

Prévisions budgétaires 2016

Service de la performance organisationnelle

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

Le 27 novembre 2015



Plan de la présentation

- Mission
- Organigramme 2015
- Objectifs 2015
- Réalisations 2015
- Bilan en matière de santé et sécurité au travail
- Évolution budgétaire 2015
- Organigramme 2016
- Objectifs 2016
- Budget 2016
 - ▶ Revenus et charges par compétences
 - ▶ Revenus et charges par objets
 - ▶ Charges par catégories d'emplois
 - ▶ Variations de l'effectif par catégories d'emplois
- Principaux écarts 2016 vs 2015

Une mission en trois volets :

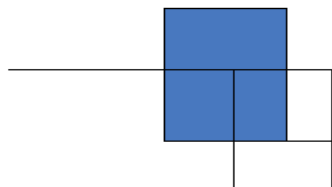
1. Améliorer l'efficacité et l'efficience des activités ainsi que la qualité des services rendus (12 chantiers d'amélioration de la performance)
2. Fournir un service d'étalonnage afin que les unités administratives et les citoyens puissent suivre l'évolution de la performance relative dans le temps
3. Évaluer la pertinence et les niveaux des services rendus par la Ville de Montréal

Vision du SPO

**Être reconnu par toutes les unités de la Ville
comme l'allié par excellence en amélioration
continue grâce à la qualité de l'expertise-
conseil offerte en optimisation de la
performance et en intelligence d'affaires**

Organigramme 2015

Service de la performance organisationnelle



Budget 2015
Total a-p. : 14,0

09-00 c. r. : 111115 14,0 a.-p.

Direction du Service de la
performance organisationnelle

Simon Cloutier

- 1,0 Directeur
- 1,0 Cadre sur mandat
- 1,0 Secrétaire de direction
- 1,0 Vérificateur principal
- 7,0 Conseiller - analyse et contrôle de gestion
- 1,0 Conseiller en approvisionnement
- 1,0 Programmeur analyste - Dév. de systèmes T
- 1,0 Responsable de chantier *

* Une " année-personne " au système budgétaire a été prévue pour 2015.
Cependant il s'agit d'une affectation sans poste au système R-H.

Octobre 2014

Objectifs 2015

Indicateurs de performance et étalonnage

- Publier plus de 120 indicateurs de performance (OMBI) ainsi que les indicateurs obligatoires du MAMOT
- Publier sur le site intranet de la Ville des tableaux de bord dynamiques permettant des requêtes en mode libre-service

Chantiers d'amélioration de la performance

- Terminer le recrutement des gestionnaires responsables de chantier
- Compléter l'élaboration des chartes de projet et démarrer les travaux afin de déposer des recommandations tout au long de l'année
- Accompagner et conseiller les commanditaires et les équipes de réalisation à toutes les étapes des projets d'optimisation
- Effectuer une reddition de compte trimestrielle par rapport à l'atteinte des objectifs fixés
- Suivre l'évolution des 5 grandes priorités de la Direction générale

Indicateurs de performance et étalonnage

- Participation à plus d'une cinquantaine de rencontres de l'*Ontario Municipal Benchmarking Initiative* (OMBI) afin de solidifier les liens d'affaires et favoriser l'échange des meilleures pratiques
- Publication sur le « guichet unique des indicateurs » des résultats des objectifs santé et sécurité du travail et mise en œuvre du programme triennal d'immobilisations (grandes priorités de la Direction générale)
- Recueil, compilation et analyse de 293 objectifs relatifs à l'amélioration continue et au service à la clientèle (cahier de gestion de la performance des cadres)
- Publication sur le portail Internet de la Ville des résultats analysés de 111 indicateurs de performance (coûts complets) de l'OMBI et du MAMOT pour Montréal et cinq villes comparables d'envergure, soit Calgary, Ottawa, Québec, Toronto et Winnipeg

Chantiers d'amélioration de la performance

- Recrutement de 10 gestionnaires responsables de chantier
- Reddition de compte mensuelle au comité d'amélioration de la performance (CAP)
- **Harmonisation des devis :**
 - travaux favorisant le dépôt du nouveau cahier des clauses administratives générales en 2016
- **Optimisation de la gestion des revenus et des paiements :**
 - planification des réaménagements des BAM
 - optimisation du processus de comptabilisation des revenus des bibliothèques
 - cartographie des processus actuels du traitement des factures reçues au Service des finances
 - planification pour l'implantation d'un système intégré de numérisation et reconnaissance optique des factures

Chantiers d'amélioration de la performance (suite)

▪ Simplification du processus décisionnel :

- révision du règlement de délégation de pouvoirs du comité exécutif aux fonctionnaires et employés permettant la mise en œuvre du concept revu des interventions (2 septembre 2015)

▪ Gestion par activités :

- lancement d'un appel d'offres pour obtenir des services professionnels en gestion par activités et un progiciel spécialisé en la matière

Chantiers d'amélioration de la performance (suite)

▪ Réduction des maladies professionnelles et des accidents de travail :

- amélioration et développement de procédures et outils visant l'accroissement des assignations temporaires
- formation relativement aux nouveaux outils d'assignation temporaire
- augmentation de 3,6 % des jours en assignations entre le 31 décembre 2014 et le 30 juin 2015
- augmentation de 9,4 % du nombre d'assignations acceptées entre le 31 décembre 2014 et le 30 juin 2015

Chantiers d'amélioration de la performance (suite)

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

:

- conception et mise en œuvre d'un processus optimisé d'entretien préventif des camions d'incendie (plan de capacité mis à jour sur une base hebdomadaire, rencontres bimensuelles, conférences téléphoniques tous les mardis pour consolider le calendrier des entretiens)
- temps standards requis déterminés et intégrés dans le logiciel de planification
- amélioration de 101 % du respect de la planification des entretiens pour tous les types de véhicules, soit une réduction moyenne de 43 jours entre la date prévue et la date d'entrée des camions pour leur entretien
- amélioration du délai d'immobilisation de 19 % pour les camions-échelles (de 32 à 26 jours) et de 6 % pour les camions-pompes (de 31 à 29 jours)
- taux de réalisation du calendrier hebdomadaire passe de 53 % à 68 % en moyenne, soit une amélioration de 28 % (nombre de camions livrés versus nombre de camions prévus dans la semaine)
- baisse de 60 % du nombre de camions hors norme en moyenne (27 en 2014 versus 11 en 2015)

Chantiers d'amélioration de la performance (suite)

▪ **Accroissement de l'efficacité des activités liées aux matières résiduelles :**

- nouveau processus d'appels d'offres qui a mené à l'octroi de 10 nouveaux contrats se soldant par une économie récurrente annuelle de 3,2 M\$
- accélération du déploiement du programme de collecte et transport des matières organiques

▪ **Rationalisation des inventaires :**

- évaluation du niveau de maturité de tous les arrondissements quant aux activités d'approvisionnement
- mise en œuvre des actions nécessaires pour rehausser les performances du centre de distribution se soldant par une réduction du temps de livraison (16 à 11 jours)

Chantiers d'amélioration de la performance (suite)

▪ Optimisation des activités de déneigement :

- mise en vigueur de la politique sur le déneigement
- mise en place d'un réseau d'échanges de bonnes pratiques entre les 19 arrondissements et dépôt d'un rapport qui en répertorie une soixantaine

▪ Optimisation des travaux publics :

- adoption du chantier d'optimisation des nids-de-poule
- tournée générale auprès des directeurs des travaux publics pour présentation du chantier et discussions préparatoires à la réalisation des activités

Bilan en matière de santé et sécurité au travail

Aucune lésion avec et sans perte de temps

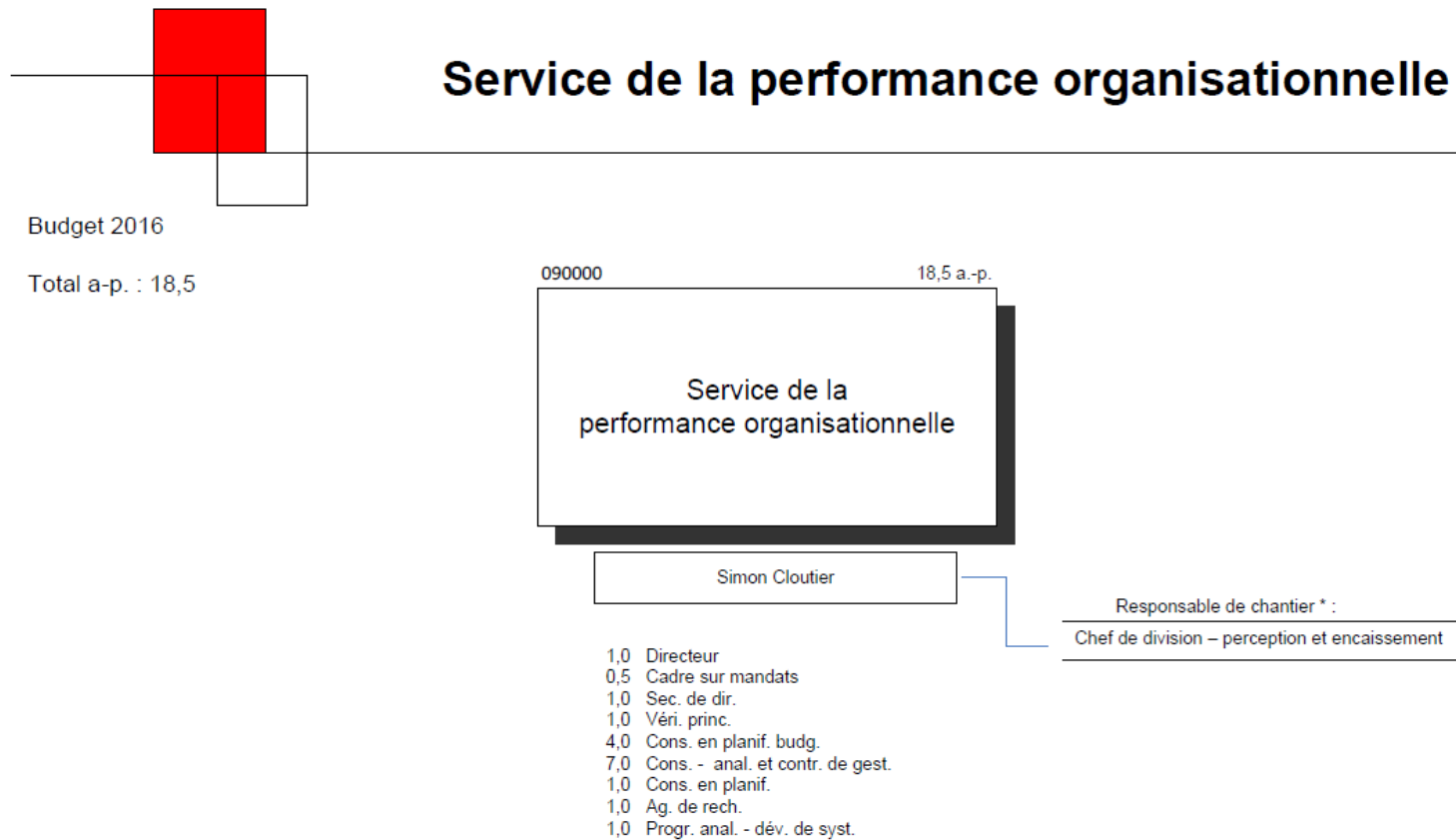
Évolution budgétaire 2015

Charges- évolution budgétaire 2015

(en millions de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2015	27524	-	27524
Création de postes pour le conseil et planification budgétaire pour l'implantation de la gestion par activités (GPA)	2341	288	4929
Budget modifié 2015	29865	288	3253
Révisions 2015	29865	288	3253
Surplus (déficit)	-	00	00

Organigramme 2016



* Une " année-personne " est inscrite au système budgétaire 2016.

Indicateurs et étalonnage

- Publier quelque 100 indicateurs de performance additionnels (OMBI) les plus pertinents à la prise de décision
- Suivre l'évolution de 4 des 6 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
 - mettre en vigueur au moins 6 nouveaux devis techniques utilisés dans le cadre d'appels d'offres d'exécution de travaux (excluant parcs et bâtiments)
- **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 :**
 - implantation des 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
- **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)

▪ **Accroissement de l'efficience des activités liées aux matières résiduelles :**

- optimiser les travaux effectués en régie

▪ **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 le processus optimisé de réparation des nids-de-poule (intégrant la planification des opérations et le traitement de requêtes ad hoc du 311)
- mettre en vigueur le processus bout en bout optimal de traitement des requêtes 311 impliquant spécifiquement les équipes des travaux publics

Budget 2016

Revenus et charges par compétences

Charges par compétences

(en milliers de dollars)

	Charges					
	Réel comparatif 2012	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Révisions 2015	Budget comparatif 2015	Budget 2016
Conseil municipal	2139,3	2139,3	1991,8	296,7	2732,5	3491,9
Conseil d'agglomération	-	-	119,1	237	-	-
Total	2139,3	2139,3	2110,9	3254	2732,5	3491,9

Budget 2016

Revenus et charges par objets

Charges par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2012	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Prévisions 2015	Budget comparatif 2015	Budget 2016
Rémunération et cotisations de l'employeur	1 133,4	1 133,4	1 108,6	2 241,8	1 748,9	2 431,3
Transport et communication	110,0	110,0	112,4	56,6	110,2	32,1
Services professionnels	820,0	820,0	820,0	749,4	820,8	791,4
Services techniques et autres	-	-	-	39,6	-	61,0
Location, entretien et réparation	20,0	20,0	20,0	136,2	20,3	120,1
Biens non durables	50,0	50,0	50,0	21,3	52,3	56,0
Biens durables	-	-	-	0,5	-	-
Frais de financement	-	-	-	-	-	-
Contributions à des organismes	-	-	-	-	-	-
Autres objets	5,9	5,9	-	-	-	-
Financement	-	-	-	-	-	-
Total	2 139,3	2 139,3	2 111,0	3 245,4	2 752,5	3 491,9

Les données réelles de 2012, 2013 et 2014 ainsi que celles du budget de 2015 ont été ajustées afin de les rendre comparables au budget 2016

Budget 2016

Revenus et charges par objets

- Le budget du Service la performance organisationnelle connaît une augmentation de 0,7 M\$ attribuable en grande partie à la création nette de 4,5 postes (autorisation de 4 en février 2015 par le CE) ainsi qu'à l'augmentation de la facturation immobilière faisant suite au déménagement du Service

Budget 2016

Charges par catégories d'emplois

(en milliers de dollars)

	Budget comparatif 2012	Budget comparatif 2013	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget 2016
Rémunération et cotisations de l'employeur					
Cadres (Historique 2012-2013)	329,6	329,6			
Cadres de gestion			329,6	333,9	354,7
Cadres conseil	-	-	-	153,1	101,8
Sous-total — Cadres	329,6	329,6	329,6	487,0	456,5
Cols blancs	-	-	-	216,2	326,8
Professionnels	803,8	803,8	803,8	1 045,7	1 648,0
Total	1 133,4	1 133,4	1 133,4	1 748,9	2 431,3

Les données réelles de 2012, 2013 et 2014 ainsi que celles du budget de 2015 ont été ajustées afin de les rendre comparables au budget 2016

Budget 2016 – Variations de l'effectif par catégories d'emplois

	Années-personnes				
	Budget comparatif 2012	Budget comparatif 2013	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget 2016
Rémunération et cotisations de l'employeur					
Cadres (Historique 2012-2013)	20	20			
Cadres de gestion			20	20	20
Cadres conseil	-	-	-	10	0,5
Sous-total — Cadres	20	20	20	30	25
Cols blancs	-	-	-	20	30
Professionnels	70	70	70	90	130
Total	90	90	90	140	185

Budget 2016 – Variations de l'effectif par catégories d'emplois

Création de postes

- 4 postes permanents de professionnels conseillers en planification budgétaire pour l'implantation de la gestion par activités (18 février 2015 – CE15 0291)
- 1 poste col blanc temporaire affecté au chantier sur l'harmonisation des devis
- 0,5 poste cadre sur mandat affecté au chantier sur l'optimisation des activités de déneigement pour une durée d'un an

Abolition de poste

- 1 poste temporaire de cadre sur mandat

Principaux écarts 2016 vs 2015

Principaux écarts - volet des charges

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	ap.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2015	14,0	2 752,5	-	2 752,5
<u>Rémunération</u>				
Création de postes permanents de conseillers en planification budgétaire pour l'implantation de la gestion par activités (GPA)	4,0	492,9		492,9
Indexation et ajustements techniques liés à la rémunération globale		142,0		142,0
Création d'un poste temporaire affecté au chantier sur l'harmonisation des devis	1,0	104,2		104,2
Régularisation d'un poste temporaire de cadre sur mandat affecté au chantier sur l'optimisation des activités de déneigement	0,5	101,8		101,8
Abolition d'un poste temporaire de cadre sur mandat	(1,0)	(158,7)		(158,7)
Autres familles de dépenses				
Ajustement de la facture immobilière		98,3		98,3
Optimisation de 1,5 % du budget 2015		(41,3)		(41,3)
Variation totale	4,5	739,3	-	739,3
Budget 2016	18,5	3 491,8	-	3 491,8

Prévisions budgétaires 2016

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 informations complémentaires :
Simon Cloutier 514 872-0873

**FIN
DE LA
PRÉSENTATION**

M E R C I !