

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

### Budget 2022

Serge Lamontagne  
Service de la planification stratégique et  
de la performance organisationnelle  
Date : 6 janvier 2022

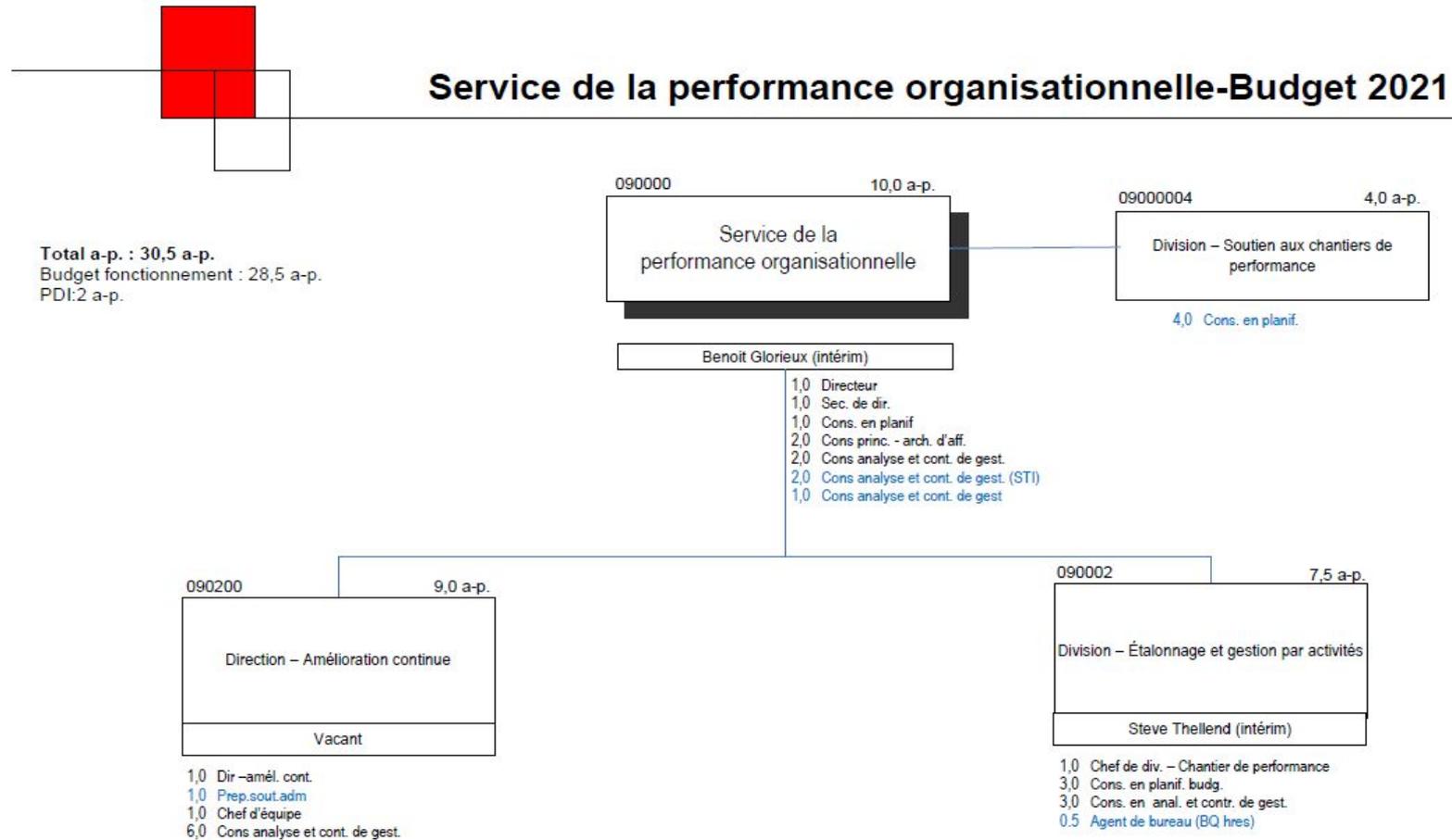
## Liste des acronymes

- BIG : Bureau de l'inspecteur général
- BVG : Bureau du vérificateur général
- BPPI : Bureau des projets et programmes d'immobilisations
- CG : Contrôleur général
- DPS : Division de la planification stratégique de la Direction générale
- LIUM : Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal
- MHM : Mercier--Hochelaga-Maisonneuve (arrondissement)
- S-O : Sud-Ouest (arrondissement)
- SPSPPO : Service de la planification stratégique et de la performance organisationnelle
- SPO : Service de la performance organisationnelle
- VM : Ville-Marie (arrondissement)

## Mission

- Le SPSPPO assure la coordination du cycle de planification stratégique de la Ville, incluant sa mise en œuvre. Il met en place des mécanismes et des outils nécessaires à la gestion axée sur les résultats ainsi que l'arrimage entre les processus décisionnels. Il assure la cohérence et la priorisation des actions, des projets et des programmes afin d'optimiser la gestion efficiente des ressources humaines et financières. Il met de l'avant des projets stratégiques permettant la capitalisation des apprentissages, l'innovation et l'amélioration continue de l'organisation et de répondre aux grands défis urbains.
- Il se décline en deux axes d'intervention : indicateurs et performance organisationnelle, ainsi qu'innovation urbaine et opportunités stratégiques.

## Organigramme 2021

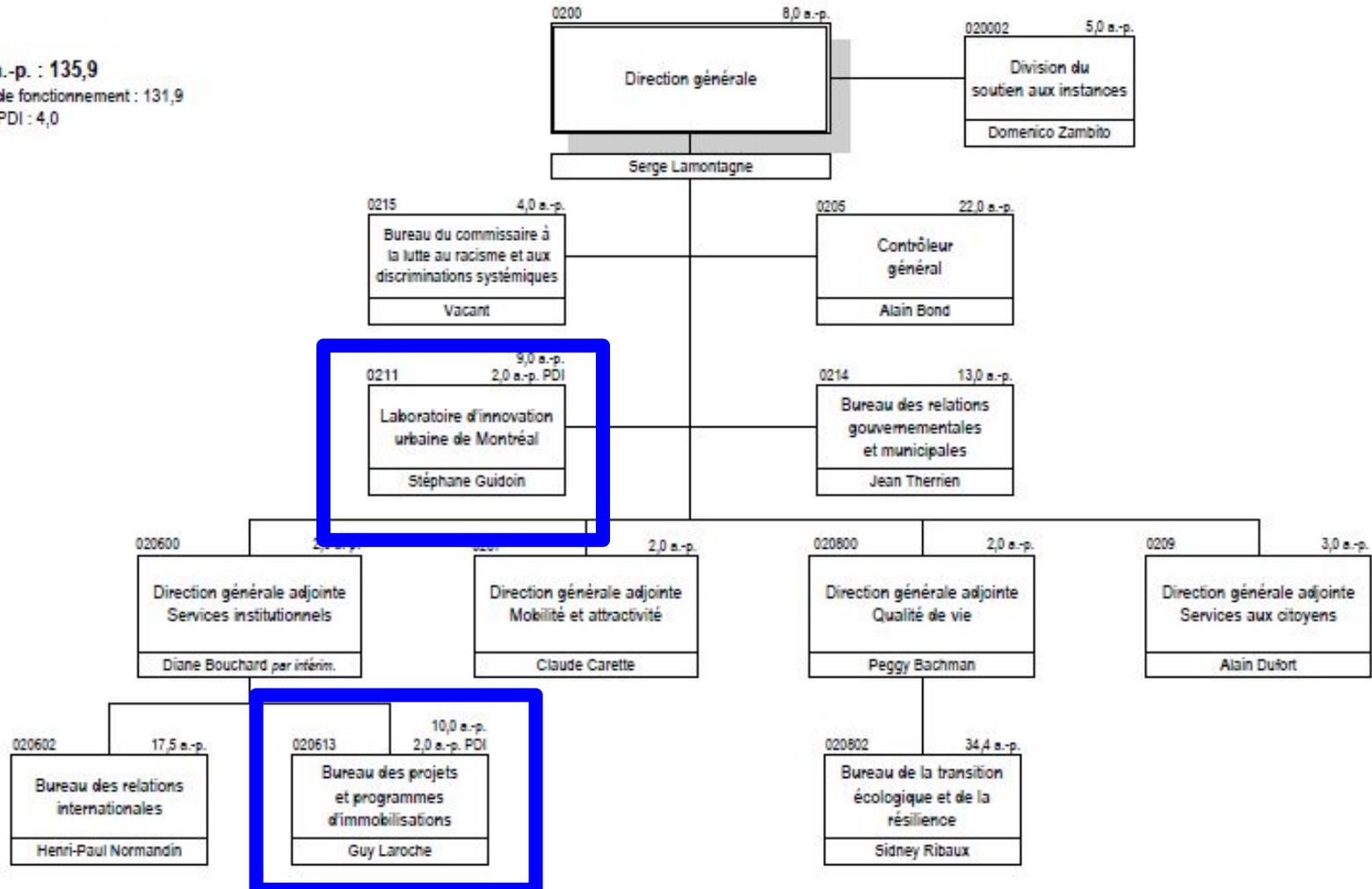


## Organigramme 2021

Total a.-p. : 135,9

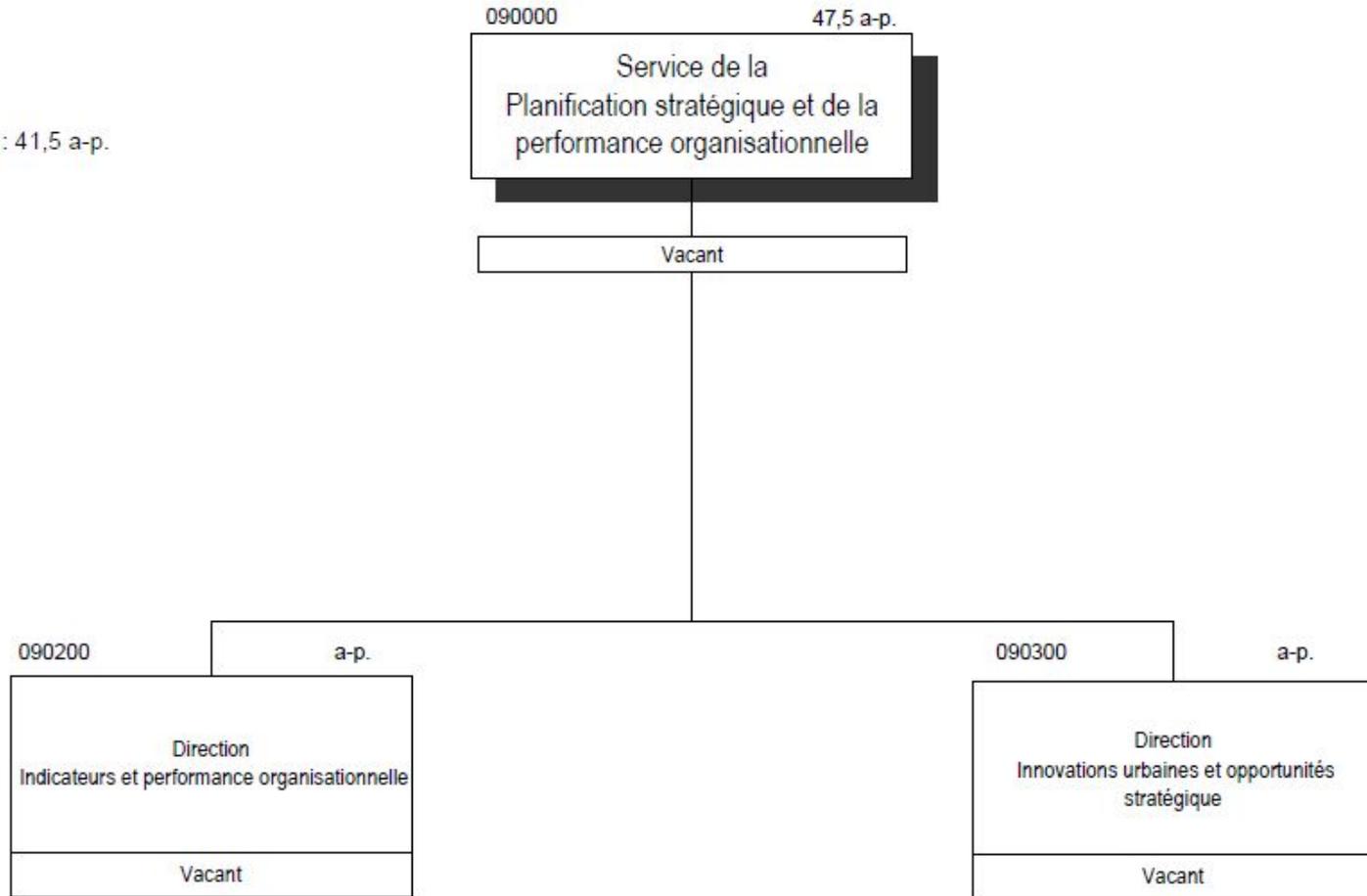
Budget de fonctionnement : 131,9

Budget PDI : 4,0



## Organigramme 2022

Total a-p. : 47,5 a-p.  
Budget fonctionnement : 41,5 a-p.  
PDI:6 a-p.



## Faits saillants 2021 et impacts 1/2

- Organisation d'un vaste exercice collectif ayant mené à l'adoption du Plan stratégique Montréal 2030.
- Création du SPSPO, par l'intégration des équipes du SPO, du LIUM, du BPPI ainsi que la DPS, afin d'implanter le virage de la culture organisationnelle axée sur la planification stratégique et l'innovation.
- Accompagnement par le **SPO** des unités afin de mettre en place des solutions visant à améliorer les services (expérience client, réduction des délais et des coûts, productivité, santé, sécurité et mieux-être du personnel); réalisation de plus de 50 projets, dont l'amélioration des activités d'arboriculture, la recommandation de scénarios en gestion des sols contaminés, la révision du modèle d'affaires des pépinières et réalisation d'un plan d'affaires pour l'Auditorium de Verdun.

## Faits saillants 2021 et impacts 2/2

- Élaboration par le **BPPI** des documents d'aide à la rédaction de cadre de gouvernance pour les projets généraux et les arrondissements; production de nouveaux guides en gestion de projet; élaboration du bilan annuel sur la connaissance de l'état des actifs de la Ville et collaboration pour définir la vision de la reconversion de l'Hôpital de la Miséricorde et de l'Institut des Sourdes-muettes.
- Contribution du **LIUM** à la réalisation du Plan stratégique Montréal 2030 par des initiatives de mobilisation et de formation; organisation du Sommet canadien des données ouvertes; déploiement du second projet de test des navettes autonomes; intervention dans les expérimentations entourant la carte Opus et coordination de la stratégie collective Montréal numérique.

# Budget de fonctionnement 2022

## Plan de la présentation

- Objectifs et réalisations 2021
- Indicateurs du service ou de l'organisme
- Bilan en matière de santé et sécurité au travail
- Évolution budgétaire 2021
- Objectifs 2022
- Budget 2022
  - Revenus et dépenses par compétences
  - Principaux écarts 2022 vs 2021
  - 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 2021 - Planification stratégique

### Objectif 1 : Continuer la transformation de l'organisation

- Coordination d'exercice collectif menant à l'adoption du premier plan stratégique de la Ville de Montréal : Plan stratégique Montréal 2030 duquel découle six grands chantiers transformationnels afin d'amorcer le changement de culture organisationnelle requis pour la mise en œuvre de la stratégie et mise en place d'un nouveau modèle organisationnel pour la planification stratégique.

## Objectifs et réalisations 2021 - Performance organisationnelle

**Objectif 1 : Offrir de l'accompagnement personnalisé aux unités de la Ville, en cohérence avec les nouvelles orientations stratégiques portant notamment sur la transition écologique, ainsi que sur l'amélioration de la mobilité et de la cohabitation sociale**

- Réalisation plus de 50 projets d'évaluation et d'amélioration des processus d'affaires des services centraux et des arrondissements. Par exemple, il a, entre autres, amélioré et intégré la planification et l'exécution des activités d'arboriculture par l'implantation d'une transformation numérique de ses activités, il a recommandé des scénarios quant aux enjeux de gestion des sols contaminés, a révisé le modèle d'affaires des pépinières et a réalisé un plan d'affaires pour l'Auditorium de Verdun.

**Objectif 2 : Poursuivre les projets qui accroissent l'efficacité de l'organisation et la qualité des services fournis aux citoyens**

- De nombreuses études financières pour fournir des modélisations financières, des analyses de coûts et rentabilité, et des tableaux de bord pour aider à la prise de décision.

## Objectifs et réalisations 2021 - Performance organisationnelle

**Objectif 3 : Accompagner l'Administration dans la détermination de pistes d'amélioration afin de générer des économies, tant monétaires que de temps, et émettre des recommandations sur les meilleures façons de faire en matière de performance organisationnelle**

- Le SPO a accompagné les unités d'affaires afin de trouver des pistes d'optimisation et de mettre en place des solutions innovantes visant à améliorer les services rendus. Il a visé ainsi à rehausser l'expérience client, à raccourcir les délais de traitement, à réduire les coûts, à accroître la productivité ou encore à préserver la santé, la sécurité et le mieux-être du personnel, par exemple les projets liés aux priorités de redressement du SMRA à la suite des recommandations du BIG, du BVG et du CG.

**Objectif 4 : Publier les résultats pour 2020 des indicateurs de performance issus de deux démarches d'étalonnage**

- Créer un tableau de bord et cibler les indicateurs de gestion les plus pertinents au Service des affaires juridiques et créer un tableau de bord incluant des indicateurs clés du processus de permis de coupe branchement-débranchement d'eau dans l'arrondissement du Sud-Ouest.

## Objectifs et réalisations 2021 - Performance organisationnelle

**Objectif 5 : Former des experts en amélioration continue qui s'engagent à réaliser des projets dans leurs unités respectives pour transmettre leur expertise et les meilleures pratiques**

- Programme de certification ceinture verte en amélioration continue, pour former des employés capables de mener dans leur unité des projets d'amélioration: 11 employés formés et coachés par le SPO ont contribué par leur mandat, au développement d'une culture d'amélioration continue au sein de la Ville.

**Objectif 6 : Soutenir la démarche d'alignement stratégique 2020-2030 en jouant un rôle d'intégrateur transversal au sein de toute l'organisation**

- Améliorer et intégrer la planification et l'exécution des activités reliées au cycle de vie de l'arbre et aux aménagements horticoles; émergence d'une culture d'amélioration continue au sein des Division des parcs; mandat complété dans l'arrondissement (S-O) et en cours (MHM et VM).
- Livrer un mécanisme de collecte et bonification à venir avec la nouvelle structure du SPSPPO.

## Objectifs et réalisations 2021 - Projets et programmes d'immobilisations

**Objectif 1 : Élaborer des aides à la rédaction de cadres de gouvernance pour les arrondissements et les services centraux en ce qui concerne les projets généraux**

- En plus de veiller à l'application du cadre de gouvernance des projets et programmes d'envergure, élaboration des documents d'aide à la rédaction de cadre de gouvernance pour les projets généraux et les arrondissements.

**Objectif 2 : Poursuivre la mise en place progressive d'une culture projet au sein de la Ville de Montréal par l'accroissement de l'offre de formation, l'élaboration d'un programme de formation pour les responsables de projets, la production de guides concernant, entre autres, la gestion des actifs et la gestion de bénéfices, et le déploiement progressif de l'Outil corporatif en gestion de projets**

- Production de nouveaux guides en gestion de projet, formé des responsables de projets et œuvré activement à l'amélioration des pratiques en gestion des actifs.

**Objectif 3 : Mettre en oeuvre la stratégie de gestion des actifs et assurer un suivi de l'état des actifs par la production d'un bilan annuel**

- Élaboration du bilan annuel sur la connaissance de l'état des actifs de la Ville.

## Objectifs et réalisations 2021 - Innovation urbaine

**Objectif 1 : Poursuivre la mise en oeuvre des projets en matière de mobilité et d'accès à l'alimentation de « Montréal en commun » qui est le volet montréalais de Défi des villes intelligentes, un concours du gouvernement du Canada**

- Accompagnement du Pilote de la plateforme technologique favorisant la sécurité alimentaire des citoyen.nes en facilitant l'accès à une offre de repas sains et abordables, en particulier pour les enfants et les aîné.es ainsi que la Plateforme numérique de partage de véhicules (autopartage entre pairs, vélo cargo, remorque à vélo) disponible dans plusieurs arrondissements développée par Solon.

**Objectif 2 : Lancer des programmes, des communications et des activités de mobilisation auprès de la population, en portant une attention particulière aux enjeux de fracture numérique qui se sont aggravés pendant la pandémie**

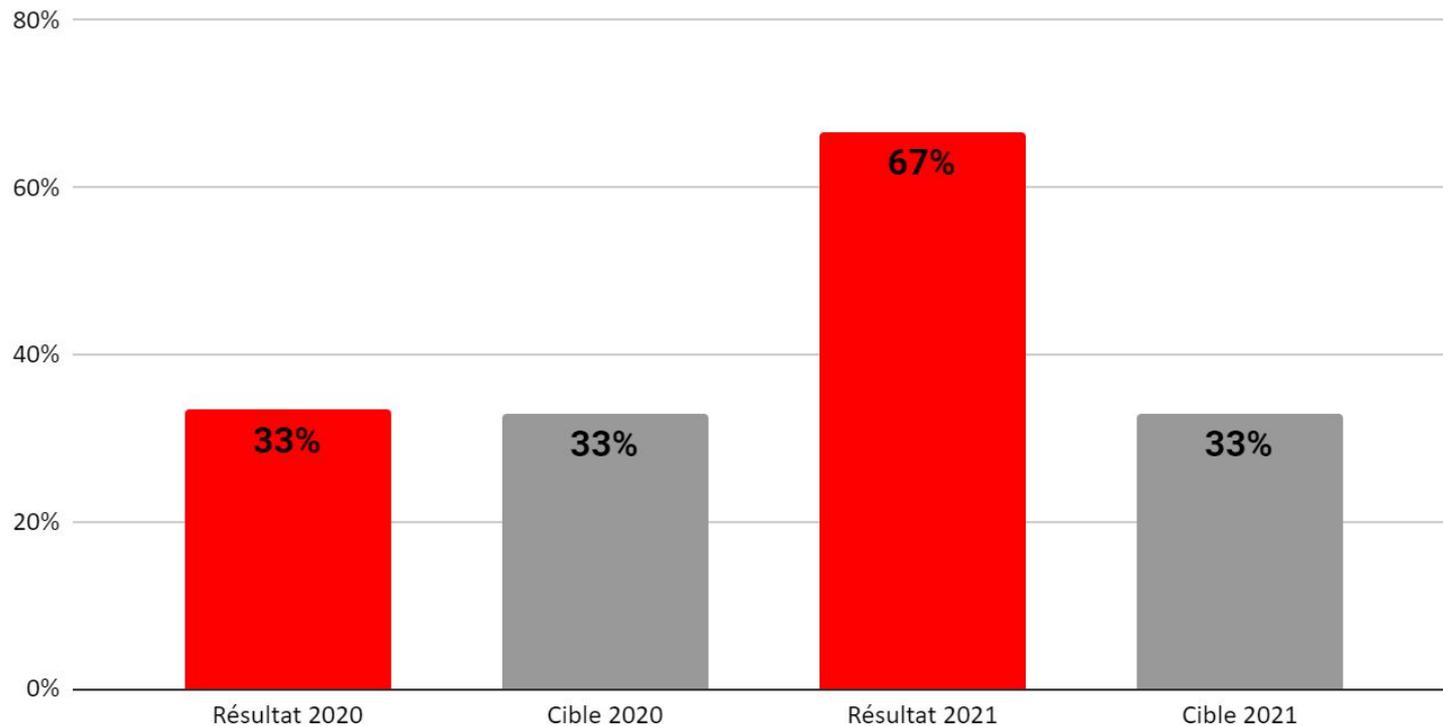
- Contribution à la réalisation du Plan stratégique Montréal 2030, par le déploiement d'une série d'initiatives de mobilisation et de formation des employées et des employés, et par la valorisation des initiatives à travers les Rendez-vous 2030.

**Objectif 3 : Accroître les ouvertures des jeux de données et soutenir l'écosystème des données à Montréal, qui sera l'hôte d'un événement mobilisateur de portée canadienne**

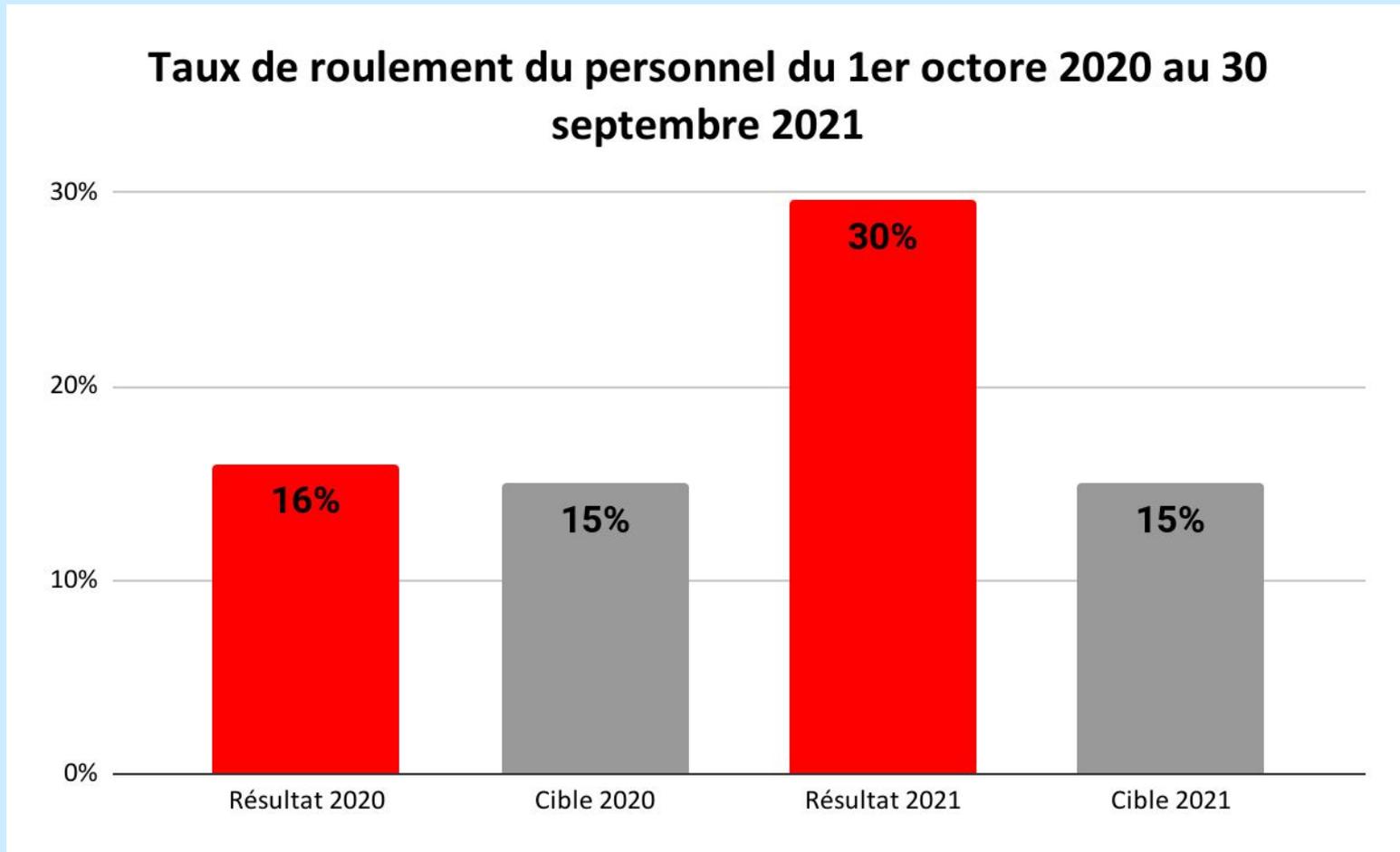
- Le mandat de données ouvertes et de stratégie de données s'est poursuivi avec l'organisation, en virtuel, du Sommet canadien des données ouvertes en partenariat avec le Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec.

## Indicateurs de service – Performance organisationnelle

Taux d'embauche des minorités visibles et ethniques entre le 1er octobre 2020 et le 30 septembre 2021

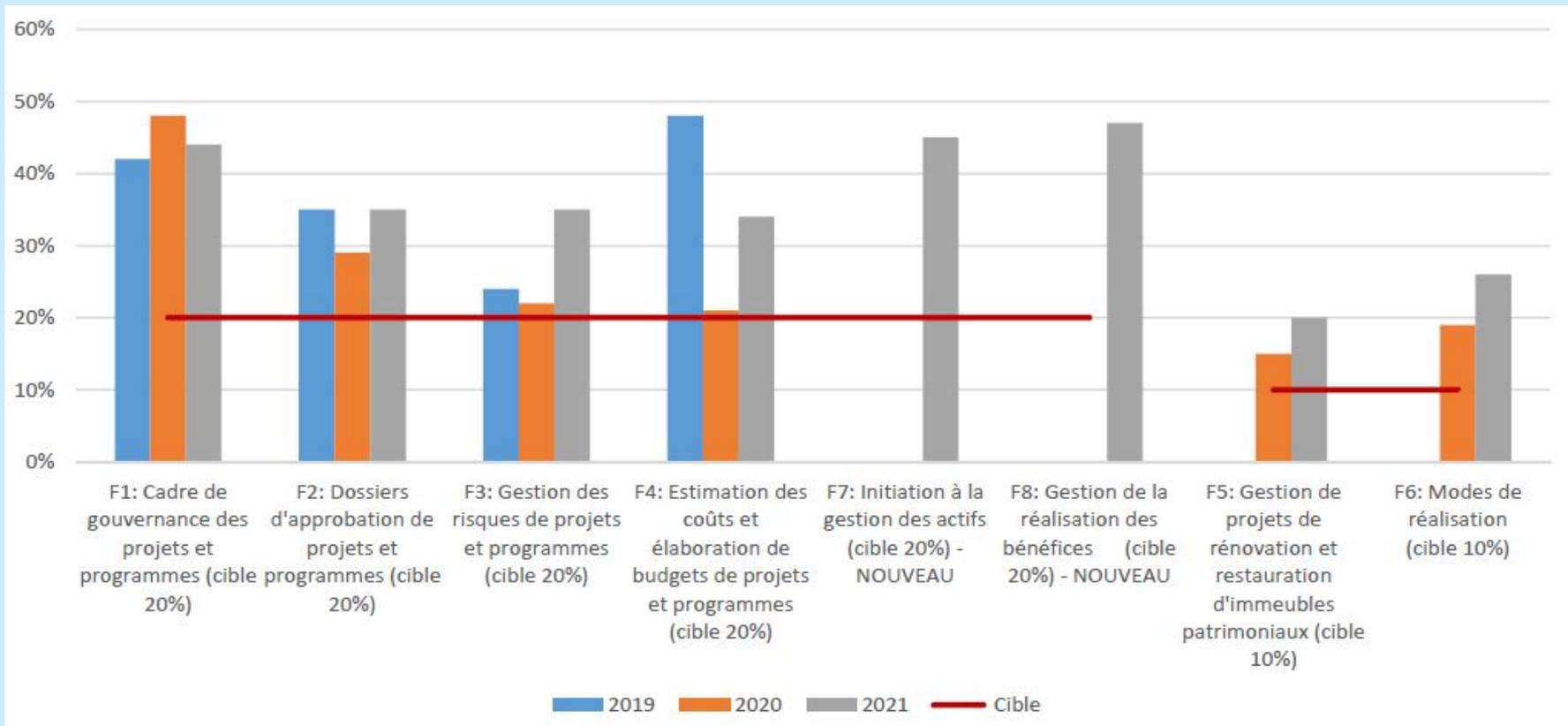


## Indicateurs de service – Performance organisationnelle



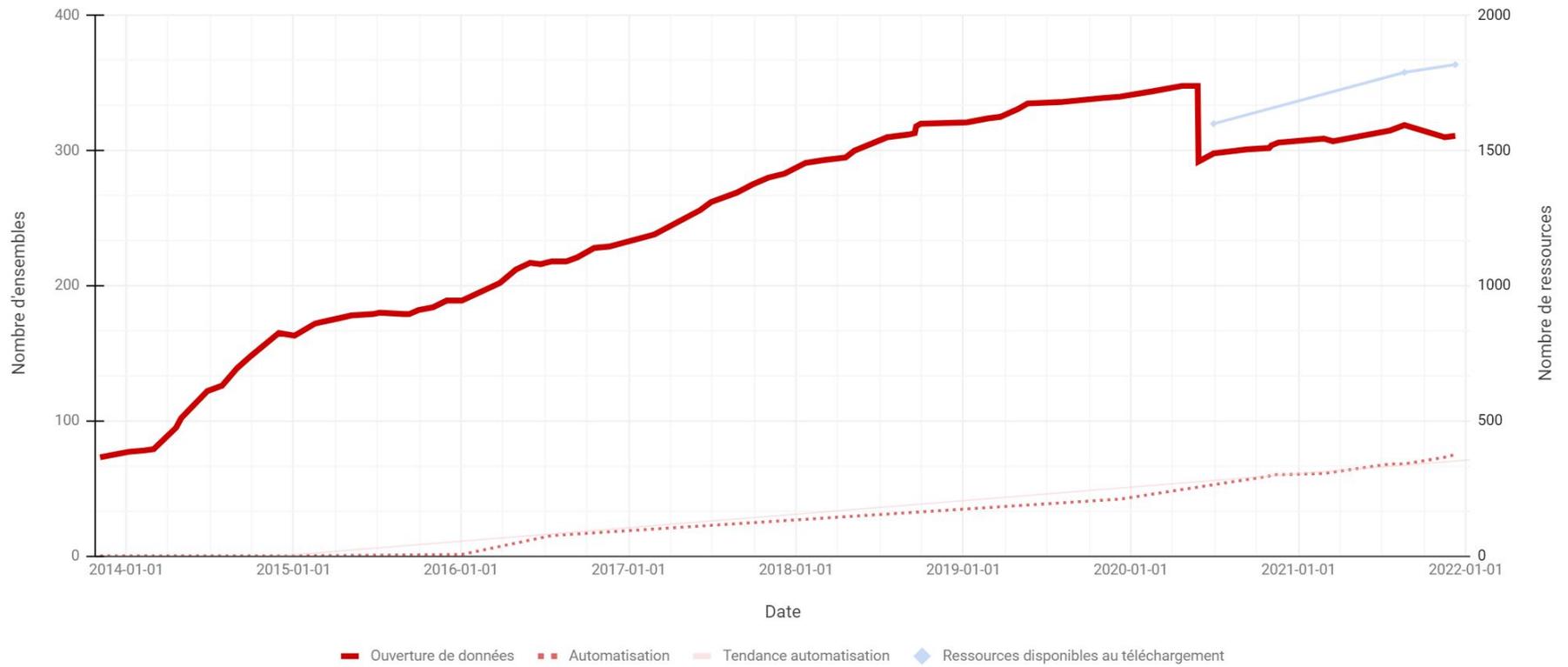
## Indicateurs de service – Projets et programmes d’immobilisations

Pourcentage de personnes formées par formation vs le nombre total de personnel œuvrant dans le domaine de la gestion des projets et des programmes d’immobilisations



## Indicateurs de service – Innovation urbaine

Évolution des données ouvertes de la Ville de Montréal



## Bilan en matière de santé et sécurité au travail

- La SPSPO ne déplore **aucun accident de travail avec perte de temps** et aucun accident de travail sans perte de temps. **Les taux de fréquence et de gravité des accidents de travail de l'unité sont donc à zéro pour une quatrième année consécutive.**

## Évolution budgétaire 2021 – Revenus

(en milliers de dollars)	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget comparatif 2021</b>	0,0	0,0	0,0
Report de budget revenus et dépenses - Subvention du gouvernement du Canada dans le cadre du Défi des villes intelligentes	29 487,6	14 211,4	43 699,0
Report du budget revenus et dépenses - Aide financière pour le soutien à la réalisation des projets pilotes relatifs à l'utilisation de véhicules autonomes électriques à des fins de transport collectifs		4 404,8	4 404,8
Subvention provenant du Gouvernement du Québec pour l'organisation du Sommet canadien sur les données ouvertes en 2021.	50,0		50,0
Report du budget revenus et dépenses - Coopération entre Laboratoires.	31,4	-	31,4
<b>Budget modifié 2021</b>	<b>29 569,0</b>	<b>18 616,2</b>	<b>48 185,2</b>
<b>Prévisions 2021</b>	<b>8 169,0</b>	<b>4 616,2</b>	<b>12 785,2</b>
<b>Surplus (déficit)</b>	<b>(21 400,0)</b>	<b>(14 000,0)</b>	<b>(35 400,0)</b>
<b><u>Explications des principaux écarts</u></b>			
Budget reporté dans le cadre du Défi fédéral des villes intelligentes (2019-2024)	21 400,0	10 900,0	32 300,0
Budget reporté dans le cadre des projets pilotes relatifs à l'utilisation de véhicules autonomes électriques à des fins de transport collectifs (2018-2023)		3 100,0	3 100,0
	<b>21 400,0</b>	<b>14 000,0</b>	<b>35 400,0</b>

## Évolution budgétaire 2021 – Dépenses

(en milliers de dollars)	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget comparatif 2021</b>	8 669,6		8 669,6
Report de budget revenus et dépenses - Subvention du gouvernement du Canada dans le cadre du Défi des villes intelligentes	29 487,6	14 211,4	43 699,0
Report du budget revenus et dépenses - Aide financière pour le soutien à la réalisation des projets pilotes relatifs à l'utilisation de véhicules autonomes électriques à des fins de transport collectifs		4 404,8	4 404,8
Subvention provenant du Gouvernement du Québec pour l'organisation du Sommet canadien sur les données ouvertes en 2021	50,0		50,0
Report du budget revenus et dépenses - Coopération entre Laboratoires	31,4	-	31,4
<b>Budget modifié 2021</b>	<b>38 238,6</b>	<b>18 616,2</b>	<b>56 854,8</b>
<b>Prévisions 2021</b>	<b>15 001,0</b>	<b>4 616,2</b>	<b>19 617,2</b>
<b>Surplus (déficit)</b>	<b>23 237,6</b>	<b>14 000,0</b>	<b>37 237,6</b>
<b>Explications des principaux écarts</b>			
Budget reporté dans le cadre du Défi fédéral des villes intelligentes (2019-2024)	21 400,0	10 900,0	32 300,0
Budget reporté dans le cadre des projets pilotes relatifs à l'utilisation de véhicules autonomes électriques à des fins de transport collectifs (2018-2023)		3 100,0	3 100,0
Participation au plan de marge de manœuvre 2021 suite à la crise économique et financière provoquée par la pandémie (Covid)	1 837,6		1 837,6
	<b>23 237,6</b>	<b>14 000,0</b>	<b>37 237,6</b>

## Objectifs 2022 1/3

- **Mettre en place le service et développer la stratégie d'implantation ainsi que son offre de service.**
- **Accélérer la transformation et la mobilisation** de l'organisation pour orienter l'ensemble des décisions et des actions vers la mise en œuvre et la réussite du Plan stratégique Montréal 2030.
- **Adapter et développer des outils et des processus internes** permettant d'évaluer les capacités de l'organisation et d'aligner les ressources sur les priorités de la planification stratégique.
- **Développer le système de gestion** axée sur les résultats pour Montréal 2030 et suivre les indicateurs de performance du plan stratégique et en effectuer une mise à jour périodique.

## Objectifs 2022 2/3

- **Poursuivre l'accompagnement des unités en matière de performance organisationnelle**, pour les mandats priorisés en cohérence avec le Plan stratégique Montréal 2030.
- **Poursuivre les activités de suivi des projets et programmes d'envergure** ainsi que la coordination des comités conformément au Cadre de gouvernance des projets et programmes.
- **Poursuivre la mise en place progressive d'une culture projet** au sein de la Ville en augmentant l'offre de formation et d'accompagnement, entre autres en matière de gestion d'actifs et de gestion de projets.
- **Poursuivre les démarches d'expérimentation, de cocréation et de mobilisation** telles que citoyens testeurs et les Rendez-vous Montréal 2030.

## Objectifs 2022

- **Mener la démarche de gouvernance des données**, incluant les données en gestion d'actifs.
- **Poursuivre le déploiement des projets de mobilité et d'accès à l'alimentation** de Montréal en commun - Défi des villes intelligentes, et les tests de navettes autonomes.
- **Accompagner les propriétaires publics dans la reconversion d'immeubles excédentaires** afin de s'assurer que les projets soient cohérents avec les priorités de la Ville.

## Budget 2022 – Sommaire des revenus et dépenses par compétences

### Revenus par compétences

(en milliers de dollars)

	Revenus						
	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Réel comparatif 2020	Prévision comparative 2021	Budget comparatif 2021	Budget 2022
Conseil municipal		37,0	218,4	3,2	8 169,0	-	-
Conseil d'agglomération		100,9	377,9	116,3	4 616,2	-	-
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>137,9</b>	<b>596,3</b>	<b>119,5</b>	<b>12 785,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Dépenses par compétences

(en milliers de dollars)

	Dépenses						
	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Réel comparatif 2020	Prévision comparative 2021	Budget comparatif 2021	Budget 2022
Conseil municipal	5 789,7	6 069,7	7 010,9	11 434,4	15 001,0	8 669,6	6 936,3
Conseil d'agglomération	78,3	108,3	394,4	1 758,5	4 616,2	-	
<b>Total</b>	<b>5 868,0</b>	<b>6 178,0</b>	<b>7 405,3</b>	<b>13 192,9</b>	<b>19 617,2</b>	<b>8 669,6</b>	<b>6 936,3</b>

## Principaux écarts 2022 vs 2021 – Dépenses

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	A-P.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Comparatif 2021</b>	46,5	8 669,6	-	8 669,6
Indexation des salaires		(91,0)		(91,0)
Indexation des autres familles de dépenses 2%		37,7		37,7
Participation à l'équilibre budgétaire du SPO	(3,0)	(715,2)		(715,2)
Participation à l'équilibre budgétaire des bureaux transférés de la DG	(2,0)	(964,8)		(964,8)
<b>Variation totale</b>	<b>(5,0)</b>	<b>(1 733,3)</b>	<b>-</b>	<b>(1 733,3)</b>
<b>Budget 2022</b>	<b>41,5</b>	<b>6 936,3</b>	<b>-</b>	<b>6 936,3</b>

## Budget 2022 – Revenus et dépenses par objets

### Revenus par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Réel comparatif 2020	Prévision comparative 2021	Budget comparatif 2021	Budget 2022
Autres revenus			5,4	3,2	31,4		
Transferts		137,9	590,9	116,3	12 753,8		
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>137,9</b>	<b>596,3</b>	<b>119,5</b>	<b>12 785,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Dépenses par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Réel comparatif 2020	Prévision comparative 2021	Budget comparatif 2021	Budget 2022
Rémunération et cotisations de l'employeur	4 567,1	4 854,1	5 339,5	6 427,5	5 291,4	6 344,7	5 281,0
Transport et communication	79,7	91,6	117,2	33,5	201,4	176,2	102,8
Services professionnels	976,7	952,1	1 617,1	1 290,3	5 019,5	1 773,4	1 269,4
Services techniques et autres	95,3	145,3	165,0	100,0	150,6	199,2	150,5
Location, entretien et réparation	11,9	9,7	6,3	0,5	1,2	21,9	6,5
Biens non durables	21,8	35,9	24,3	33,8	32,2	80,7	52,6
Biens durables	27,9	21,2	10,5	2,5	9,0	3,5	3,5
Contributions à des organismes	87,7	68,2	125,4	5 371,7	8 912,0	70,0	70,0
Autres objets	-			(66,8)	-		
<b>Total</b>	<b>5 868,1</b>	<b>6 178,1</b>	<b>7 405,3</b>	<b>13 193,0</b>	<b>19 617,3</b>	<b>8 669,6</b>	<b>6 936,3</b>

## Budget 2022 – Dépenses par catégories d'emplois

### Dépenses par catégories d'emplois

	(en milliers de dollars)					
	Budget comparatif 2017	Budget comparatif 2018	Budget comparatif 2019	Budget comparatif 2020	Budget comparatif 2021	Budget 2022
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Cadres de gestion	495,5	745,1	718,5	666,2	1 134,7	618,5
Cadres conseil				193,4		
<b>Sous-total — Cadres</b>	<b>495,5</b>	<b>745,1</b>	<b>718,5</b>	<b>859,6</b>	<b>1 134,7</b>	<b>618,5</b>
Cols blancs	206,9	358,1	359,3	378,0	471,0	479,7
Professionnels	930,5	1 370,4	1 487,0	2 312,0	4 911,5	4 351,5
Gestion des postes vacants	(56,0)	(57,0)	(57,6)	(57,1)	(172,5)	(168,7)
<b>Total</b>	<b>1 576,9</b>	<b>2 416,6</b>	<b>2 507,2</b>	<b>3 492,5</b>	<b>6 344,7</b>	<b>5 281,0</b>

## Budget 2022 – Variations de l'effectif par catégories d'emplois

	Années-personnes					
	Budget comparatif 2017	Budget comparatif 2018	Budget comparatif 2019	Budget comparatif 2020	Budget comparatif 2021	Budget 2022
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Cadres de gestion	3,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0
Cadres conseil				1,0		
<b>Sous-total — Cadres</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>	<b>4,0</b>
Cols blancs	2,0	3,0	2,5	3,5	4,5	4,5
Professionnels	8,0	11,0	12,0	19,0	37,0	33,0
Gestion des postes vacants						
<b>Total</b>	<b>13,0</b>	<b>18,0</b>	<b>18,5</b>	<b>27,5</b>	<b>46,5</b>	<b>41,5</b>

# Période de questions ?

Michael Houle

Chef d'équipe par intérim, Division de la planification stratégique

Valérie Lacoux

Directrice par intérim, SPO

Eve Malépart

Chef de division par intérim, BPPI

Brigitte Grandmaison

Directrice par intérim, LIUM