

Montréal 

Budget 2024

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

Geneviève Goudreault
Service de la planification stratégique et de la performance organisationnelle
30 novembre 2023



Plan de la présentation

Organigramme 2024

Faits saillants 2023 et impacts

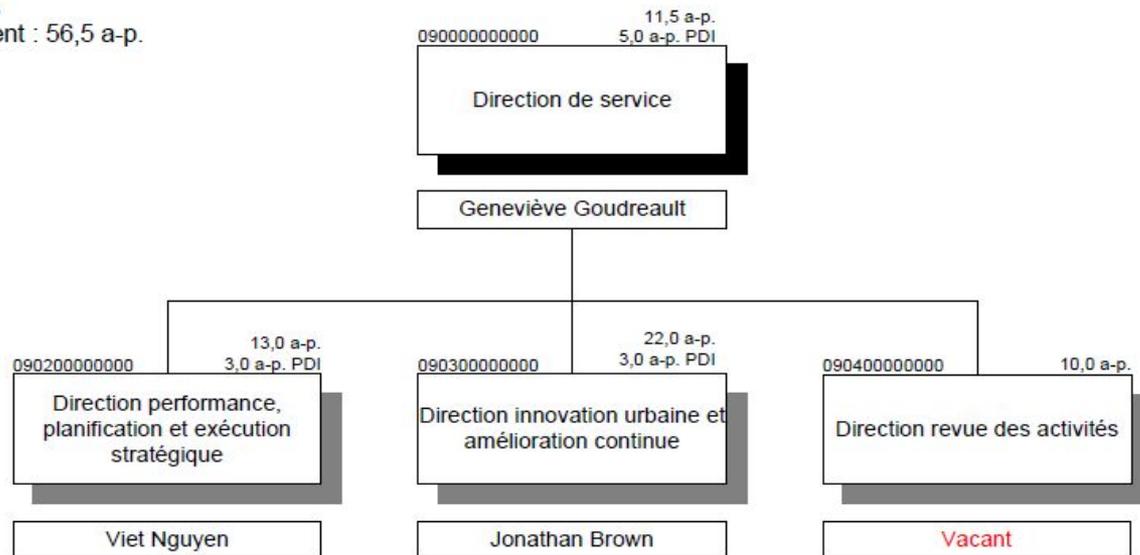
Budget de fonctionnement

1. Indicateurs de performance du service
2. Évolution budgétaire 2023
3. Objectifs 2024
4. Budget 2024
 - a. Sommaire des revenus et dépenses par compétences
 - b. Principaux écarts 2024 vs 2023
 - c. Variations de l'effectif par catégories d'emplois

Période de questions

Organigramme 2024

Total a-p. : 67,5 a-p.
Budget fonctionnement : 56,5 a-p.
PDI : 11,0 a-p.



Données fournies par le Service de la planification stratégique et de la performance organisationnelle et la présentation validée par le Service des ressources humaines

BUDGET 2024

Faits saillants 2023 et impacts

- Déploiement du cycle annuel de planification stratégique par l'identification des chantiers et projets prioritaires des unités d'affaires alignés sur les priorités Montréal 2030 (alignement stratégique).
- Lancement de la revue des activités : recensement de l'ensemble des services rendus aux citoyens et citoyennes et démarrage de 6 revues thématiques.
- Démarrage de 3 milieux témoins dans le cadre du projet Quartiers inclusifs et résilients (QIR) pour favoriser l'équité territoriale.
- Coordination d'une cinquantaine de comités de gouvernance (CCGPE et CCPE) permettant d'effectuer le suivi des projets et programmes d'envergure et d'envergure majeure.
- Production et diffusion du portrait annuel de l'état des actifs municipaux et élaboration des encadrements en matière de gestion des actifs (politique, stratégie et mise à jour de la directive administrative).
- Exécution d'une cinquantaine de nouveaux mandats visant l'amélioration continue, l'innovation et le soutien à la performance organisationnelle.

Faits saillants 2023 et impacts

- Formation de 8 équipes de direction aux grands principes de l'amélioration continue (Ceinture jaune).
- Nouveaux partenariats avec HEC Montréal pour évaluer la maturité Ville en matière de performance organisationnelle, de planification stratégique et d'innovation et avec la Chaire INFRA-S de l'UQÀM pour la valorisation sociale des infrastructures.
- Soutien au déploiement d'un pilote de l'outil corporatif de gestion de projets (OCGP) dans un arrondissement (Le Sud-Ouest).
- Montréal en commun : lancement du pôle nourricier l'Aube (livraison de milliers de kilogrammes d'aliments frais vers 3 hôpitaux et 3 centres de la petite enfance (CPE), plus de 480 citoyens et citoyennes qui en bénéficient chaque semaine) et déploiement de [LocoMotion](#) dans 6 nouveaux quartier (total de 9).
- Planification et préparation d'une nouvelle expérimentation de véhicules autonomes à l'été 2024 et 2025.
- Publication de 15 nouveaux jeux de données ouvertes sur le site donnees.montreal.ca pour le bénéfice de la population montréalaise.

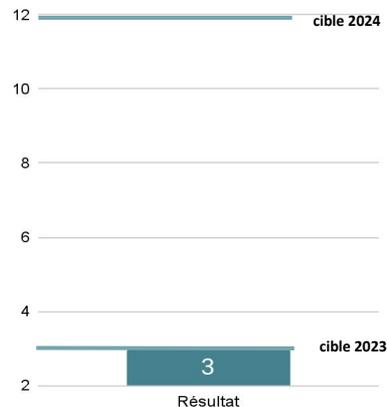
Budget de fonctionnement 2024

1. Indicateurs de performance du service - sommaire

- Nombre d'unités administratives (UA) possédant un système de gestion tactique (indicateurs, rencontres structurées de gestion, tableaux de bord de suivi).
- Nombre de thématiques couvertes dans le cadre de la revue des activités.
- Nombre de gestionnaires et ressources clés formés à la Ceinture jaune Lean Six Sigma pour encourager le développement d'une culture d'amélioration continue à l'échelle Ville.
- Nombre de publications de données ouvertes pour le bénéfice de la population montréalaise, par exemple les [règlements municipaux](#), et consultation de donnees.montreal.ca.
- Montréal en commun (MeC) : en mobilité, nombre de services de mobilité offerts par nombre d'opérateurs et nombre de participant(e)s inscrit(e)s à [LocoMotion](#) (projet Mobilité de quartier). En alimentation, nombre de commandes d'aliments frais et locaux effectuées par des organisations communautaires et nombre de paniers et repas servis sur place dans le cadre du [SALIM](#).

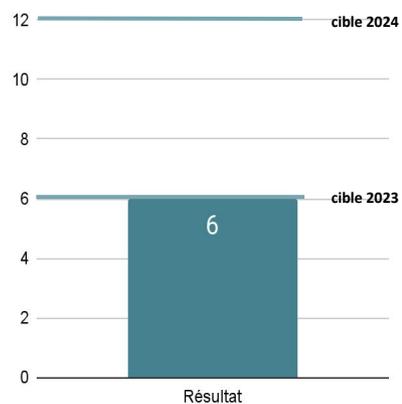
1. Indicateurs de performance du service

Nombre d'UA possédant un système de gestion tactique



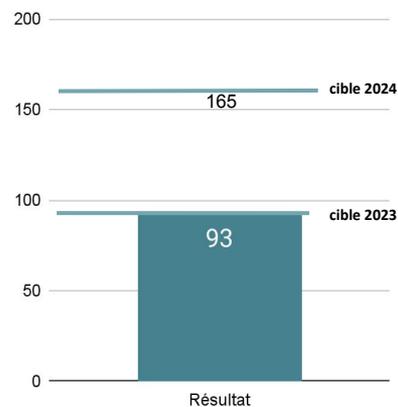
Indicateurs, rencontres structurées de gestion, cascade des orientations, escalade des enjeux, tableaux de bord de suivi

Nombre de thématiques couvertes dans le cadre de la revue des activités



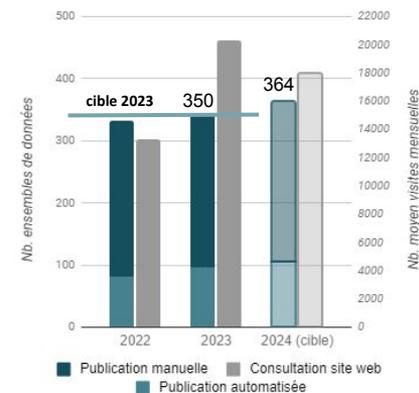
Matières résiduelles, inspections, développement économique, ressources humaines, communications, déneigement

Nombre de gestionnaires et ressources clés formés à la Ceinture jaune Lean Six Sigma



Pour encourager le développement d'une culture d'amélioration continue à l'échelle Ville

Nombre de publications de données ouvertes et consultation de donnees.montreal.ca

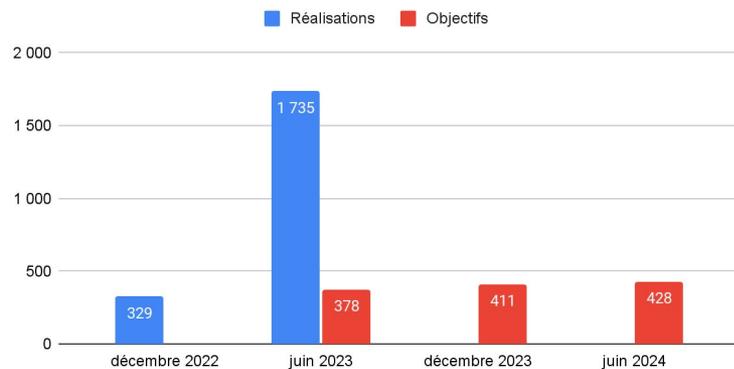


Pour le bénéfice de la population montréalaise

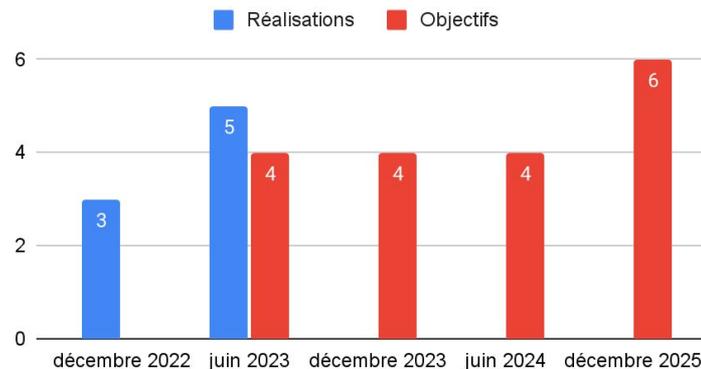
Exemple de données publiées en 2023 : [règlements municipaux](#), [surfaces minérales et végétales](#)

1. Indicateurs de performance du service (suite)

MeC | Système alimentaire intégré : Nombre de commandes de produits frais formulées par les organismes communautaires



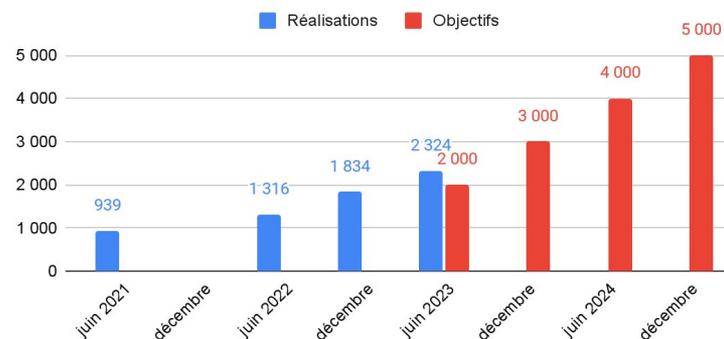
MeC | Mobilité intégrée : Nombre de services de mobilité offerts par nombre d'opérateurs



MeC | Système alimentaire intégré : Nombre de paniers ou repas servis sur place



MeC | Locomotion : Nombre de participant(e)s inscrit(e)s à LocoMotion (cumulatif)



2. Évolution budgétaire 2023 – Revenus

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2023	-	-	-
Report du budget de revenus et dépenses - Subvention du Gouvernement du Canada dans le cadre du Défi des villes intelligentes	16 123,5	10 961,4	27 084,9
Report du budget de revenus et dépenses - Aide financière pour le soutien à la réalisation des projet pilotes relatifs à l'utilisation de véhicules électriques autonomes à des fins de transport collectif		3 215,8	3 215,8
Budget modifié 2023	16 123,5	14 177,2	30 300,7
Prévisions 2023	11 638,6	2 501,3	14 139,9
Surplus (déficit)	(4 484,9)	(11 675,9)	(16 160,8)
<u>Explications des principaux écarts</u>			-
Budget reporté dans le cadre du Défi des villes intelligentes	(4 484,9)	(8 710,1)	(13 195,0)
Budget reporté dans le cadre des projet pilotes relatifs à l'utilisation de véhicules électriques autonomes à des fins de transport collectif		(2 965,8)	(2 965,8)
			-
	(4 484,9)	(11 675,9)	(16 160,8)

2. Évolution budgétaire 2023 – Dépenses (suite)

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2023	9 639,8	-	9 639,8
Report du budget de revenus et dépenses - Subvention du Gouvernement du Canada dans le cadre du Défi des villes intelligentes	16 123,5	10 961,4	27 084,9
Report du budget de revenus et dépenses - Aide financière pour le soutien à la réalisation des projet pilotes relatifs à l'utilisation de véhicules électriques autonomes à des fins de transport collectif		3 215,8	3 215,8
Budget modifié 2023	25 763,3	14 177,2	39 940,5
Prévisions 2023	20 478,5	2 501,2	22 979,7
Surplus (déficit)	5 284,8	11 676,0	16 960,8
<u>Explications des principaux écarts</u>			
Budget reporté dans le cadre du Défi des villes intelligentes	4 484,9	8 710,1	13 195,0
Budget reporté dans le cadre des projet pilotes relatifs à l'utilisation de véhicules électriques autonomes à des fins de transport collectif		2 965,8	2 965,8
Économies reliées au budget de la revue des activités et des services courants des régimes de retraite	800,0		800,0
			-
	5 284,9	11 675,9	16 960,8

3. Objectifs 2024

Élaborer et implanter un cycle annuel de planification stratégique

- Arrimage des cycles annuels de planification (planification stratégique, budgétaire, RH, TI, etc.) poursuivie.

Déployer un système de gestion axé sur les données, les résultats et les bénéfices

- 1 tableau de bord "Montréal 2030" élaboré, montrant l'avancement dans l'atteinte des priorités.
- 12 UA utilisant un système de gestion tactique aligné au tableau de bord Montréal 2030.
- 4 UA utilisant un système de gestion opérationnel aligné au tableau de bord Montréal 2030.

Développer une culture d'innovation urbaine et d'amélioration continue

- Mise en place d'une stratégie pour favoriser l'innovation pour la réalisation de Montréal 2030.
- Offre de formation à l'attention des UA offerte.
- 25 nouveaux ensembles de données ouvertes publiés et 40 jeux nouvellement automatisés.
- Contribuer au développement de la stratégie en matière d'intelligence artificielle et d'intelligence d'affaires.
- Deuxième expérimentation de véhicules autonomes en milieu urbain réalisée.
- Montréal en commun : pérenniser et mettre à l'échelle les solutions et connaissances générées par les projets; faire rayonner les résultats et apprentissages dans l'administration.
- Implanter le système de gestion opérationnelle dans les unités d'affaire ciblées (alignement stratégique).

3. Objectifs 2024

Réaliser la revue des activités et des programmes

- 6 nouvelles revues thématiques réalisées.
- Mise en oeuvre des recommandations émanant de la revue des activités et des programmes en matière d'amélioration continue.
- Projets des trois milieux témoins QIR mis en oeuvre et programmes ajustés en conséquence.

Bonifier et animer la gouvernance des projets, des programmes, des actifs et de la gestion intégrée des risques

- Portrait de l'état des actifs 2024 complété.
- Système de gestion intégrée des risques implanté (suivi des plans et reddition de comptes opérationnelle).
- Poursuivre le déploiement de l'outil corporatif de gestion de projets (OCGP) dans 2 unités pilotes.

4. Budget 2024

a) Sommaire des revenus et dépenses par compétences

(en milliers de dollars)

	Revenus						
	Réel comparatif 2019	Réel comparatif 2020	Réel comparatif 2021	Réel comparatif 2022	Prévision comparative 2023	Budget comparatif 2023	Budget 2024
Conseil municipal	218,4	3,2	10 240,7	7 840,9	11 638,6	-	-
Conseil d'agglomération	377,9	116,3	3 799,7	2 449,0	2 501,3	-	-
Total	596,3	119,5	14 040,4	10 289,9	14 139,9	-	-

	Dépenses						
	Réel comparatif 2019	Réel comparatif 2020	Réel comparatif 2021	Réel comparatif 2022	Prévision comparative 2023	Budget comparatif 2023	Budget 2024
Conseil municipal	7 010,9	11 434,4	11 139,3	13 365,7	20 478,5	9 639,8	9 696,1
Conseil d'agglomération	394,4	1 758,5	2 141,1	2 449,0	2 501,3	-	-
Total	7 405,3	13 192,9	13 280,4	15 814,7	22 979,8	9 639,8	9 696,1

b) Principaux écarts 2024 vs 2023 – Revenus

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2023	-	-	-
Variation totale	-	-	-
Budget 2024	-	-	-

b) Principaux écarts 2024 vs 2023 – Dépenses (suite)

Principaux écarts - volet des dépenses

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	A-P.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2023	41,5	9 639,8	-	9 639,8
Indexations globales		191,4		191,4
Économie des services courants des régimes de retraite		(135,1)		(135,1)
Création de postes temporaires pour la revue des activités	15,0			-
Conversion d'un poste temporaire en permanent pour Montréal en commun	1,0			-
Abolition de poste dans le cadre de la cadre de la restucturation du SPSP	(1,0)			-
Variation totale	15,0	56,3	-	56,3
Budget 2024	56,5	9 696,1	-	9 696,1

c) Variations de l'effectif par catégories d'emplois

	Années-personnes					
	Budget comparatif 2019	Budget comparatif 2020	Budget comparatif 2021	Budget comparatif 2022	Budget comparatif 2023	Budget 2024
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Cadres de gestion	7,0	7,0	5,0	4,0	4,0	7,0
Sous-total — Cadres	7,0	8,0	5,0	4,0	4,0	7,0
Cols blancs	4,5	5,5	4,5	4,5	4,5	6,5
Professionnels	29,0	37,0	37,0	33,0	33,0	43,0
Total	40,5	50,5	46,5	41,5	41,5	56,5



Période de questions



Service de la planification stratégique et de la performance organisationnelle

Hôtel de ville - Lucien Saulnier (annexe)

85, rue Notre-Dame Est
Montréal (Québec) H2Y 1B5

Édifice Louis-Charland

801, rue Brennan, 5e étage
Montréal (Québec) H3C 0G4

Geneviève Goudreault, directrice du SPSPPO (genevieve.goudreault@montreal.ca)



Annexes

1. Mission
2. Organigramme 2023
3. Objectifs et réalisations 2023
4. Bilan en matière de santé et sécurité au travail

Annexes - Budget de fonctionnement

1. Budget 2024 : Revenus et dépenses par objets
2. Budget 2024 : Revenus et dépenses par objets – Explication des écarts
3. Budget 2024 : Dépenses par catégories d’emplois

Liste des acronymes

1. Mission

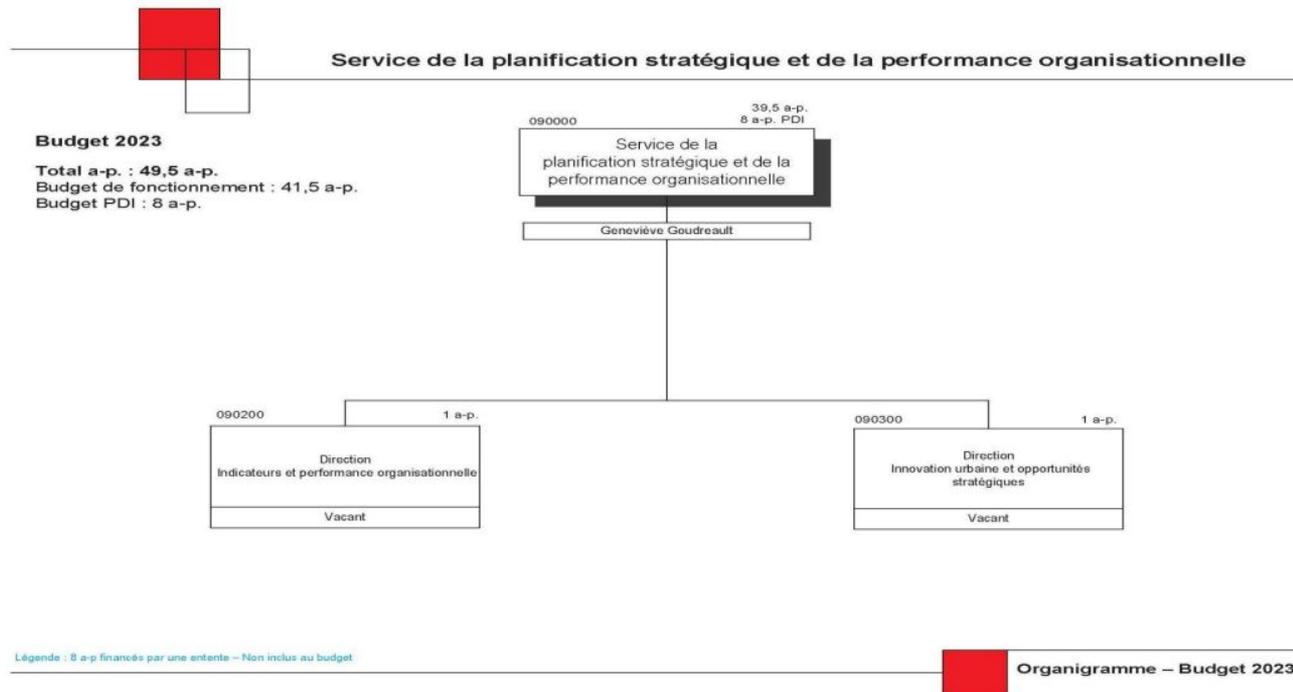
Le Service de la planification stratégique et de la performance organisationnelle (SPSPO) assure la coordination du cycle de planification stratégique de la Ville, incluant sa mise en œuvre.

Il met en place des mécanismes et des outils nécessaires à la gestion axée sur les résultats ainsi qu'à 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, ainsi que de répondre aux grands défis urbains.

2. Organigramme 2023



3. Objectifs et réalisations 2023

Objectif 1 : Déploiement du cycle annuel de planification stratégique au sein de la Ville de Montréal, incluant la mise en place d'un système de gestion axée sur les résultats et sur l'utilisation de données.

- Alignement des chantiers et projets prioritaires avec le plan stratégique Montréal 2030.

Objectif 2 : Démarrage d'un projet de revue des activités et des programmes de manière à garantir l'adéquation des activités de la Ville avec sa mission de base, ses champs de compétence, son plan stratégique Montréal 2030 et ses autres priorités organisationnelles.

- Recensement de l'ensemble des services et activités de la Ville.
- Revue de 6 thématiques (matières résiduelles, inspections, développement économique, ressources humaines, communications, déneigement).
- QIR : démarrage des milieux témoins dans les secteurs Saint-Pierre (arrondissement Lachine), Nord-Est (arrondissement Montréal-Nord) et Ste-Marie (arrondissement Ville-Marie).

Objectif 3 : Poursuite des activités de suivi des projets et programmes d'envergure, de coordination des comités et amélioration des outils d'aide à la décision et de suivi.

- Coordination de 25 CCGPE et 24 CCPE pour le bon déroulement des projets et programmes d'envergure.
- Suivi d'environ 300 projets et sous-projets trimestriellement.
- Partenariat avec la Chaire INFRA-S de l'UQÀM pour la valorisation sociale des infrastructures.

3. Objectifs et réalisations 2023

Objectif 4 : Coordination de la mise en œuvre d'un système de gestion des actifs corporatifs.

- Production et diffusion du portrait annuel de l'état des actifs municipaux.
- Élaboration des encadrements en matière de gestion des actifs (politique, stratégie et mise à jour de la directive administrative).

Objectif 5 : Augmentation de l'offre de formation et d'accompagnement auprès des unités d'affaires en matière de gestion d'actifs, de gestion de projets et d'amélioration continue.

- Formation de 8 équipes de direction à la Ceinture jaune pour développer une culture d'amélioration continue.
- Optimisation de 14 processus d'affaires par les UA grâce à la Ceinture verte et au coaching personnalisé.
- Nouveau partenariat avec HEC Montréal pour évaluer la maturité Ville en matière de performance organisationnelle, de planification stratégique et d'innovation.
- Exécution d'une cinquantaine de nouveaux mandats visant l'amélioration continue, l'innovation et le soutien à la performance organisationnelle.

Objectif 6 : Déploiement progressif de l'outil corporatif de gestion de projet.

- Implantation dans l'arrondissement Sud-Ouest à titre de pilote et poursuite des travaux préparatoires au déploiement dans les deux unités pilotes (Service des technologies de l'information, Service de la gestion et de la planification des immeubles).

3. Objectifs et réalisations 2023

Objectif 7 : Poursuite des démarches d'expérimentation, de cocréation et de mobilisation telles que le programme de Citoyens-testeurs et les Rendez-vous Montréal 2030 favorisant une culture d'innovation au sein des services.

- Soutien du Bureau de la transition écologique et de la résilience par le [Laboratoire d'innovation civique pour l'expérimentation réglementaire \(LICER\)](#) sur les enjeux de décarbonation des logements et réalisation de 3 expérimentations réglementaires pour changer l'usage de la bordure de rue.
- Deuxième phase d'expérimentation pour les navettes autonomes complétée : Plaza St-Hubert. Le pilote a permis d'injecter des connaissances dans la planification de la 3e phase.

Objectif 8 : Définition, promotion et suivi de la démarche de gouvernance des données, ainsi que l'amélioration de l'accès aux données ouvertes et adaptation du service à l'image de l'expérience du citoyen.

- 10 500 visites mensuelles en moyenne sur le site web donnees.montreal.ca, environ 12 nouveaux jeux de données ouverts et 40 jeux de données automatisés ou mis à jour .
- Élaboration d'une feuille de route détaillée sur 3 ans pour structurer et suivre les activités de la démarche de gouvernance de données.
- Mise à niveau de la carte interactive des bornes disponibles sur le territoire montréalais.

3. Objectifs et réalisations 2023

Objectif 9 : Soutien au déploiement en continu du service MTLWiFi en priorisant les artères Saint-Laurent, Saint-Denis, Mont-Royal, Rachel, Christophe-Colomb et en incluant des parcs à proximité.

- Déploiement du service MTLWiFi dans 21 bâtiments publics de la Ville.
- Mise à niveau de la carte interactive des bornes disponibles sur le territoire montréalais.

Objectif 10 : Poursuite du déploiement des projets de mobilité et d'accès à l'alimentation de Montréal en commun - Défi des villes intelligentes avec comme priorité l'adoption des plans de pérennisation et l'identification du budget résiduel pour initier ou bonifier de nouvelles initiatives.

- 6 nouveaux quartiers montréalais bénéficiant des services de [LocoMotion](#).
- Ajout de 4 nouveaux projets financés avec retombées concrètes pour les citoyennes et citoyens.
- Arrimage entre Montréal en commun et Quartiers inclusifs et résilients.

Objectif 11 : Développement de la stratégie d'adaptation aux véhicules autonomes afin d'identifier les critères gagnants en vue des prochaines expérimentations terrain pour 2024.

- Planification et préparation d'une nouvelle expérimentation de véhicules autonomes à l'été 2024 et 2025.

4. Bilan en matière de santé et sécurité au travail

- 1 accident de travail avec perte de temps
- 1 accident de travail sans perte de temps

Le taux de fréquence est de 3.68 et le taux de gravité est à 15 des accidents de travail de l'unité.



Annexes

Budget de fonctionnement

1. Budget 2024 – Revenus et dépenses par objets

Revenus par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2019	Réel comparatif 2020	Réel comparatif 2021	Réel comparatif 2022	Prévision comparative 2023	Budget comparatif 2023	Budget 2024
Autres revenus	5,4	3,2	34,8	(9,6)	-	-	-
Transferts	590,9	116,3	14 005,7	10 299,6	14 139,9	-	-
Total	596,3	119,5	14 040,5	10 290,0	14 139,9	-	-

Dépenses par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2019	Réel comparatif 2020	Réel comparatif 2021	Réel comparatif 2022	Prévision comparative 2023	Budget comparatif 2023	Budget 2024
Rémunération et cotisations de l'employeur	5 339,5	6 427,5	5 363,5	5 815,6	6 707,3	5 443,2	7 176,8
Transport et communication	117,2	33,5	54,8	62,3	128,8	103,6	31,0
Services professionnels	1 617,1	1 290,3	1 390,9	1 388,0	3 903,5	1 274,4	1 344,1
Services techniques et autres	165,0	100,0	115,7	114,4	181,6	2 698,5	1 039,4
Location, entretien et réparation	6,3	0,5	0,1	3,8	2,2	1,5	-
Biens non durables	24,3	33,8	16,9	19,5	91,2	48,6	34,8
Biens durables	10,5	2,5	3,9	0,9	-	-	-
Contributions à des organismes	125,4	5 371,7	6 334,6	8 410,2	11 965,3	70,0	70,0
Autres objets	-	(66,8)	-	-	-	-	-
Total	7 405,3	13 193,0	13 280,4	15 814,7	22 979,9	9 639,8	9 696,1

3. Budget 2024 – Dépenses par catégories d'emplois

(en milliers de dollars)

	Budget comparatif 2019	Budget comparatif 2020	Budget comparatif 2021	Budget comparatif 2022	Budget comparatif 2023	Budget 2024
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Cadres de gestion	1 331,5	1 298,4	1 134,7	618,5	634,2	1 197,2
Sous-total — Cadres	1 331,5	1 491,8	1 134,7	618,5	634,2	1 197,2
Cols blancs	529,0	550,4	471,0	479,7	507,0	611,4
Professionnels	3 556,4	4 646,7	4 911,5	4 351,5	4 482,7	5 545,2
Total	5 298,8	6 571,6	6 344,7	5 281,0	5 443,2	7 176,8

8. Liste des acronymes

- CCGPE : comité corporatif de gestion des projets/programmes d'envergure
- CCPE : comité de coordination des projets/programmes d'envergure
- CPE : centre de la petite enfance
- MeC : Montréal en commun
- OCGP : outil corporatif de gestion de projets
- QIR : Quartiers inclusifs et résilients
- SPSPO : Service de la planification stratégique et de la performance organisationnelle
- RH : ressources humaines
- TI : technologies de l'information
- UA : unité administrative