriant les actions réalisées

# Évolution budgétaire 2017 - Revenus

## Gestion et planification immobilière

### Revenus - évolution budgétaire 2017

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget original 2017</b>	<b>63 423,0</b>	<b>-</b>	<b>63 423,0</b>
Réinjection des aides financières relatives au Plan d'économie d'énergie	1 826,8	73,3	1 900,1
<b>Budget modifié 2017</b>	<b>65 249,8</b>	<b>73,3</b>	<b>65 323,1</b>
<b>Prévisions 2017</b>	<b>81 299,1</b>	<b>424,0</b>	<b>81 723,1</b>
<b>Surplus (déficit)</b>	<b>16 049,3</b>	<b>350,7</b>	<b>16 400,0</b>
<b><u>Explications des principaux écarts</u></b>			
Indemnité provisoire reçue du MTQ pour l'expropriation des terrains de la Ville pour la construction de l'échangeur Turcot	10 000,0		10 000,0
Règlement de l'entente pour l'expropriation relative aux travaux du pont Champlain	8 285,7		8 285,7
Augmentation des revenus locations	2 055,3	350,7	2 406,0
Cessions de terrains moins élevées que prévu	(4 291,7)		(4 291,7)
			-
	<b>16 049,3</b>	<b>350,7</b>	<b>16 400,0</b>

# Évolution budgétaire 2017 - Dépenses

## Gestion et planification immobilière

### Dépenses - évolution budgétaire 2017

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget original 2017</b>	<b>92 287,8</b>	<b>399,5</b>	<b>92 687,3</b>
Réinjection des aides financières relatives au Plan d'économie d'énergie	1 900,2	-	1 900,2
Quittance pour la résiliation du bail entre la ville et la Société québécoise des infrastructures	2 400,0		2 400,0
Divers	103,6		103,6
<b>Budget modifié 2017</b>	<b>96 691,6</b>	<b>399,5</b>	<b>97 091,1</b>
<b>Prévisions 2017</b>	<b>96 759,6</b>	<b>331,5</b>	<b>97 091,1</b>
<b>Surplus (déficit)</b>	<b>(68,0)</b>	<b>68,0</b>	<b>-</b>
<b>Explications des principaux écarts</b>			
Écart sur les charges sociales principalement dû au taux du régime de retraite courant	(2 537,2)		(2 537,2)
Effort supplémentaire demandé au niveau de la gestion de la main d'œuvre	(1 721,9)		(1 721,9)
Cible anticipée du PQMO	(867,7)		(867,7)
Employés en disponibilité et en collision temporaire	(546,2)		(546,2)
Report de certains travaux d'entretien	2 855,0	68,0	2 923,0
Report du démarrage des audits des bâtiments et de l'octroi du nouveau contrat de sécurité	2 750,0		2 750,0
	<b>(68,0)</b>	<b>68,0</b>	<b>-</b>

# Organigramme 2018

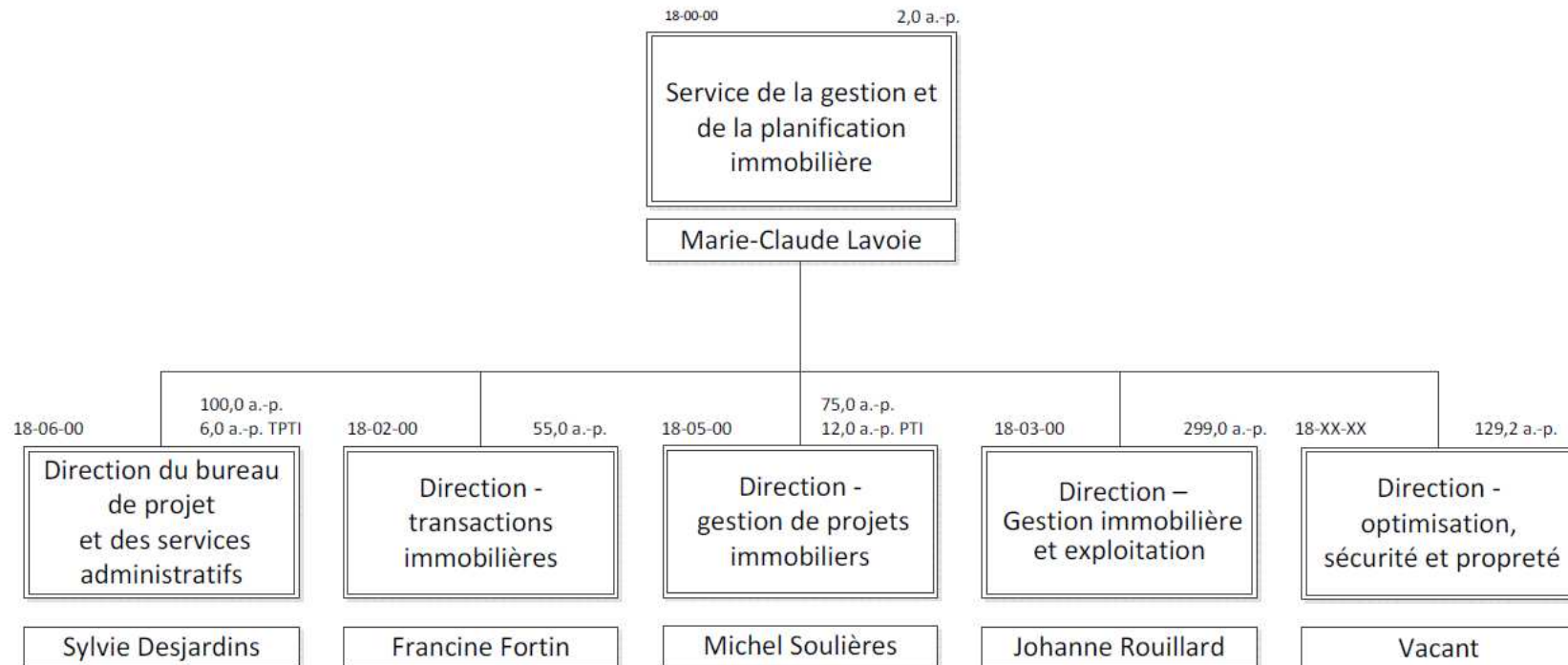
## Budget 2018 - Réorganisation

Total: 660,2 a.-p. (excluant PTI)  
Cible anticipée: -24,8 a.-p.  
Budget de fonctionnement: 635,4 a.-p.  
Postes PPTI: 3,0 a.-p.  
Postes TPTI: 15,0 a.-p.

## Direction générale adjointe -Services institutionnels

Service de la gestion et de la planification immobilière

Mise à jour: 21 décembre 2017



# Objectifs 2018

## 1. Chantier de regroupement des activités immobilières

- ▶ Réviser la planification stratégique
- ▶ Assurer le développement optimal du Chantier de regroupement et finaliser l'intégration des employés au sein du SGPI
- ▶ Finaliser et déposer un Plan directeur immobilier basé sur l'audit des immeubles

## 2. Expérience client

- ▶ Assurer la performance du Centre d'appels
  - ◆ Temps de réponse à l'appel
  - ◆ Traitement de la requête
- ▶ Améliorer la satisfaction des clients
- ▶ Accroître la qualité du partenariat avec le client
- ▶ Mettre en place des indicateurs de satisfaction de la clientèle
- ▶ Poursuivre le développement d'outils et de processus afin d'optimiser nos façons de faire

## 3. Amélioration continue

- ▶ Augmenter le nombre de projets réalisés par employé
- ▶ Poursuivre la formation et le développement des employés
- ▶ Diminuer les échéances des projets
- ▶ Améliorer la gestion des risques
- ▶ Mettre en place des indicateurs de performance
- ▶ Poursuivre nos initiatives afin de réduire davantage notre consommation d'énergie

# Budget 2018

## Revenus et dépenses par compétences

	Revenus						
	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Prévision comparative 2017	Budget comparatif 2017	Budget 2018
Conseil municipal	40 316,9	34 068,9	36 659,2	29 054,5	58 747,9	40 871,8	46 146,1
Conseil d'agglomération	27,2	398,5	410,4	661,2	424,0	-	-
<b>Total</b>	<b>40 344,1</b>	<b>34 467,4</b>	<b>37 069,6</b>	<b>29 715,7</b>	<b>59 171,9</b>	<b>40 871,8</b>	<b>46 146,1</b>

(en milliers de dollars)

	Dépenses						
	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Prévision comparative 2017	Budget comparatif 2017	Budget 2018
Conseil municipal	105 563,7	104 393,4	98 232,8	102 304,1	120 909,1	116 437,3	124 314,0
Conseil d'agglomération	41 503,0	40 952,9	41 103,4	41 282,2	40 251,1	40 319,2	39 766,3
<b>Total</b>	<b>147 066,7</b>	<b>145 346,3</b>	<b>139 336,2</b>	<b>143 586,3</b>	<b>161 160,2</b>	<b>156 756,5</b>	<b>164 080,3</b>

\*Les données réelles de 2013 à 2016, la prévision et le budget comparatif 2017 ont été ajustés afin de les rendre comparables au budget 2018.

# Budget 2018

## Revenus et dépenses par objets

### Revenus par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Prévision comparative 2017	Budget comparatif 2017	Budget 2018
Autres services rendus	26 629,1	24 218,0	23 858,5	25 732,1	32 945,0	28 714,2	30 519,0
Autres revenus	13 715,0	10 249,4	13 211,1	3 944,2	26 226,9	12 157,6	15 627,1
Transferts	-	-	-	39,4	-	-	-
<b>Total</b>	<b>40 344,1</b>	<b>34 467,4</b>	<b>37 069,6</b>	<b>29 715,7</b>	<b>59 171,9</b>	<b>40 871,8</b>	<b>46 146,1</b>

### Dépenses par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Prévision comparative 2017	Budget comparatif 2017	Budget 2018
Rémunération et cotisations de l'employeur	57 884,8	59 027,9	56 860,5	57 313,0	61 120,6	55 344,0	58 095,7
Transport et communication	763,5	732,3	779,8	680,3	844,1	751,2	721,5
Services professionnels	691,0	724,9	930,6	485,5	2 490,6	4 382,9	1 658,3
Services techniques et autres	2 640,7	2 485,5	2 448,2	4 012,9	5 075,9	7 179,0	8 229,3
Location, entretien et réparation	60 446,9	56 966,2	58 696,6	60 964,2	67 767,9	68 622,2	74 776,4
Biens non durables	19 406,6	19 842,4	19 328,3	19 988,2	21 276,5	20 088,6	20 240,5
Biens durables	3 325,0	1 947,1	202,0	142,2	99,6	95,1	65,1
Contributions à des organismes	675,0	3 618,0	90,1	-	10,0	-	-
Autres objets	1 233,1	2,1	-	-	2 475,0	293,5	293,5
<b>Total</b>	<b>147 066,6</b>	<b>145 346,4</b>	<b>139 336,1</b>	<b>143 586,3</b>	<b>161 160,2</b>	<b>156 756,5</b>	<b>164 080,3</b>

\*Les données réelles de 2013 à 2016, la prévision et le budget comparatif 2017 ont été ajustés afin de les rendre comparables au budget 2018.



# Budget 2018

## Dépenses par catégories d'emplois

(en milliers de dollars)

	Budget comparatif 2013	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget 2018
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Cadres (Historique 2013)	5 634,7	-	-	-	-	-
Cadres de gestion	-	5 415,6	5 252,3	6 263,6	5 637,7	5 837,2
<b>Sous-total — Cadres</b>	<b>5 634,7</b>	<b>5 415,6</b>	<b>5 252,3</b>	<b>6 263,6</b>	<b>5 637,7</b>	<b>5 837,2</b>
Contremaîtres	1 817,1	2 503,6	2 553,5	2 853,1	2 662,8	2 469,9
Cols blancs	8 085,4	8 455,6	8 087,1	7 966,9	7 306,3	9 410,5
Professionnels	8 057,2	8 621,4	8 904,0	8 863,0	13 583,9	16 155,8
Cols bleus	27 845,1	27 714,0	28 676,7	30 411,7	27 295,6	25 524,7
Gestion des postes vacants	-	-	-	-	(1 142,3)	(1 302,4)
<b>Total</b>	<b>51 439,5</b>	<b>52 710,2</b>	<b>53 473,6</b>	<b>56 358,3</b>	<b>55 344,0</b>	<b>58 095,7</b>

\*Les données réelles de 2013 à 2016, la prévision et le budget comparatif 2017 ont été ajustés afin de les rendre comparables au budget 2018.

# Budget 2018 - Variations de l'effectif par catégories d'emplois

	Années-personnes					
	Budget comparatif 2013	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget 2018
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Cadres (Historique 2013)	38,0	-	-	-	-	-
Cadres de gestion	-	35,0	37,0	41,0	38,5	37,5
<b>Sous-total — Cadres</b>	<b>38,0</b>	<b>35,0</b>	<b>37,0</b>	<b>41,0</b>	<b>38,5</b>	<b>37,5</b>
Contremaîtres	17,0	24,0	23,0	25,0	23,5	21,5
Cols blancs	113,9	118,9	106,0	108,0	120,0	133,0
Professionnels	71,0	78,0	75,0	73,5	115,0	132,0
Cols bleus	366,8	378,6	363,1	334,2	314,7	311,4
Réduction de 5 % de la rémunération globale	-	(27,1)	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>606,7</b>	<b>607,4</b>	<b>604,1</b>	<b>581,7</b>	<b>611,7</b>	<b>635,4</b>

\*Les données réelles de 2013 à 2016, la prévision et le budget comparatif 2017 ont été ajustés afin de les rendre comparables au budget 2018.

# Principaux écarts 2018 vs 2017 - Revenus

## Sommaire

## Gestion et planification immobilière

### Principaux écarts - volet des revenus

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Comparatif 2017</b>	<b>40 871,8</b>	<b>-</b>	<b>40 871,8</b>
Augmentation des ventes d'actifs	3 500,0		3 500,0
Mise à jour des revenus locations et divers ajustements budgétaires	1 774,3		1 774,3
Variation totale	5 274,3	-	5 274,3
<b>Budget 2018</b>	<b>46 146,1</b>	<b>-</b>	<b>46 146,1</b>

# Principaux écarts 2018 vs 2017 - Dépenses

## Principaux écarts - volet des dépenses

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	A-P.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Comparatif 2017</b>	<b>611,7</b>	<b>116 437,3</b>	<b>40 319,2</b>	<b>156 756,5</b>
Ajustement lié à l'indexation de la rémunération diminué de la réduction du temps supplémentaire		832,5		832,5
Déploiement d'une équipe dédiée aux projets mineurs afin d'augmenter la capacité de réalisation des projets	11,0	1 455,2		1 455,2
Mise en place d'un centre d'appels et intégration des activités provenant du chantier de regroupement	9,0	840,0		840,0
Prise en charge de l'entretien des nouveaux bâtiments confiés au Service afin de contribuer à une meilleure planification de l'entretien	5,0	933,5	(399,5)	534,0
Régularisation de postes	16,0			0,0
Abolition d'un poste de chauffeur	(1,0)	(69,8)		(69,8)
Mise en œuvre du PQMO	(16,3)	(1 345,2)		(1 345,2)
Nouveaux baux pour le Service des finances et le Service des technologies de l'information		3 137,4		3 137,4
Redéploiement de l'entretien à contrat des casernes du SIM		1 650,0		1 650,0
Augmentation du plan de protection du jardin botanique et l'octroi d'un contrat pour la cour municipale		1 182,4		1 182,4
Réduction des dépenses relatives aux audits des bâtiments		(689,2)		(689,2)
Ajustements divers		(50,1)	(153,4)	(203,5)
Variation totale	23,7	7 876,7	(552,9)	7 323,8
<b>Budget 2018</b>	<b>635,4</b>	<b>124 314,0</b>	<b>39 766,3</b>	<b>164 080,3</b>

Service de la gestion et de la  
planification immobilière  
303, Notre-Dame Est, 2<sup>e</sup> étage

Marie-Claude Lavoie, directrice  
514 872-1049  
[marie-claude.lavoie@ville.montreal.qc.ca](mailto:marie-claude.lavoie@ville.montreal.qc.ca)

**FIN  
DE LA  
PRÉSENTATION  
M E R C I**