

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

### Budget 2021

Benoit Glorieux  
Service de la performance organisationnelle  
26 novembre 2020

## Liste des acronymes

- **AA** : Architecture d'affaires
- **AS** : Alignement stratégique
- **BIG** : Bureau de l'inspectrice générale
- **BTÉR** : Bureau de la transition écologique et de la résilience
- **CG** : Contrôleur général
- **DAUSE** : Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises
- **DTP** : Direction des travaux publics
- **CCMU** : centre de coordination des mesures d'urgence
- **GDD** : Gestion des dossiers décisionnels
- **CDN-NDG** : Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce
- **GES** : Gaz à effet de serre
- **MHM** : Mercier–Hochelaga-Maisonneuve
- **MSL** : Mission soutien logistique
- **PDI** : Programme décennal d'immobilisations
- **PUM** : Plan d'urbanisme et de mobilité
- **PTI** : Programme triennal d'immobilisations
- **REMC** : Réseau d'étalonnage municipal du Canada
- **RH** : Ressources humaines
- **RPP** : Rosemont–La Petite-Patrie
- **SMRA** : Service du matériel roulant et ateliers
- **SCA** : Service de la concertation des arrondissements
- **SDÉ** : Service du développement économique
- **SDIS** : Service du développement et de l'inclusion sociale
- **SE** : Service de l'environnement
- **SIM** : Service de sécurité incendie de Montréal
- **SIRR** : Service des infrastructures du réseau routier
- **SGPI** : Service de la gestion et de la planification immobilières
- **SMART** : Objectif spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini
- **SO** : Sud-Ouest
- **SPO** : Service de la performance organisationnelle
- **STI** : Service des technologies de l'information
- **SUM** : Service de l'urbanisme et de la mobilité
- **TI** : Technologies de l'information
- **VG** : Vérificateur général

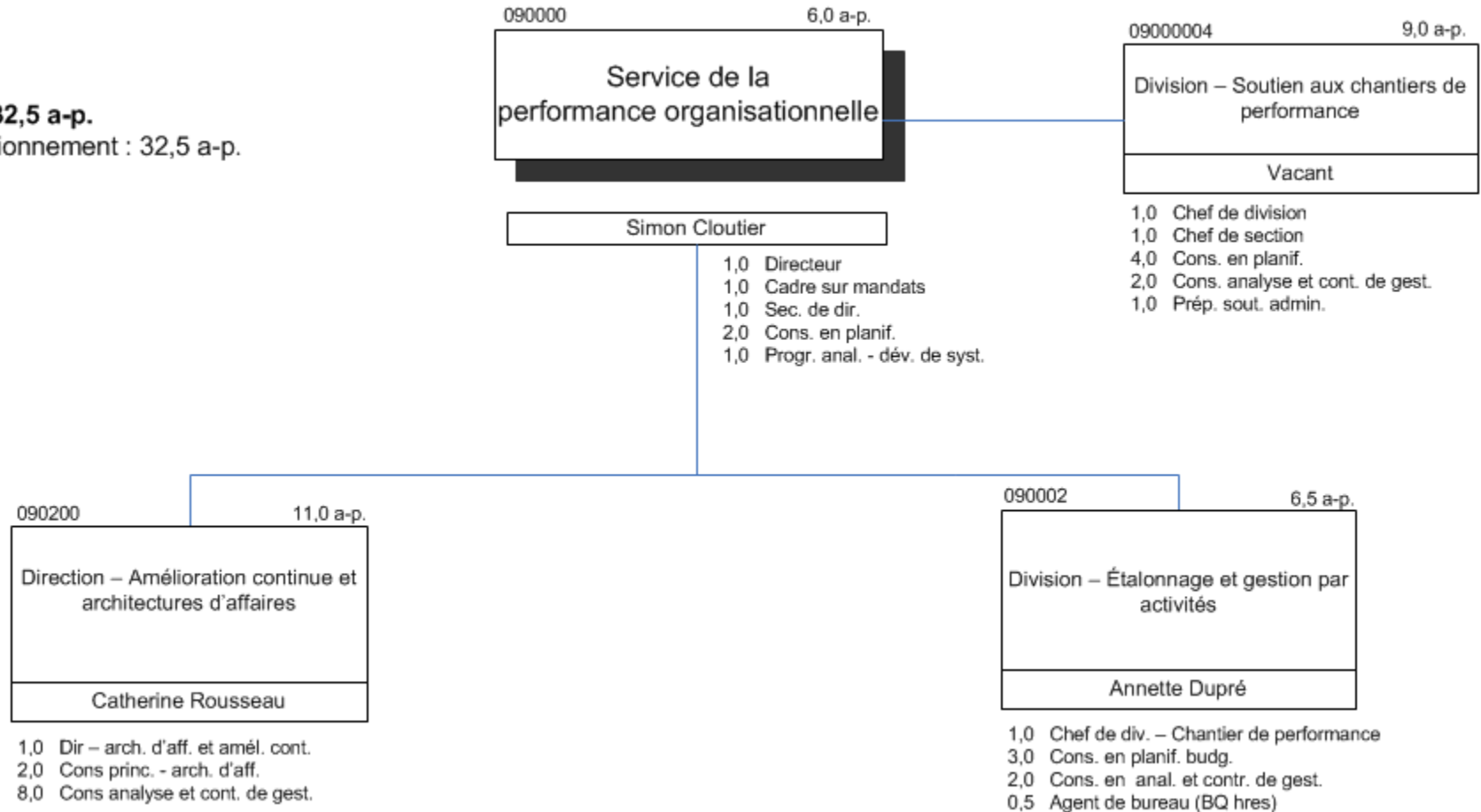
## Mission

Le Service de la performance organisationnelle (SPO) accompagne les services centraux et les arrondissements de manière à améliorer de manière durable leur performance ainsi qu'à atteindre leurs objectifs grâce à l'utilisation d'expertises spécialisées et de solutions éprouvées :

- En amélioration continue;
- En architecture d'affaires;
- En stratégies;
- En matière de performance financière, d'indicateurs et d'étalonnage.

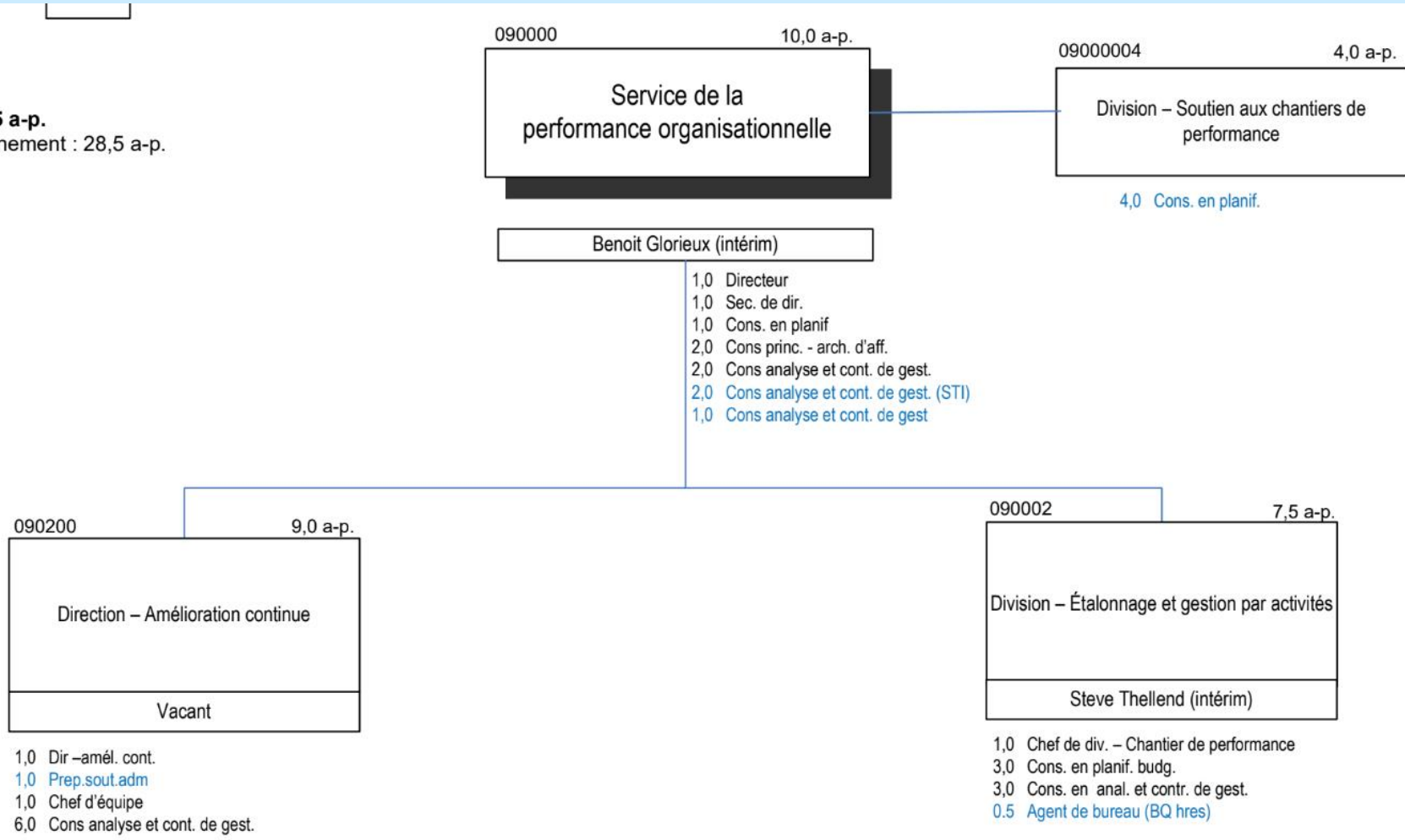
## Organigramme 2020

**Total a-p. : 32,5 a-p.**  
Budget fonctionnement : 32,5 a-p.



## Organigramme 2021

**Total a-p. : 30,5 a-p.**  
 Budget fonctionnement : 28,5 a-p.  
 PDI: 2 a-p.



## Faits saillants 2020 et impacts

- Réalisation de **plus 50 projets** de simplification des processus d'affaires ou d'architecture d'affaires dans les services centraux et les arrondissements, facilitant ainsi l'atteinte des cibles organisationnelles.
- **Urgence sanitaire - Prêt de ressources et partage d'expertise** pour :
  - accroître la capacité et la productivité de la Mission soutien logistique (SMRA) au CCMU;
  - Mettre sur pied et opérationnaliser la Ligne Affaires Montréal (SDÉ);
  - Création d'outils de gestion - ressources matérielles et humaines (SDIS).
- **Apport stratégique et accompagnement prioritaire** pour des unités devant répondre à des recommandations des instances de contrôle ou de vérification (BIG, CG, VG) ou devant mettre en place un plan de redressement ou encore qui opèrent une restructuration importante.
- Recensement, analyse et publication annuelle en décembre de plus de **141 indicateurs de performance** dans 20 domaines d'activités.

# Budget de fonctionnement 2021

## Plan de la présentation

- Objectifs et réalisations 2020
- Indicateurs REMC
- Indicateurs du service ou de l'organisme
- Bilan en matière de santé et sécurité au travail
- Évolution budgétaire 2020
- Objectifs 2021
- Budget 2021
  - Revenus et dépenses par compétences
  - Principaux écarts 2021 vs 2020
  - Revenus et dépenses par objets
  - Revenus et dépenses par objets – explications d'écarts
  - Dépenses par catégories d'emplois
  - Variations de l'effectif par catégories d'emplois
- Période de questions



## Objectifs et réalisations 2020

Retour sur les objectifs 2020 présentés en 2019 (état de la réalisation)

### Projets liés aux priorités organisationnelles

**Démarche organisationnelle d'alignement stratégique. Cible : les plans sectoriels sont bonifiés et intègrent des actions ou projets significatifs.**

- Création d'un mécanisme et des outils de suivi de l'avancement des actions ou projets significatifs des unités

**Démarche organisationnelle d'alignement stratégique. Jouer un rôle d'intégrateur transversal au sein de toute l'organisation.**

- Dossier amorcé par le SPO au premier trimestre permettant la mise en place d'une fondation solide sur laquelle la DG a bâti la suite de la démarche, notamment grâce à la mise en place de la structure de gouvernance et l'appui du SUM dans ses consultations pour le PUM.

## Objectifs et réalisations 2020

Retour sur les objectifs 2020 présentés en 2019 (suite)

### Amélioration continue

- Le Service de l'environnement poursuit sa définition d'un processus de traitement des matières résiduelles standard et uniforme au sein de la Ville (retard avec la Covid).
- La trousse d'outils de gestion pour les directions de travaux publics a été développée - elle sera déployée d'ici la fin de l'année - 13 projets déjà réalisés avec les DTP pour des outils de gestion.
- Le développement du document standardisé pour les sommaires décisionnels a été interrompu par souci d'efficience, le projet ayant été jumelé à la demande du STI avec le renouvellement de la suite GDD.
- Une première cohorte de 15 employés participe actuellement au programme de certification ceinture verte en amélioration continue. La communauté de pratique en amélioration continue se met également en marche.
- Plusieurs unités ont été accompagnées dans leurs projets d'optimisation, comme la révision du processus de plantation des arbres (SO), le processus de traitement des demandes d'inspection et de salubrité (MHM), la révision du processus de planification, réalisation, suivi et contrôle des événements publics (Mtl-Nord).
- L'annexe de ce document vous permettra de voir plus en détail les projets d'amélioration continue réalisés en 2020.

## Objectifs et réalisations 2020

Retour sur les objectifs 2020 présentés en 2019 (suite)


### Architecture d'affaires

- Le programme Accès Logis a été révisé.
- Le dossier d'AA cible et le plan de transition du SIM sont en cours de réalisation.
- L'accompagnement du SE dans la définition de son modèle de capacités actuelles, l'évaluation de celles-ci et la préparation d'une vue d'ensemble, du service afin de lui permettre de réviser son organisation et de préparer un plan d'amélioration est en cours.
- Le plan d'action pour la simplification des processus touchant la gestion budgétaire, les suivis financiers et la comptabilisation des dépenses des projets d'immobilisations est en cours.
- Le mandat au SPGI a été reporté en raison des priorités du client.
- Bonification du mandat de réaliser les dossiers d'AA priorisés par le STI dans le cadre du PTI 2020-2022 :
  - La définition des capacités relatives à la Gestion des technologies est en voie d'être terminée (avant la fin de l'année).
  - La pratique de modélisation d'AA et technologique a été uniformisée et centralisée .
  - Les bénéfices recherchés sont :
    - Un meilleur alignement des projets TI et des capacités de la Ville à améliorer d'évaluer rapidement les impacts de changements apportés au PTI sur la gestion.

## Objectifs et réalisations 2020

Retour sur les objectifs 2020 présentés en 2019 (suite)

### Performance financière, indicateurs et étalonnage

- Les analyses de modélisation financière en lien avec la transition écologique ont été reportées suite à la pandémie, à l'exception de l'analyse pour les coûts de stationnement
- L'accompagnement prévu des unités dans le développement d'indicateurs SMART en lien avec la démarche d'alignement stratégique n'a pas été réalisé (suspendu en raison de la pandémie)
- L'étude comparative des coûts d'entretien en régie et à contrat pour l'activité d'entretien a été faite pour le SGPI
- Les études des charges interunités pour les activités de marquage et de signalisation (RPP) et les activités liées aux services techniques (MHM) ont été réalisées
- L'accompagnement pour le SMRA dans la revue de ses façons de faire et la mise en œuvre des pistes d'amélioration identifiées pour optimiser le traitement des demandes additionnelles ainsi que la planification et la reddition de comptes pour l'ensemble des budgets d'acquisition est en cours et a été bonifié suite au mandat du plan de redressement 

## Indicateurs REMC

Bien que les indicateurs du Réseau d'étalonnage municipal du Canada ne visent pas les activités propres au SPO, nous prenons en charge et pilotons directement ce processus pour toutes les unités de la Ville :

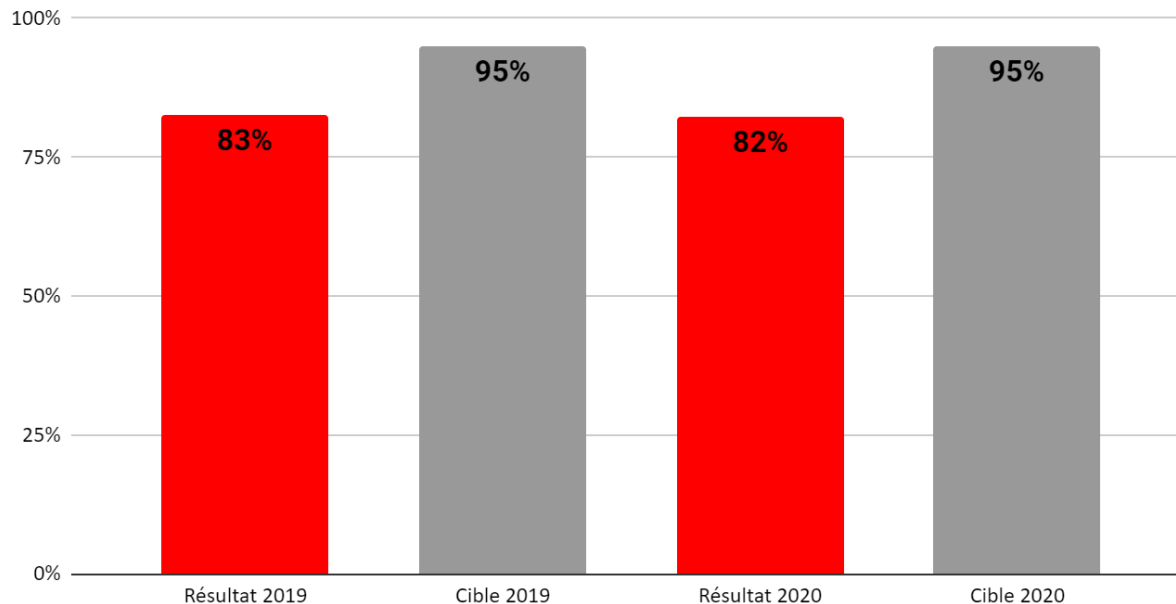
1. Produire les données financières et la production des indicateurs de l'ensemble des domaines d'activités.
2. Planifier et coordonner l'ensemble du processus.
3. Supporter et conseiller les diverses parties prenantes dans la production et l'utilisation des indicateurs.
4. Encourager les échanges d'expertise entre les villes pour mettre en place les meilleures pratiques.

## Liste des indicateurs du Service suivis régulièrement

- Retombées des projets d'amélioration continue
- Taux de paiement des factures en 30 jours ou moins
- Réduction des copies imprimées (noir et blanc + couleur)
- Réduction des émissions des GES
- Taux d'embauche des minorités visibles et ethniques
- Réaliser au moins 21 heures de formation par employé
- Taux d'atteinte des objectifs annuels selon les échéanciers
- Taux de roulement des employés
- Santé, sécurité et mieux-être :
  - Taux d'absence en maladie
  - Taux de fréquence des accidents

## Indicateurs clés du Service

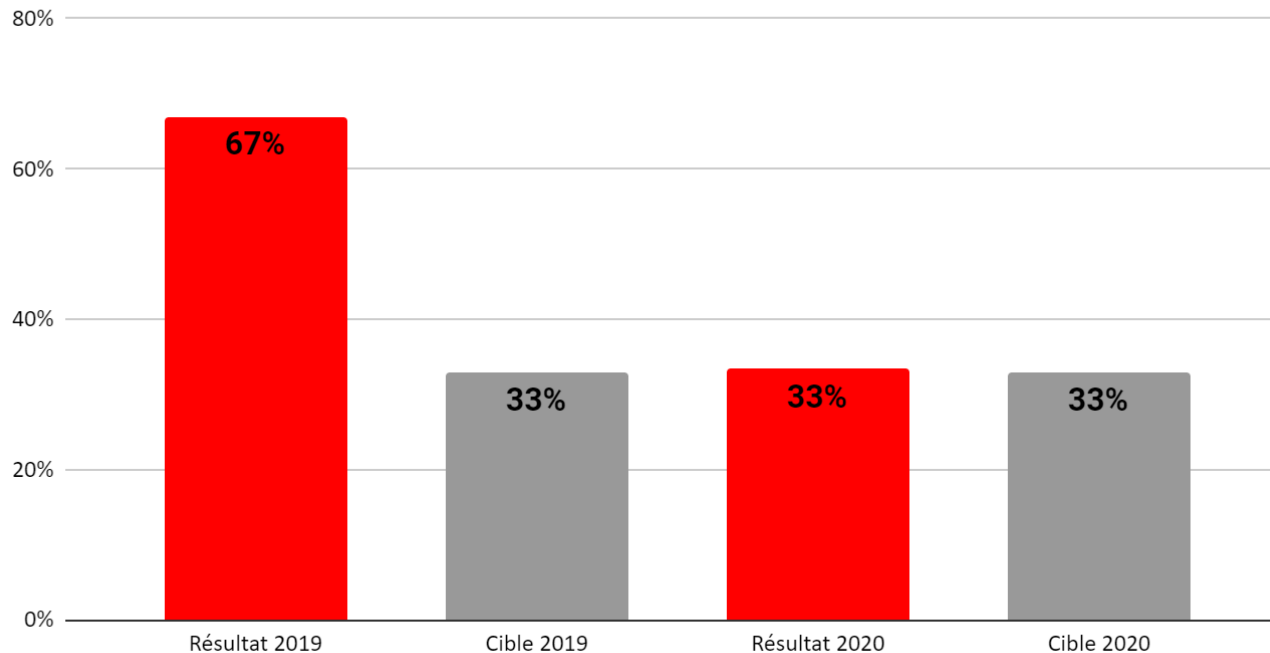
Taux d'atteinte des objectifs annuels selon l'échéancier ou permettant un dépassement du 1er janvier au 31 octobre 2020



- L'indicateur est stable par rapport au résultat de 2019.
- Le résultat 2020 n'a pas atteint la cible de 95 % et s'explique en partie par les changements de priorités par la Direction générale en cours d'année (support aux mesures d'urgence, support au SMRA) ainsi que l'impact de la COVID-19 sur les priorités des projets au sein des services et arrondissements.
- Nous conservons la même cible pour 2021.

## Indicateurs clés du Service

Taux d'embauche des minorités visibles et ethniques entre le 1er octobre 2019 et le 30 septembre 2020

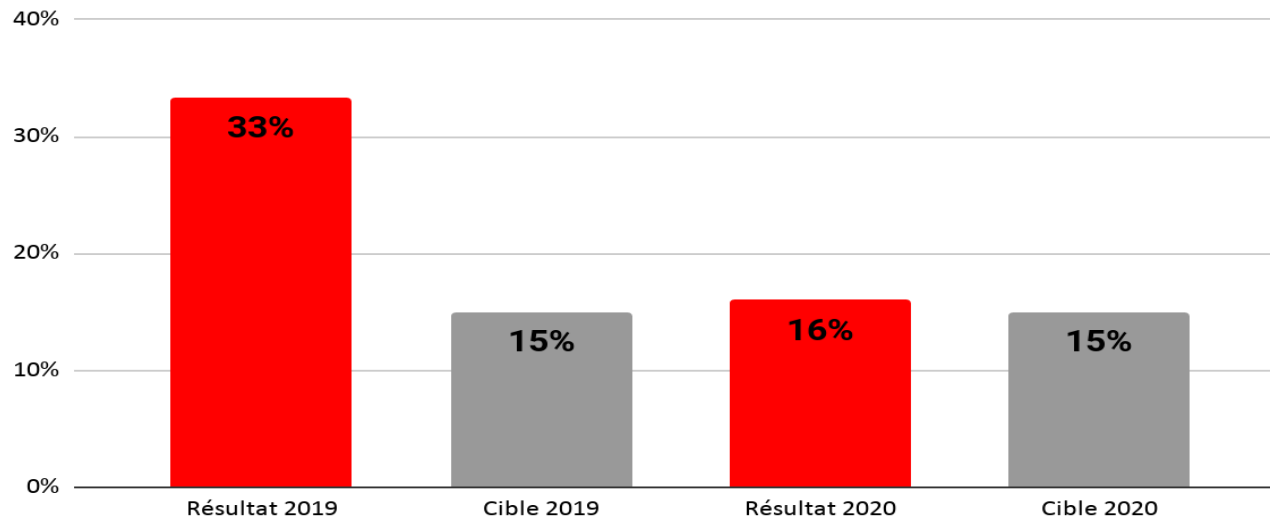


- L'indicateur est en baisse par rapport à 2019. Cette baisse s'explique par une réduction d'embauche de nouveaux employés permanents ou temporaires. Par contre, le résultat 2020 a atteint la cible de 33 %.
- Nous conservons la même cible pour 2021



## Indicateurs clés du Service

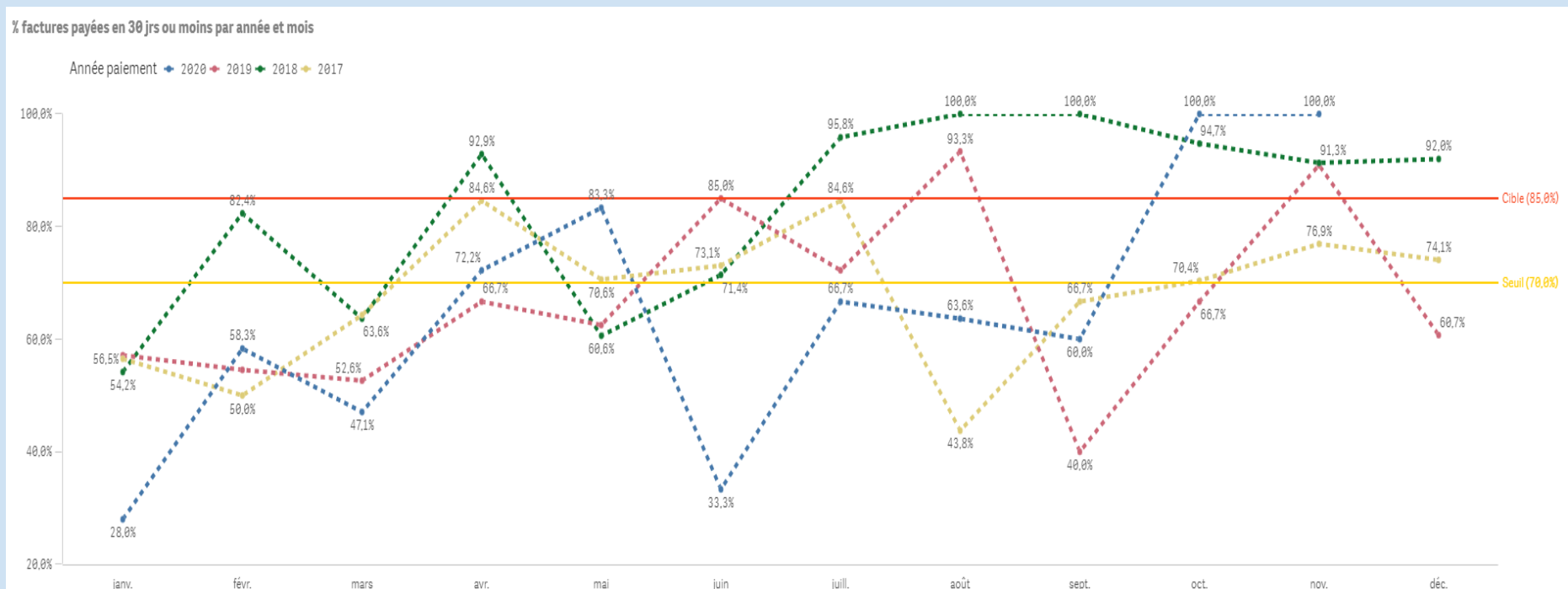
Taux de roulement du personnel du 1er octobre 2019 au 30 septembre 2020



- L'indicateur est en baisse par rapport à 2019. Il y a eu 4 départs en 2020 contre 11 en 2019.
- La proportion des employés à statut temporaire où l'on observait davantage un roulement est plus faible en 2020 et les impacts de la COVID-19 sur le marché de l'emploi en général auraient contribué à la stabilité du personnel.
- Nous conservons la même cible pour 2021

## Indicateurs clés du Service

### Taux de paiement des factures en 30 jours ou moins



- L'indicateur est en baisse par rapport à 2019. Elle s'explique principalement par les perturbations causées par l'urgence sanitaire et l'assignation des ressources du SPO dans d'autres unités.
- Nous conservons la même cible pour 2021

## Bilan en matière de santé et sécurité au travail

- En date du 30 septembre 2020, le SPO ne déplore aucun accident travail, comme ce fut également le cas en 2018 et 2019.
- En l'absence d'accidents, aucune mesure corrective à mettre en place au bureau.
- Mesure mise en place : aide aux employés à aménager à la maison un espace de travail ergonomique et sécuritaire, par des fiches-conseils et en leur fournissant des ressources ou du matériel.
  - Création d'un inventaire pour que les employés puissent emprunter du matériel au bureau pour avoir un environnement de travail sécuritaire et ergonomique à la maison.

## Évolution budgétaire 2020 – Dépenses

### Performance organisationnelle

#### Dépenses - évolution budgétaire 2020

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget original 2020</b>	<b>6 808,5</b>	<b>-</b>	<b>6 808,5</b>
Plan de redressement 2020	(1 717,6)		(1 717,6)
Transfert de 5 a-p à certains services centraux dans le cadre du projet Alignement Stratégique	(495,0)		(495,0)
<b>Budget modifié 2020</b>	<b>4 595,9</b>	<b>-</b>	<b>4 595,9</b>
<b>Prévisions 2020</b>	<b>4 245,9</b>		<b>4 245,9</b>
<b>Surplus (déficit)</b>	<b>350,0</b>	<b>-</b>	<b>350,0</b>
<b><u>Explications des principaux écarts</u></b>			
Surplus principalement attribuable aux postes vacants	200,0		200,0
Report de certaines dépenses liées aux projets dans lesquels SPO devait contribuer	150,0		150,0
	<b>350,0</b>	<b>-</b>	<b>350,0</b>

## Objectifs 2021 (1/3)

- Assurer un **support prioritaire** à la demande de la DG **pour des unités devant répondre à des recommandations des instances de contrôle ou de vérification (BIG, CG, VG)** ou devant mettre en place un plan de redressement ou encore qui opèrent une restructuration importante.
- Accompagner l'Administration dans **l'identification de pistes d'amélioration** afin de générer des **économies**, tant monétaires que de temps, ou encore visant à améliorer la prestation de service aux citoyens, et émettre des recommandations sur les meilleures façons de faire et des bonnes pratiques pouvant être intégrées avec réalisme dans les opérations (ex. : optimisation du déneigement dans un arrondissement pouvant être répliqué ailleurs à moindre effort).
- Offrir de **l'accompagnement personnalisé** sur des objectifs choisis par les unités de la Ville en cohérence avec **la démarche organisationnelle d'alignement stratégique**.
- À la demande des unités ou de la DG, piloter des **analyses post-mortem des différentes crises vécues en 2020**, permettant ainsi une **meilleure préparation** pour affronter les prochaines situations.

## Objectifs 2021 (2/3)

- **Former des experts en amélioration continue** qui s'engagent à réaliser des projets dans leur unité et ainsi, transmettre leur expertise et les meilleures pratiques.
- **Développer des modèles financiers** élaborés intégrant les données financières et opérationnelles afin de mieux comprendre comment les ressources sont utilisées, tout en supportant la prise de décision.
- En lien avec le PDI, le SPO s'occupera de **finaliser les prérequis devant être complétés avant l'arrivée d'un intégrateur pour une solution de gestion de l'entretien des actifs** de la Ville (dossier aussi appelé GMAO pour gestion de la maintenance assistée par ordinateur).
- Recenser, traiter et **publier les résultats 2020 des indicateurs de performance** issus de deux démarches d'étalonnage par lesquels la Ville de Montréal témoigne de manière tangible à la population **sa gestion rigoureuse des activités municipales** et permet une comparaison avec d'autres grandes villes canadiennes.

## Objectifs 2021 (3/3)

Poursuivre les projets qui **accroissent l'efficacité de l'organisation** et la **qualité des services rendus aux citoyens**; notamment via des projets visant à :

- Améliorer la **mobilité** par une meilleure gestion des entraves dans le domaine public.
- Optimiser les processus de traitement des **demandes d'inspection et de salubrité**.
- Accroître l'efficacité des **processus de gestion des collectes**, du transport, du transbordement et de l'élimination des matières résiduelles.
- Proposer des solutions liées à la **gestion des sols** liés aux travaux d'excavation.
- Déployer efficacement le **nouveau modèle d'affaires** du Service de l'approvisionnement.

## Budget 2021– Dépenses par compétences

### Dépenses par compétences

(en milliers de dollars)

	Dépenses						
	Réel comparatif 2016	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Prévision comparative 2020	Budget comparatif 2020	Budget 2021
Conseil municipal	3 018,1	3 437,1	3 682,4	3 653,4	4 243,5	6 806,1	5 880,0
Conseil d'agglomération	(2,2)	78,3	7,4	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>3 015,9</b>	<b>3 515,4</b>	<b>3 689,8</b>	<b>3 653,4</b>	<b>4 243,5</b>	<b>6 806,1</b>	<b>5 880,0</b>



## Principaux écarts 2021 vs 2020 – Dépenses

### Sommaire

#### Principaux écarts - volet des dépenses

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	A-P.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Comparatif 2020</b>	<b>32,5</b>	<b>6 806,1</b>	-	<b>6 806,1</b>
Indexation des salaires		218,2		218,2
-4 a-p, réduction du projet Alignement Stratégique	(4,0)	(328,0)		(328,0)
Indexation des autres familles de dépenses 1,9%		49,7		49,7
Non prolongation du chantier de rationalisation des inventaires		(60,0)		(60,0)
Participation à l'équilibre budgétaire		(134,0)		(134,0)
Réduction des autres familles de dépenses projet Alignement Stratégique		(672,0)		(672,0)
<b>Variation totale</b>	<b>(4,0)</b>	<b>(926,1)</b>	-	<b>(926,1)</b>
<b>Budget 2021</b>	<b>28,5</b>	<b>5 880,0</b>	-	<b>5 880,0</b>

## Budget 2021– Dépenses par objets

### Sommaire

### Performance organisationnelle

#### Dépenses par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 20 16	Réel comparatif 20 17	Réel comparatif 20 18	Réel comparatif 20 19	Prévision compara tive 2020	Budget comparatif 2020	Budget 2021
Rémunération et cotisations de l'employeur	2 128,3	2 666,3	2 891,8	3 069,0	3 395,8	4 190,8	3 996,8
Transport et communication	24,9	22,5	28,7	22,7	18,0	210,0	78,0
Services professionnels	745,0	722,9	679,6	477,8	624,6	1 372,2	1 582,2
Services techniques et autres	93,1	58,6	48,7	66,0	166,5	534,5	134,5
Location, entretien et réparation	(1,0)	6,3	5,4	2,6	1,0	121,4	21,4
Biens non durables	9,2	10,8	20,3	14,3	37,6	377,2	67,1
Biens durables	16,4	27,9	15,2	1,0	-	-	-
Frais de financement	-	-	-	-	-	-	-
Contributions à des organismes	-	-	-	-	-	-	-
Autres objets	-	-	-	-	-	-	-
Financement	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>3 015,9</b>	<b>3 515,3</b>	<b>3 689,7</b>	<b>3 653,4</b>	<b>4 243,5</b>	<b>6 806,1</b>	<b>5 880,0</b>

## Budget 2021– Dépenses par objets – explications d'écart

- Le budget 2021 du SPO affiche une variation à la baisse d'environ 0,9M\$ par rapport au budget comparatif 2020.
- Les principales variations du Service sont :
- **La rémunération et les cotisations de l'employeur : ↓0,2 M\$**
  - ↑ 0,1 M\$ : Indexation de la rémunération
  - ↓ 0,3 M\$ : Abolition 4 a-p projet Alignement stratégique
- **Autres dépenses : ↓0,7 M\$**
  - ↓ 0,7 M\$ : Réduction budget projet Alignement stratégique

## Budget 2021 – Dépenses par catégories d'emplois

### Dépenses par catégories d'emplois

	(en milliers de dollars)					
	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget comparatif 2018	Budget comparatif 2019	Budget comparatif 2020	Budget 2021
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Cadres de gestion	354,7	653,8	903,4	876,8	824,5	617,0
Cadres conseil	101,8	-	-	-	193,4	-
<b>Sous-total — Cadres</b>	<b>456,5</b>	<b>653,8</b>	<b>903,4</b>	<b>876,8</b>	<b>1 017,9</b>	<b>617,0</b>
Cols blancs	326,8	206,9	358,1	359,3	378,0	293,8
Professionnels	1 505,7	1 470,5	1 910,4	2 027,0	2 852,0	3 175,1
Gestion des postes vacants	-	(56,0)	(57,0)	(57,6)	(57,1)	(89,1)
<b>Total</b>	<b>2 289,0</b>	<b>2 275,2</b>	<b>3 114,9</b>	<b>3 205,5</b>	<b>4 190,8</b>	<b>3 996,8</b>

## Budget 2021 – Variations de l'effectif par catégories d'emplois

### Dépenses par catégories d'emplois

	Années-personnes					
	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget comparatif 2018	Budget comparatif 2019	Budget comparatif 2020	Budget 2021
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Cadres de gestion	2,0	4,0	5,0	5,0	5,0	3,0
Cadres conseil	0,5	-	-	-	1,0	-
<b>Sous-total — Cadres</b>	<b>2,5</b>	<b>4,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>	<b>6,0</b>	<b>3,0</b>
Cols blancs	3,0	2,0	3,0	2,5	3,5	2,5
Professionnels	12,0	12,0	15,0	16,0	23,0	23,0
<b>Total</b>	<b>17,5</b>	<b>18,0</b>	<b>23,0</b>	<b>23,5</b>	<b>32,5</b>	<b>28,5</b>

# Période de questions.

## **Service de la performance organisationnelle**

456, rue Saint-Jean, bureau 200

Montréal (Québec)

H2Y 1C6

Personne-ressource pouvant fournir  
des informations complémentaires

**Benoit Glorieux**

514 872-8264

## Annexe

# État d'avancement des travaux au SPO en 2020



**R-14 Demander au SPO de recenser les économies effectuées grâce à ses interventions auprès des unités d'affaires, mais également les gains quantitatifs et qualitatifs (confiance, crédibilité, image) afin de démontrer la valeur ajoutée véritable de cette unité d'affaires dans l'organisation.**

Tel qu'indiqué dans la réponse à la Commission, voici une présentation sommaire de l'état d'avancement des dossiers au SPO.

Pour votre information, soulignons que le SPO produit périodiquement, à l'intention de la direction générale et des unités de la ville, un état d'avancement de ses projets réalisés ou en cours. Ce rapport démontre clairement la valeur ajoutée de ce service car, en plus de présenter une fiche sommaire par projet, il met en évidence les économies et les gains quantitatifs mesurables, tout comme les gains qualitatifs, éléments souvent au coeur de notre prestation de service à la population.

Service de la performance organisationnelle

# État d'avancement en bref



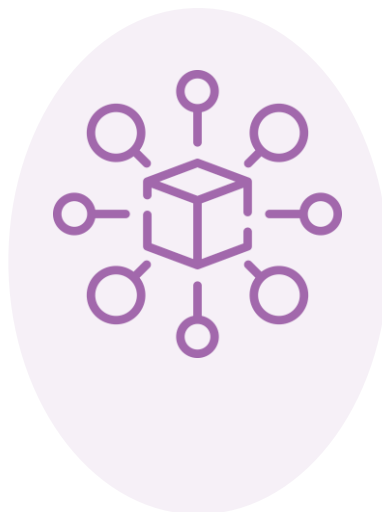
Commission des Finances  
Le 26 novembre 2020

Montréal 

## Le SPO, c'est trois champs d'expertise



Amélioration  
continue



Architecture  
d'affaires



Performance financière,  
indicateurs et étalonnage

**Une équipe d'experts pour répondre à vos besoins grâce à leur solide expérience et leur connaissance de votre domaine d'affaires**

## À la demande de vos équipes, le SPO a déjà réalisé 50 projets en 2020

- 18 projets réalisés avec les **arrondissements**
  - 27 projets réalisés avec les **services**
  - 2 projets **conjoint**s services et arrondissements
  - 3 projets liés aux opérations des **mesures d'urgence**
- 
- 31 projets en **amélioration continue**
  - 9 projets en **architecture d'affaires**
  - 5 projets en **performance financière, indicateurs et étalonnage**
  - 5 projets liés aux **priorités organisationnelles**

---

# Exemples de bénéfices générés par les projets dans les services

Client

Objectif du mandat

Principaux livrables

Bénéfices

# Développement d'indicateurs de performance pour la gestion vestimentaire

**Client :** Service de l'approvisionnement

**Objectif :** Développer des indicateurs de performance pour mieux gérer le rendement du fournisseur de gestion vestimentaire

## **Principaux livrables :**

- Développement d'un modèle de calcul périodique des indemnités pour retard de livraison
- Développement et production d'indicateurs de performance du contrat de gestion vestimentaire
- Proposition d'indicateurs de suivi des opérations

## **Bénéfices attendus :**

- Directement grâce au mandat, **facturation de pénalités totalisant 849 k\$**
- Rehaussement du taux de respect des niveaux de service par le fournisseur

# Processus d'octroi des subventions pour le Programme d'adaptation de domicile (PAD)

**Client :** Service de l'habitation

**Objectif :** Simplifier et optimiser le processus d'octroi des subventions afin que la Ville de Montréal soit prête à prendre en charge le programme à compter du 31 mars 2020

## **Principaux livrables :**

- Élaboration et cartographie du processus cible
- Mise en place d'un plan de réalisation des initiatives identifiées
- Révision des nouvelles lettres et formulaires

## **Bénéfices attendus :**

- Augmentation de 25 % du nombre de dossiers admis
- Augmentation de 30 % à 50 % de l'utilisation des budgets d'engagement
- Réduction des délais de traitement de 30 %

# Révision du processus de gestion des réclamations

**Client :** Service des affaires juridiques, Bureau des réclamations

**Objectif :** Accompagner le client dans la révision de son processus de gestion des réclamations avec les arrondissements

## **Principaux livrables :**

- Élaboration et déploiement de rapports de gestion et de visualisation développés sur l'outil « Qlik Sense »
- Définition et mise en place d'un plan d'action d'amélioration du processus de gestion des réclamations

## **Bénéfices obtenus :**

- Simplification du suivi des réclamations réalisé par les arrondissements et meilleure collaboration avec le Bureau des réclamations
- Réduction du délai de prise en charge des réclamations pour améliorer l'expérience client



# Architecture d'affaires du Service de sécurité incendie

**Client :** Service de sécurité incendie de Montréal

**Objectif :** Réaliser l'architecture d'affaires et le plan de transition

**Principaux livrables :**

- Architecture d'affaires actuelle et évaluation des capacités d'affaires
- Énoncés des principes et orientations de l'architecture d'affaires cible
- Exigences d'affaires de l'architecture d'affaires cible (initiatives)
- Recommandations sur la priorisation des capacités d'affaires

**Bénéfices attendus :**

- Vision cohérente de l'organisation donnant un sens à l'action collective : des projets d'amélioration largement inspirés des travaux en cours
- Capacité accrue à prioriser et ordonnancer le changement dans la continuité
- Alignement stratégique et capacité accrue de gouverner

---

# Exemples de bénéfices générés par les projets dans les arrondissements

**Client**

**Objectif du mandat**

**Principaux livrables**

**Bénéfices**

# Refonte des parcours de chargement de la neige

**Client :** Arrondissement de Saint-Léonard, **Travaux publics**

**Objectif :** Rapatrier en régie un contrat de déneigement pour la saison 2019-2020 et cibler des opportunités d'amélioration de la performance

## **Principaux livrables :**

- Analyse des secteurs en régie et à contrat pour cibler le contrat le plus approprié au rapatriement
- Génération de scénarios pour les nouveaux parcours de chargement en régie
- Mise à jour de tous les parcours dans SIGS et création de nouveaux formulaires de suivi

## **Bénéfices obtenus :**

- **Économies estimées à 150 k\$ pour 2019-2020 et à 200 k\$ pour les années futures**
- Renforcement des compétences en déneigement et meilleur service aux citoyens (zones scolaires déblayées la nuit, voie de service de la Métropolitaine faite plus rapidement, secteurs déplacés de jour ou de nuit pour diminuer le bruit et les voitures à remorquer)
- Mobilisation importante et favorable à une seconde phase de rapatriement en régie

# Refonte des parcours de chargement de la neige

**Client :** Arrondissement de Saint-Laurent, Travaux publics

**Objectif :** Faire des analyses quantitatives liées aux divers scénarios possibles de redécoupage des secteurs de déneigement dans la perspective du renouvellement des contrats de déneigement

**Principaux livrables :**

- Découpage et caractérisation des sous-secteurs, et analyse en vue de faire des regroupements en secteurs de jour et de nuit
- Proposition de plusieurs scénarios chiffrés en matière de longueur et de temps estimés

**Bénéfices attendus :**

- Chargement de la neige de tous les tronçons prioritaires (P1) en 24 heures et des P2 dans un délai correspondant à la Politique de déneigement
- Augmentation de la satisfaction des citoyens à l'égard du déneigement
- Déjà une vague de changements a eu lieu au niveau de la couverture de service et des quarts de travail, augmentant la productivité de 20 %

# Documentation et révision du processus actuel d'approbation des demandes de permis de construction

**Client :** Arrondissement de Verdun, Travaux publics et DAUSE

**Objectif :** Documenter et réviser le processus actuel d'approbation des demandes de permis de construction

## **Principaux livrables :**

- Cartographie du processus actuel et cible
- Création d'un registre d'initiatives et de bonnes pratiques pouvant être déployées

## **Bénéfices attendus :**

- Réduction des délais de traitement des demandes de permis de construction de 25 %
- Diminution du nombre de communications - de 3 à 1 et augmentation de la visibilité sur les demandes en cours entre les équipes grâce au rapport de suivi
- Clarification des rôles et des responsabilités des intervenants dans le processus et uniformisation des pratiques de travail au sein des équipes
- Amélioration de l'arrimage entre intervenants internes et externes (promoteurs et citoyens)

# Accompagnement dans la migration vers Oracle des permis et soutien en mobilisation

**Client :** Arrondissement de Saint-Léonard, DAUSE

**Objectif :** Appuyer la transition logicielle pour l'émission des permis et soutenir la DAUSE dans son déménagement et son plan de mobilisation

## **Principaux livrables :**

- Cartographie d'un nouveau processus et identification des changements requis
- Coordination de l'équipe projet
- Transition logicielle réalisée le 29 avril et formation des employés pendant le confinement

## **Bénéfices obtenus :**

- Malgré le confinement, aucun impact ressenti sur les activités au comptoir
- Économies annuelles de 25 k\$ sur les frais de licences
- Grande mobilisation des employés en vue du déménagement de la DAUSE

# Coaching de gestionnaires pour leurs projets d'amélioration continue

**Client :** Arrondissement du Plateau-Mont-Royal, Travaux publics

**Objectif :** Développer des compétences en amélioration continue par la réalisation, en équipe de 2 gestionnaires, de projets sous la supervision d'un coach (conseiller du SPO)

## **Principaux livrables :**

- Coaching d'une équipe pour les activités d'arrosage des végétaux
- Coaching d'une équipe pour les activités de collecte des paniers de rue

## **Bénéfices attendus :**

- Volet arrosage des végétaux : meilleur portrait des besoins globaux de main-d'oeuvre, grâce à la structuration d'un chiffrier, engendrant des économies annuelles de 140 heures pour la génération et la mise à jour des parcours d'arrosage
- Volet paniers de rue : meilleure répartition des camions et fréquence de collecte optimisée selon les besoins, réduction du kilométrage total parcouru par les camions

# Optimisation du processus au Bureau des réservations de plateaux

**Client :** Arrondissement de Montréal-Nord, Division des sports et loisirs

**Objectif :** Optimiser le processus afin d'améliorer l'expérience pour les clients internes et externes, d'améliorer l'expérience des employés et de maximiser l'efficacité des opérations

## **Principaux livrables :**

- Cartographie du processus cible et des principes directeurs associés
- Plan d'action comptant 16 solutions priorisées à implanter d'ici mars 2021

## **Bénéfices attendus avec la mise en place du processus cible :**

- 95 % des demandes clients reçues avant le 31 mars soient traitées selon les délais prévus
- Réduction du nombre d'erreurs de saisie dans GDC de la part des demandeurs telles que constatées par l'équipe de la Division des travaux publics, passant de 55 % à 25 %
- Réduction de l'utilisation de papier par la conversion de six (6) étapes désormais réalisables de façon numérique (économie récurrente d'environ 3 000 feuilles par année)



---

# Liste des projets faits ou en cours en arrondissement et dans les services

Noms et clients de tous les projets

## Liste des projets faits ou en cours - Arrondissements

1. Refonte des parcours de chargement de la neige (St-Laurent)
2. Refonte des parcours de chargement de la neige (St-Léonard)
3. Optimisation du processus d'intervention pour les **demandes de branchement d'eau** (Lachine)
4. Accompagnement dans la migration vers Oracle des **permis** et soutien en mobilisation (St-Léonard)
5. Accompagnement dans la migration vers Oracle des permis et soutien en mobilisation (Lachine)
6. **Coaching de gestionnaires** pour leurs projets d'amélioration continue (Plateau)
7. Révision du processus de **plantation des arbres** (Sud-Ouest)
8. Révision du processus de planification, réalisation, suivi et contrôle des **événements publics** (Mtl-Nord)
9. Optimisation du processus au Bureau des **réservations de plateaux** (Mtl-Nord)
10. Accompagnement pour implanter des initiatives d'optimisation pour le **BAM de l'avenir** (Verdun)

## Liste des projets faits ou en cours - Arrondissements (suite)

11. Documentation et révision du processus actuel d'approbation des demandes de **permis de construction** (Verdun)
12. Documentation et optimisation du processus de **prêt et de transport d'équipement** aux organismes (Verdun)
13. Révision du processus de traitement des **requêtes citoyennes** aux Travaux publics (Ahuntsic-Cartierville)
14. Optimisation du processus de traitement des demandes de service (DDS) pour un **nouvel employé** (Ville-Marie)
15. Optimisation du processus de traitement des demandes d'**inspection et de salubrité** (MHM)
16. Optimisation du processus de traitement des demandes de permis de construction (MHM)
17. Révision du processus de planification et de gestion des travaux d'aqueduc (CDN-NDG)
18. Assignations en temps supplémentaire pour les travaux publics (Lachine)

## Liste des projets faits ou en cours - Services

1. Simplification du **processus décisionnel** (Direction générale, Division du soutien aux instances et Service du greffe)
2. Harmonisation des **devis** (Service de l'approvisionnement)
3. Programme de **formation** pour les contremaîtres (SRH)
4. Processus de gestion des collectes, du transport, du transbordement et de l'élimination (CTTÉ) des **matières résiduelles** (SEnviro)
5. Processus d'octroi des subventions pour le **Programme d'adaptation de domicile** (PAD) (SHabitation)
6. Processus d'octroi des **subventions** par le Programme Réno-abordable (SHabitation)
7. Révision du processus de traitement des **demandes citoyennes** envoyées à la mairesse – volet administratif (SECC)
8. Révision du processus de **reddition de comptes** dans le cadre des demandes de subventions (SDIS)

## Liste des projets faits ou en cours - Services (suite)

9. Implantation d'un outil de **gestion de projets** (SDIS)
10. Implantation d'un outil de **gestion visuelle** (STI)
11. Optimisation du processus de **traitement des demandes de service** (DDS) pour un nouvel employé (STI)
12. Processus de déploiement, suivi et contrôle des **nouvelles pratiques dans l'offre alimentaire** (BTER)
13. Gestion de l'**inspection** du domaine public et privé (DG)
14. **Architecture d'affaires** du Service de sécurité incendie (SIM)
15. Révision des capacités en fonction de la mise en place d'un **nouveau modèle de service** (SAppro)
16. **Modèle de capacité** du Service de l'habitation (SH)
17. Révision du programme de subventions **AccèsLogis Montréal** (SH)
18. Mise en place de l'**équipe municipale mobile d'intervention sociale** (ÉMMIS) - SDIS
19. Amélioration des processus administratifs du PTI (SIRR + SF)
20. Architecture d'affaires (SPO) et d'entreprise (STI)

## Liste des projets faits ou en cours - Services (suite)

21. Développement d'indicateurs de performance pour la gestion vestimentaire (Appro)
22. Étude comparative des coûts d'entretien en régie et à contrat (SGPI)
23. Accompagnement en matière de modélisation financière (SMRA)
24. Révision du processus de gestion des réclamations (SAJ)
25. Calcul des coûts et des revenus ayant trait au stationnement et à la mobilité (SUM)
26. Coordination et intégration transversale de la démarche d'alignement stratégique (AS)
27. Diversité et inclusion (SRH)

## Liste des projets conjoints (2) et projets COVID 19 (3)

1. Révision du processus de **gestion des entraves** dans le domaine public (projet conjoint)
  2. Gestion des **sols** liés aux travaux d'excavation (SEau, Enviro et SIRR + arrondissements)
- 
1. Centre de coordination des mesures d'urgence (CCMU) - Développement d'outils et soutien à la Mission Soutien logistique et la Mission Communication
  2. COVID-19 - Soutien à la mise en place de la Ligne Affaires du Service du développement économique (SDE)
  3. COVID-19 - Création de 4 outils pour la gestion des ressources matérielles et humaines (SDIS)

---

# Des nouvelles du programme de certification en amélioration continue - Ceinture verte Lean

## Formation en cours

Liste des unités qui investissent dans la formation d'un employé. Chaque employé réalisera un projet d'amélioration continue afin d'obtenir sa certification.



# Unités participantes au programme de certification ceinture verte en amélioration continue

- Une première cohorte de 15 participants provenant de 5 arrondissements et 6 services s'est formée en septembre et octobre 2020.

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sud-Ouest</li><li>2. Plateau</li><li>3. Montréal-Nord</li><li>4. MHM</li><li>5. Ahuntsic</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. SGPI</li><li>2. SDIS</li><li>3. SECC</li><li>4. SSIM</li><li>5. SHAB</li><li>6. SAPP</li></ol>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Cette formation en mode virtuel est offerte en collaboration avec les experts du Mouvement québécois de la qualité (MQQ)

# Consultez l'offre de service complète du SPO puis contactez-nous pour entreprendre un projet qui répondra à vos besoins

