

# SERVICE DES FINANCES

---

PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2010

PRÉSENTÉES À LA COMMISSION D'ÉTUDE DU BUDGET  
DU CONSEIL MUNICIPAL

---

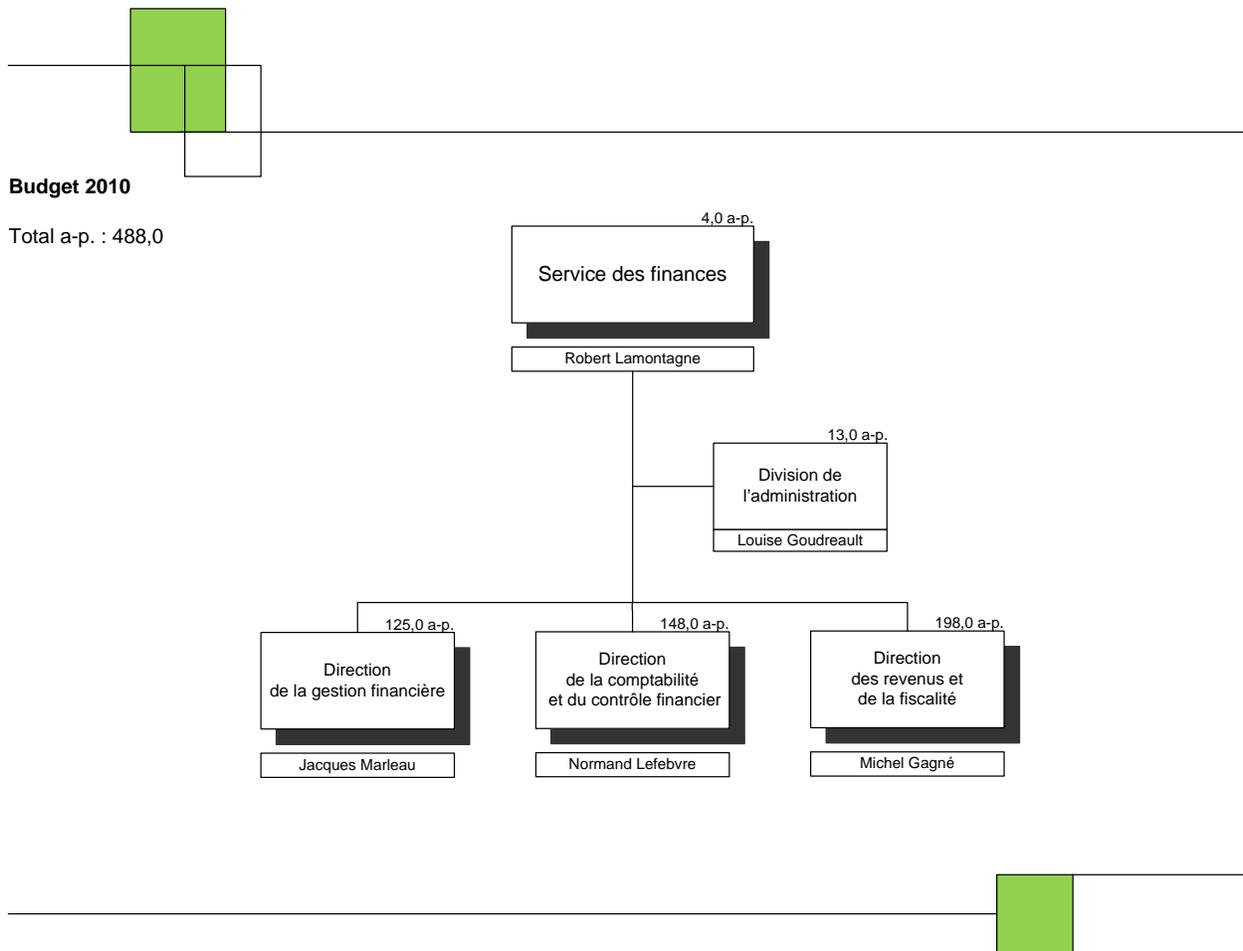
Janvier 2010

<b>MISSION</b>
----------------

Ayant comme principale mission la modernisation, la consolidation et le maintien d'une saine gestion financière, le Service des finances doit :

- ❖ Exercer un leadership dans l'élaboration des stratégies, des approches, des politiques, des normes et des pratiques fiscales et financières de la Ville;
- ❖ Assurer le développement et le maintien des processus financiers, des systèmes d'information financiers et des systèmes de contrôles internes nécessaires à la saine gestion financière de la Ville;
- ❖ Offrir des services conseils en gestion financière, fiscalité, taxes de vente et application des normes comptables;
- ❖ Gérer le cycle et le processus de planification (plan financier à long terme, plan d'affaires et budget);
- ❖ Gérer le cycle et le processus de rendre compte des résultats;
- ❖ Assurer la production des données financières statutaires et de gestion;
- ❖ Procéder à l'imposition des droits et des taxes, déterminer la tarification des services municipaux;
- ❖ Procéder au financement des investissements municipaux;
- ❖ Pourvoir à la gestion des caisses de retraite;
- ❖ Gérer l'ensemble des activités financières de la Ville, plus particulièrement en ce qui a trait à la gestion de la trésorerie, à la confection de la paie et au paiement des fournisseurs.

**ORGANIGRAMME 2010**



---

**PRINCIPALES RÉALISATIONS 2009**

---

**MODERNISATION DE LA FONCTION FINANCE**

Le Service a poursuivi sa démarche de moderniser la fonction Finance en axant ses actions sur des priorités ciblées :

- L'accentuation du support des domaines d'affaires stratégiques;
- L'amélioration des processus et des systèmes;
- L'amélioration de nos services;
- Les communications.

**SUPPORT AUX DOMAINES D'AFFAIRES**

❖ Travaux visant à finaliser les plans de financement à long terme pour les domaines d'affaires suivants :

- FONDS DE L'EAU
- PLAN DE TRANSPORT
- STM
- PLAN DE GESTION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES

**RENFORCEMENT DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2010**

❖ Des travaux ont été réalisés afin d'optimiser le processus budgétaire :

- Encadrement et support plus rigoureux pour le comité de budget
- Implication des villes reconstituées : comité de budget élargi
- Sous-comité Ville-STM
- Devancement des échéanciers
- Renforcement du plan de communication
- Amélioration de la qualité des outils et documents permettant la prise de décision
- Amélioration de l'organisation et de la documentation pour les commissions d'étude du budget

**CONSOLIDATION ET INTÉGRATION DES SYSTÈMES ET PROCESSUS FINANCIERS DE LA VILLE**

- ❖ SYSTÈME DE GESTION DE TEMPS (KRONOS) : poursuite de l'implantation du système de gestion de temps destiné à l'ensemble de la Ville et dont la finalisation est prévue pour 2010 :
- Déploiement pour tous les employés payés par le système de l'ex-CUM (Terper) du module gestion de temps avec interface pour la production de la paie. Ce même déploiement fut réalisé également à l'arrondissement St-Laurent.
  - Programmation de l'interface à traitement pour les employés de l'ex-Montréal et définition des spécifications de l'interface à gage.

- ❖ SYSTÈME BUDGÉTAIRE : finalisation de l'analyse fonctionnelle (modèle d'affaires actuel, modèle d'affaires cible, planification et coûts à haut niveau) en vue du développement et du déploiement d'un nouveau système budgétaire complétant le cycle de gestion financière intégré de la Ville.
- ❖ SYSTÈME DE GESTION DE LA DETTE : mise en production du nouveau système de gestion de la dette.
- ❖ RENFORCEMENT DU CONTRÔLE INTERNE : émission de nouveaux encadrements afin de renforcer le contrôle interne des activités d'approvisionnement, de réception et de paiement des fournisseurs.

### **AMÉLIORATION DE LA PRESTATION DE NOS SERVICES**

- Prise en charge du suivi financier des nouveaux programmes de subventions «ClimatSol», «Fonds Bleu III», «Chantiers Canada», «Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique» et «Fonds des infrastructures municipales et régionales».
- Modification du processus relatif à la vérification des dépenses électorales afin d'y incorporer les directives de la loi 22 relative aux villes liées.
- Planification et suivi des dépenses des candidats aux élections de novembre 2009.
- Resserrement des pratiques et des contrôles relatifs à la facturation interne.
- Réingénierie des processus liés à l'analyse et au suivi des exonérations de droits sur les mutations immobilières.
- Maître d'œuvre de la nouvelle collaboration tripartite entre le Service des finances, la Direction de l'eau et les arrondissements quant à la facturation de l'eau au compteur.
- Révision des processus d'affaires liés aux activités d'encaissement et standardisation de nos interventions de perception.
- Développement d'un programme triennal pour la mise à jour des occupants des immeubles exempts de taxes.
- Analyse des demandes GDC adressées à la Direction des revenus et de la fiscalité et identification des ajustements requis à la reddition de comptes.
- Évaluation des opportunités liées à une application de suivi de dossiers : investissements dans le développement de l'expertise de l'intelligence d'affaires (Web Focus).
- Développement d'un partenariat sur les meilleures pratiques d'affaires dans le domaine de la perception et des encaissements.
- Développement d'outils de gestion afin de faciliter le transfert d'information (cotisations salariales et patronales) entre les gestionnaires des arrondissements et les représentants du Bureau des régimes de retraite.

### **COMMUNICATIONS ET FORMATION**

- Implantation d'une communication sur le site Internet de la Ville à l'intention des futurs acheteurs de constructions résidentielles permettant de connaître la taxation éventuelle pour des travaux en cours non encore taxés.
- Implantation d'un nouveau portail pour l'utilisation de l'outil Web Focus à la Direction des revenus et de la fiscalité.
- Révision et harmonisation des fiches Sherlock, des encadrements administratifs en matière de fiscalité et des procédures de travail.

- Participation active aux rencontres de travail statutaires des chefs de division des ressources financières des arrondissements. Prise en charge des rencontres avec les représentants administratifs des services centraux.
- Réalisation d'un sondage auprès des partenaires de la Direction des revenus et de la fiscalité afin de valider les processus et les procédures relatifs à la taxation.
- Mise en ligne du site internet du Bureau des régimes de retraite de Montréal (régimes de l'ex-ville, de l'ex-CUM et des régimes harmonisés).

### **GESTION FINANCIÈRE ET APPLICATION DU VOLET FINANCIER DE LA NOUVELLE GOUVERNANCE MUNICIPALE**

- Gestion des risques financiers associés à la crise économique et financière (encaisse, financement, régimes de retraite, équilibre budgétaire, rupture des opérations de la Ville).
- Gestion d'un plan de redressement de 155 M\$ afin de pallier aux effets de la conjoncture économique sur les finances de la Ville.
- Proposition d'un processus de planification financière, de priorisation et de gestion à long terme pour les investissements.
- Identification des dépenses en immobilisations pertinentes 2006, 2007 et 2008 ainsi que des règlements d'emprunt relatifs et révision des données comptables cumulées dans le système SIMON.
- Réalisation de la phase finale du programme de subventions aux propriétaires d'immeubles non résidentiels.
- Finalisation d'une offre de service aux arrondissements pour la gestion des cotisations des sociétés de développement commercial (SDC) et collaboration à l'instauration de la nouvelle SDC de la Petite Italie.
- Révision de la stratégie financière en utilisant les nouveaux pouvoirs en matière de gestion des placements d'encaisse.

### **ÉTATS FINANCIERS**

- Production des états financiers 2008 conformes aux nouvelles normes comptables du secteur municipal canadien et dépôt à la Direction du greffe un mois plus tôt que l'année précédente, soit le 30 mars 2009.
- Modification de l'ensemble des états, des tableaux et notes complémentaires afin de produire au comité de vérification un modèle révisé et conforme pour la séance d'octobre 2009, séance d'approbation du plan de production et de vérification des états financiers vérifiés de 2010.
- Redressement de certaines données financières 2008.
- Identification et analyse des modifications comptables de 2010 en vue de les intégrer au budget 2010.
- Bonification de l'information financière des états financiers des régimes de retraite.

### **RÉGIMES DE RETRAITE**

- Poursuite des travaux d'harmonisation du régime de retraite des pompiers.
- Mise en œuvre de l'entente d'uniformisation du régime de retraite des cadres.

- Coordination du processus d'évaluation actuarielle au 31 décembre 2007 incluant l'opération de scission/fusion des régimes pompiers.
- Appui aux travaux d'harmonisation des régimes de retraite menés par le Service du capital humain notamment aux travaux visant une simplification du régime unifié.
- Mise en place d'outils de gestion pour l'Administration de l'entente d'uniformisation du régime des employés cols bleus.
- Coordination du processus d'amendement aux évaluations actuarielles au 31 décembre 2007 permettant la scission/fusion des employés cadres et des employés manuels.
- Finalisation des ententes cadres de transfert pour les employés qui ont changé d'employeur lors de la reconstitution de certaines villes.
- Révision de la charge comptable facturée à l'agglomération (nouvelles normes comptables, dette historique, etc.).
- Confection d'un processus d'appel d'offres pour le gardien de valeur des caisses de retraite de Montréal et de l'ex-CUM.
- Réalisation d'une preuve de survie des prestataires des régimes.

#### **OPÉRATIONS BANCAIRES ET GESTION DE LA DETTE**

- Signature d'un nouveau contrat bancaire. Révision des processus d'affaires et mise en place des nouveaux procédés requis en vertu de ce nouveau contrat.
- Ajustement de la stratégie financière en utilisant les nouveaux pouvoirs en matière de gestion des placements d'encaisse.
- Négociation avec le gouvernement provincial afin d'obtenir de nouveaux pouvoirs en matière de gestion des placements. Cette démarche nécessitera des amendements législatifs.
- Ajustement de la stratégie de financement et réalisation du programme d'emprunt dans un contexte de crise financière majeure.
- Poursuite de la démarche visant à diversifier l'accès aux marchés financiers en conformité avec la politique de gestion de la dette.
- Développement de souche (obligation ouvrable) de financement sur le marché institutionnel canadien permettant d'optimiser la mise en marché de la dette et d'accroître la liquidité de nos titres.

## PRINCIPAUX OBJECTIFS 2010

La rareté des ressources, l'attente des citoyens et des élus dictent plus que jamais à la fonction publique montréalaise d'adopter des attitudes et pratiques favorisant notamment la gestion axée sur les résultats, les dépenses judicieuses et l'intégrité. Le Service des finances mettra tous ses efforts afin d'être un des principaux artisans de ces attitudes et pratiques. À cet effet, en soutien au directeur général, il contribuera à :

- Renforcer l'organisation de la fonction Finance;
- Renforcer le processus de prise de décision ainsi que la qualité des éléments d'analyse;
- Renforcer le contrôle interne;
- Implanter le programme de certification des contrôles internes;
- Mettre en place un processus de planification intégrée et pluriannuelle.

En plus de ces dossiers prioritaires et structurants, le Service des finances continuera à bonifier ses services conseils dans des dossiers clés de la Ville et à améliorer la prestation de ses services.

### **SUPPORT STRATÉGIQUE**

- Poursuivre le support dans les dossiers clés de la Ville :
  - ❖ STM
  - ❖ PLAN DE TRANSPORT
  - ❖ FONDS DE L'EAU
  - ❖ PLAN DE GESTION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES (PDGMR)
  - ❖ GESTION DES GRANDS PROJETS
- Assister la commission du conseil municipal dans la détermination des paramètres nécessaires à l'allocation aux arrondissements du fonds de 12 M\$ prévu au budget de 2010.
- Soutenir le processus de priorisation du PTI 2010.
- Développer et mettre en place le processus de planification financière, de priorisation et de gestion à long terme pour les investissements proposés en 2009.
- Analyser les opportunités en regard des nouveaux pouvoirs octroyés en vertu du projet de loi 22.
- Mettre à jour les stratégies du cadre financier long terme et développer les stratégies budgétaires 2011 appuyées sur ce cadre financier.

### **MODERNISATION DE LA FONCTION FINANCE**

#### **AMÉLIORATION DE LA GESTION FINANCIÈRE**

Les projets sous-mentionnés s'inscrivent dans notre démarche d'amélioration de la gestion financière de la Ville en 2010:

- Améliorer les processus liés aux contrôles internes par le déploiement du programme de certification des contrôles internes.

- Mise en place des contrôles et des suivis financiers nécessaires pour l'application du projet de loi concernant l'attribution des contrats des organismes municipaux.
- Implanter les nouveaux suivis des contestations de taxe et de l'ajout de valeur au rôle foncier à des fins budgétaires et de taxation.

## **CONSOLIDATION ET INTÉGRATION DES SYSTÈMES ET PROCESSUS FINANCIERS DE LA VILLE**

- ❖ SYSTÈME DE GESTION DU TEMPS (KRONOS) :
  - Poursuivre le déploiement du système de gestion du temps Kronos afin que tous les employés civils l'utilisent d'ici le 31 décembre 2010.
- ❖ SYSTÈME DE PAIE :
  - Finaliser l'intégration des arrondissements ex-banlieues au système de paie IBM de la Ville.
  - Réviser le scénario d'orientation pour l'implantation d'un système unique de paie corporative. Préparer le plan de développement afin de l'inclure au PTI 2011-2013.
- ❖ SIMON
  - Finaliser l'implantation de la version R12 du système SIMON pour les nouvelles fonctionnalités touchant les applications comptables et financières.
- ❖ SYSTÈME BUDGÉTAIRE :
  - Entamer le développement du système budgétaire suite aux résultats de l'étude d'avant-projet en vue de la production du budget 2013 avec le nouveau système (si le PTI le permet).
  - Parallèlement au développement et au déploiement du nouveau système budgétaire, développer et déployer les processus de gestion financière sous-jacents.

## **AMÉLIORATION DE LA PRESTATION DE NOS SERVICES**

- Apporter le support accru requis dans le cadre du nouveau rôle dévolu aux commissions du conseil municipal et du conseil d'agglomération.
- Mettre en place des suivis financiers nécessaires pour l'application du projet de loi concernant l'attribution des contrats des organismes municipaux.
- Implanter les nouveaux suivis des contestations de taxes et de l'ajout de valeur au rôle foncier à des fins budgétaires et de taxation.
- Assurer le volet financier de la nouvelle application «Loisirs en ligne» suite à la mise en opération en 2010.
- Collaborer à l'émission de l'avis d'évaluation 2011 avec la Direction de l'évaluation et procéder à l'établissement des contrôles nécessaires afin de produire un dépôt du rôle foncier de qualité.
- Soumettre aux arrondissements une offre de service afin d'intégrer et de faciliter la facturation des recettes diverses.
- Procéder à une reddition de comptes relative aux demandes GDC acheminées à la Direction des revenus et de la fiscalité.
- Poursuivre le plan triennal de mise à jour des occupants des immeubles exempts de taxes.

**COMMUNICATIONS, FORMATION ET DÉVELOPPEMENT**

- Mettre en œuvre de nouveaux liens fonctionnels assurant une plus grande responsabilisation et une meilleure intégration des ressources financières.
- Compléter la dotation et la rétention des ressources humaines requise à la progression du rôle du service.
- Raffermer le réseau Finances.
- Mettre en œuvre le plan de relève du Service.
- Compléter la révision de la formation de base relative à la fiscalité et à la taxation (outils et services mis à la disposition des intervenants du RAM).
- Assurer une gestion plus efficace de la formation continue des employés du Service.

**LES FINANCES À L'HEURE DE E-CITÉ**

- Poursuivre la mise à jour du site Intranet du service.
- Préciser notre rôle de support de premier niveau dans le développement de nouvelles applications pour le volet fonctionnel et dans l'utilisation de l'entrepôt de données Oracle avec l'outil Web Focus.
- Évaluer la pertinence de procéder à la conversion du logiciel de gestion des lots d'encaissements vers de nouveaux écrans Oasis.

**OPÉRATIONS BANCAIRES ET GESTION DE LA DETTE**

- Revoir les besoins de financement à la suite du ralentissement anticipé des contrats octroyés pour la réalisation du PTI, et ce, compte tenu de la décision de l'Administration visant à revoir, et même resserrer, les processus d'appels d'offres.
- Utiliser des nouveaux pouvoirs en matière de gestion des placements par l'acquisition de placements de long terme, dont un emprunt de la Ville, un emprunt de la STM et d'autres titres de long terme permis par le nouvel encadrement législatif.
- Amorcer la phase de développement de rapports en vue d'améliorer le niveau d'information contenu dans le nouveau système de gestion de la dette (SGD).
- Développer une nouvelle application permettant l'utilisation des données du système de gestion de la dette (SGD) pour la production d'analyses des coûts et des revenus de la dette et pour prévoir l'évolution future du niveau de la dette, selon certaines hypothèses.
- Poursuivre les démarches auprès du gouvernement du Québec pour l'obtention de dispositions législatives nécessaires à la bonne gestion financière de la Ville dont notamment le règlement de continuité.

**RÉGIMES DE RETRAITE**

- Finaliser le développement et l'utilisation des tableaux de bord requis à la gestion des risques associés aux charges de retraite (Ville et STM).
- Participer aux discussions avec le MAMR relativement au financement des régimes de retraite et à l'établissement de la charge comptable.
- Poursuivre l'opération de scission/fusion des régimes des pompiers, cadres et cols bleus.
- Mettre en application les dispositions des ententes futures d'harmonisation des régimes de retraite.

- Poursuivre la diversification des placements afin de réduire le risque global.
- Poursuivre le développement d'un système de projection financière pour les charges de retraite.
- Poursuivre l'analyse des risques et de faisabilité du rapatriement du système d'administration des régimes de retraite (Sésame) dans un contexte d'harmonisation.
- Développer des outils de gestion afin de faciliter le transfert d'information entre les gestionnaires des arrondissements et les représentants du Bureau des régimes de retraite concernant les données des participants (participation, absences, salaires, statut, etc.) en l'absence d'un système de paie unifié.

### **ÉTATS FINANCIERS**

- Produire les états financiers vérifiés selon l'échéancier déposé au comité de vérification, soit un dépôt au greffe avant le 31 mars 2010.
- Comptabilisation des constats en matière pénale selon la méthode de comptabilité d'exercice.

## DÉPENSES PAR ACTIVITÉS

## Dépenses par activités

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal			Conseil d'agglomération			Total		
	Budget 2009	Budget 2010	Écart en %	Budget 2009	Budget 2010	Écart en %	Budget 2009	Budget 2010	Écart en %
<b>Administration générale</b>									
Conseil municipal	1 592,2	1 653,7	3,9	-	-	-	1 592,2	1 653,7	3,9
Application de la loi	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion financière et administrative	51 355,9	52 628,3	2,5	-	-	-	51 355,9	52 628,3	2,5
Greffe	1 951,8	154,6	(92,1)	-	-	-	1 951,8	154,6	(92,1)
Évaluation	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion du personnel	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Sécurité publique</b>									
<b>Transport</b>									
<b>Hygiène du milieu</b>									
<b>Santé et bien-être</b>									
<b>Aménagement, urbanisme et développement</b>									
<b>Loisirs et culture</b>									
<b>Soutien matériel et technique</b>									
<b>Autres activités</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Frais de financement</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Remboursement de la dette à long terme</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>54 899,9</b>	<b>54 436,6</b>	<b>(0,8)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>54 899,9</b>	<b>54 436,6</b>	<b>(0,8)</b>

<b>PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE VARIATION DES DÉPENSES</b>
------------------------------------------------------

## Principaux éléments de variation des dépenses

*(en années-personnes et en milliers de dollars)*

	a.-p.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Comparatif 2009</b>	<b>486,0</b>	<b>54 899,9</b>	<b>-</b>	<b>54 899,9</b>
1- Retrait des crédits budgétaires alloués pour le remboursement des dépenses électorales de 2009.		(1 800,0)		(1 800,0)
2- Indexation des crédits et ajustements de base apportés à la rémunération globale incluant un montant alloué pour la réaffectation d'employés en disponibilité.		975,0		975,0
3- Ajustements - clients liés aux interfonds (immeubles/matériel roulant) et aux charges interunités (services informatiques).		(381,3)		(381,3)
4- Mise à niveau des crédits requis suite aux décisions entérinées par les diverses instances décisionnelles dont, entre autres, pour les services bancaires, pour la vérification des états financiers et pour l'harmonisation des régimes de retraite.	5,0	958,7		958,7
5- Transfert budgétaire du chapitre des mauvaises créances.		175,0		175,0
6- Diverses abolitions de postes vacants afin de financer les ajustements de base apportés à la rémunération.	(9,0)	(927,6)		(927,6)
7- Ajustements apportés aux budgets alloués aux partis politiques.		61,5		61,5
8- Octroi de ressources en raison de l'introduction d'une nouvelle taxation sur le stationnement	6,0	500,0		500,0
9- Divers		(24,6)		(24,6)
Variation totale	2,0	(463,3)	-	(463,3)
<b>Budget 2010</b>	<b>488,0</b>	<b>54 436,6</b>	<b>-</b>	<b>54 436,6</b>

<b>DÉPENSES PAR PRINCIPAUX OBJETS ET CATÉGORIES D'EMPLOIS</b>
---------------------------------------------------------------

*Dépenses par principaux objets et catégories d'emplois**(en milliers de dollars et en années-personnes)*

	Années-personnes		
	Comparatif 2009	Budget 2010	Écart en %
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>			
Cadres et contremaîtres	61,0	<b>62,0</b>	1,6
Professionnels et cols blancs	425,0	<b>426,0</b>	0,2
Cols bleus	-	-	-
<b>Total</b>	<b>486,0</b>	<b>488,0</b>	<b>0,4</b>

	\$		
	Comparatif 2009	Budget 2010	Écart en %
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>			
Cadres et contremaîtres	7 298,9	<b>7 735,2</b>	6,0
Professionnels et cols blancs	30 129,8	<b>30 615,1</b>	1,6
Cols bleus	-	-	-
	<b>37 428,7</b>	<b>38 350,3</b>	<b>2,5</b>
<b>Biens, services et autres objets de dépenses</b>	17 471,2	<b>16 086,3</b>	(7,9)
<b>Total</b>	<b>54 899,9</b>	<b>54 436,6</b>	<b>(0,8)</b>

<b>DÉPENSES – ÉVOLUTION BUDGÉTAIRE 2009</b>
---------------------------------------------

*Dépenses - évolution budgétaire 2009**(en milliers de dollars)*

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget original 2009</b>	<b>54 899,9</b>		<b>54 899,9</b>
Crédits additionnels	163,8	536,1	699,9
Plan de redressement	(1 884,5)		(1 884,5)
<b>Budget modifié 2009</b>	<b>53 179,2</b>	<b>536,1</b>	<b>53 715,3</b>
<b>Prévisions 2009</b>	<b>52 729,2</b>	-	<b>52 729,2</b>
<b>Surplus (déficit)</b>	<b>450,0</b>	<b>536,1</b>	<b>986,1</b>
<b><u>Explications des principaux écarts</u></b>			
Surplus anticipé suite au gel du temps supplémentaire	200,0		200,0
Soldes prévus pour l'ensemble des crédits aux autres familles de dépenses résultant des efforts de réduction tout au long de l'année	250,0		250,0
Retard dans la réalisation des dossiers d'harmonisation des régimes de retraite, les règlements récents font en sorte que les crédits seront requis en 2010		536,1	536,1
	<b>450,0</b>	<b>536,1</b>	<b>986,1</b>