

Prévisions budgétaires 2018

Service de la performance organisationnelle

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

Le 16 janvier 2018



Plan de la présentation

- Mission
- Organigramme 2017
- Objectifs 2017
- Réalisations 2017
- Indicateurs REM Canada
- Bilan en matière de santé et sécurité au travail
- Évolution budgétaire 2017
- Organigramme 2018
- Objectifs 2018
- Budget 2018
 - ▶ Dépenses par compétences
 - ▶ Dépenses par objets
 - ▶ Dépenses par catégories d'emplois
 - ▶ Variations de l'effectif par catégories d'emplois
- Principaux écarts 2018 vs 2017

Mission

Mener les chantiers d'amélioration de la performance, les dossiers d'architecture d'affaires et les démarches d'étalonnage à l'échelle de l'organisation, en vue d'optimiser les façons de faire et de générer des gains d'efficacité mesurables et durables.

Organigramme 2017

Budget 2017

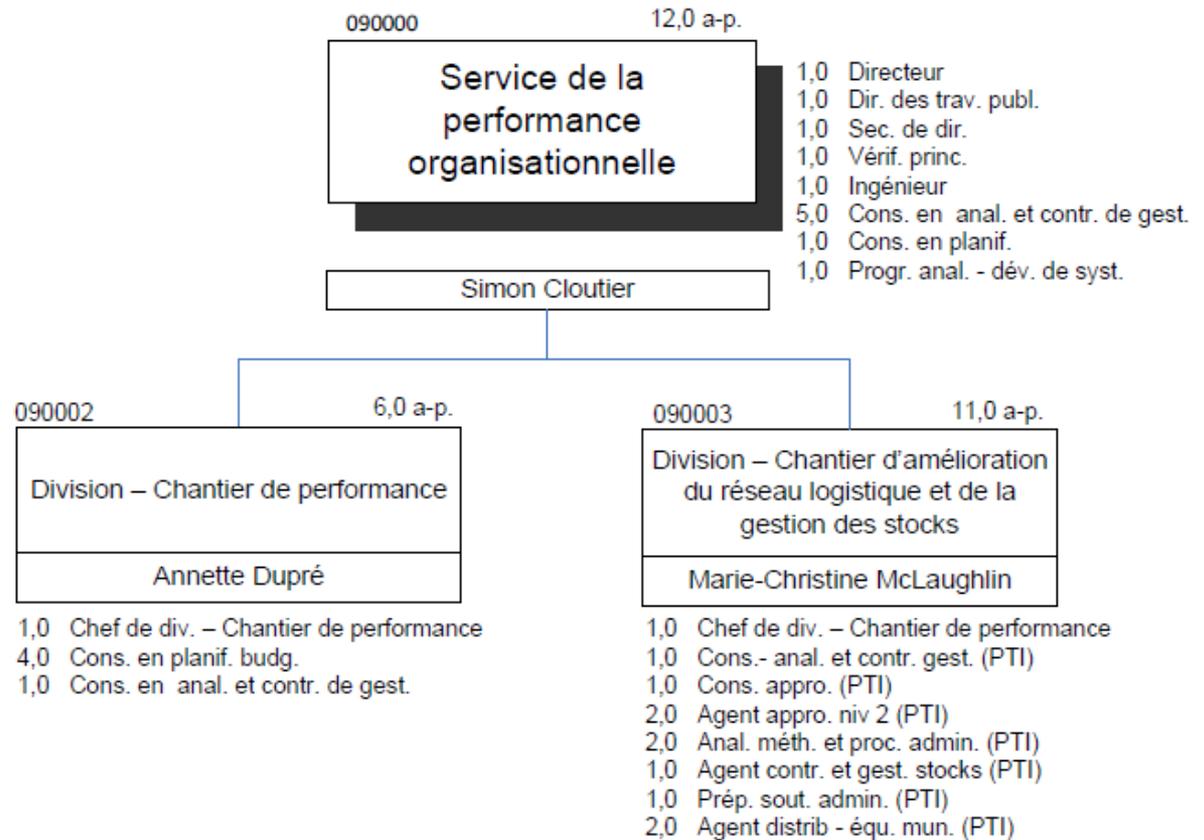
Total a-p. : 29 a-p.

Budget fonctionnement : 19 a-p.

PTI : 10 a-p.

Réduction anticipée : 0 a-p.

Budget total alloué : 19 a-p.



Indicateurs de performance et démarches d'étalonnage

- Produire une dizaine d'indicateurs de performance additionnels de REM Canada portant le compte à près de 160

Chantiers d'amélioration de la performance

▪ Chantier d'harmonisation des devis

- Élaborer de nouveaux devis d'appels d'offres de services professionnels liés à l'exécution de travaux
- Terminer les travaux de 5 comités de travail visant à revoir les devis techniques utilisés dans les appels d'offres de travaux d'infrastructures et entreprendre le travail dans 8 autres comités

- **Chantier d'optimisation de la gestion des revenus et des paiements**
 - Débuter l'implantation du nouveau système d'encaissement et intégrer différents systèmes dont celui de la taxation et des vignettes de stationnement
 - Poursuivre le travail avec le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) pour acquérir et implanter un système de numérisation et de reconnaissance optique des factures

- **Chantier de simplification du processus décisionnel**
 - Lancer un appel d'offres pour acquérir une solution qui remplacera la suite applicative supportant les processus décisionnels de la Ville (l'actuel GDD)
 - Terminer l'implantation de la solution « Instances sans papier » aux fins des 22 instances décisionnelles de la Ville

Objectifs 2017

- **Chantier d'implantation de la gestion par activités (GPA)**
 - Effectuer la modélisation des coûts complets des activités de déneigement et de gestion des matières résiduelles pour les 9 derniers arrondissements et mettre à jour les résultats avec les données de 2016

- **Chantier d'augmentation de la productivité du Service du matériel roulant et des ateliers (SMRA)**
 - Terminer l'implantation du processus standard d'inspection et du contrôle de la qualité des travaux
 - Terminer le diagnostic des ateliers mécaniques, implanter des indicateurs de performance dans tous les ateliers et un plan de capacité
 - Définir le nouveau chantier basé sur les conclusions du diagnostic et amorcer les travaux

Objectifs 2017

- **Chantier de regroupement des activités de gestion et de planification immobilière**
 - Soutien au chantier de regroupement de la fonction immobilière (coordination de la collecte de l'information liée aux postes et budgets à rapatrier, gestion du changement)
 - Réaliser un diagnostic de l'efficacité du service et définir un chantier
 - Tenir des ateliers d'amélioration rapide concernant quatre processus clés

▪ Chantier d'amélioration du réseau logistique et de la gestion des stocks

Implanter le modèle des dépôts contrôlés à proximité des ateliers mécaniques du SMRA :

- Adopter un modèle d'entrée-sortie systématique des matières dans chaque unité consommatrice de pièces afin d'obtenir visibilité et contrôle sur l'inventaire
- Définir des modèles uniformisés d'approvisionnement adaptés selon les catégories de biens
- Rationaliser les produits dans les magasins ainsi que dans le système d'inventaire

Objectifs 2017

▪ Chantier d'optimisation des activités de déneigement

- Déployer les convois optimisés dans 13 arrondissements participants, dès le premier chargement de la neige de la saison hivernale 2016-2017
- Élaborer un tableau de bord de performance des opérations de chargement à partir des données d'Info-Neige, de SIT-Neige et d'Info-Remorquage

▪ Chantier d'optimisation des travaux publics

- Mettre en application un procédurier de travail pour l'activité de colmatage des nids-de-poule de façon manuelle
- Faciliter l'intégration aux opérations des quatre machines de colmatage mécanisé des nids-de-poule acquises par la Ville

Indicateurs de performance et démarches d'étalonnage

- Publication sur le portail Internet de la Ville des résultats des indicateurs de performance du REM Canada et du MAMOT (147 dont 12 sont présentés avec et sans amortissement) pour Montréal et trois villes comparables, soit Calgary, Toronto et Winnipeg.

Chantiers d'amélioration de la performance

▪ Chantier d'harmonisation des devis

- Mise à jour en continu du cahier des clauses administratives générales (CCAG), des instructions aux soumissionnaires (IAS) et du guide d'élaboration d'appels d'offres, d'adjudication de contrat et de gestion contractuelle.
- Poursuite des travaux de 8 comités de travail visant à harmoniser et améliorer les devis techniques de travaux d'infrastructures.
- Dépôt de recommandations dont celles visant à simplifier les analyses de conformité, à réduire les délais de paiement et simplifier les traitements des décomptes progressifs.
- Offre en continu d'expertise-conseil auprès des unités.



Réalisations 2017

▪ Chantier d'optimisation de la gestion des revenus et des paiements

Implantation du système de point de vente corporatif (SPDV)

- Poursuite de l'implantation dans les 19 arrondissements (validation des codes comptables, tests avec logiciel SIMON, achats d'équipements, formation, etc.)

Implantation d'un système de numérisation et de reconnaissance des caractères

- Nouvel appel d'offres de service de numérisation et de reconnaissance de caractères lancé à la fin octobre 2017.
- Développement d'un tableau de bord présentant les délais de paiement de toutes les unités de la Ville.
- Avec le STI, développement (avancement à 50 %) d'un système de gestion électronique des documents (GED).
- Diagnostic de la maîtrise des processus d'achat et de paiement (bons de commande, réception et traitement des blocages) d'une quarantaine d'unités.

▪ Chantier de simplification du processus décisionnel

Remplacement du système de gestion du processus décisionnel

➤ Travaux préparatoires à la rédaction de l'appel d'offres d'acquisition d'une suite applicative pour remplacer l'outil du GDD actuel.

- Définition des processus cibles et d'analyse des besoins complétée
- Architecture conceptuelle et choix des orientations technologiques, ainsi que preuve de concept du nouveau processus en développement
- Analyse des points d'intégration avec d'autres systèmes en cours (RH, Finances, etc.)

Implantation d'une solution permettant la tenue des instances sans papier

➤ Précision des besoins d'affaires, sélection d'une nouvelle solution puis développement de la formation destinée aux élus et leur personnel de soutien.

- **Chantier d'implantation de la gestion par activités (GPA)**
 - Modélisation des coûts complets des activités de déneigement et de gestion des matières résiduelles pour 18 arrondissements.
 - Diffusion des résultats aux utilisateurs à l'aide d'un portail intranet avec guides d'utilisation et d'interprétation des résultats.
 - Production d'analyses permettant de comparer les coûts en régie à ceux à forfait dans quelques domaines d'activités ciblés.

- **Chantier d'augmentation de la productivité du Service du matériel roulant et des ateliers**
 - Implantation du processus d'inspection et de contrôle qualité des entretiens des camions d'incendie.
 - Cible du nombre de camions « hors-normes » respectée.
 - Diagnostic des ateliers mécaniques conduisant à l'implantation de tableaux visuels de suivi opérationnel dans 24 ateliers mécaniques.
 - Développement et implantation d'un tableau de bord de performance dans tous les ateliers mécaniques (mis à jour mensuellement).

▪ Chantier d'amélioration des processus d'acquisition et d'entretien des immeubles

- Dépôt de diagnostics et de recommandations d'amélioration des processus dans deux divisions (exploitation des bâtiments entretenus à forfait et approvisionnement en biens et matériaux).
- Accompagnement dans la réalisation des initiatives d'amélioration identifiées suite aux diagnostics.
- Coordination de la mise en place de tableaux de bord de performance pour trois directions.
- Préparation des travaux liés à l'arrivée du progiciel de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO).

▪ Chantier d'amélioration du réseau logistique et de la gestion des stocks

- Avancement de l'implantation du modèle des dépôts contrôlés dans les ateliers Rosemont et Des Carrières par la confection d'un nouveau plan d'aménagement et la réalisation de l'inventaire à l'atelier Des Carrières.
- Avancement de la définition du modèle uniformisé d'approvisionnement et d'entrée-sortie des matières.
- Approbation des processus cibles pour les échanges d'information requis entre les systèmes MIR (l'actuel progiciel GMAO du SMRA) et SIMON.
- Établissement des rôles et responsabilités dans les processus d'entrées et sorties des stocks.
- Uniformisation des descriptions des produits et retrait des stocks désuets à l'atelier Rosemont.

■ Chantier d'optimisation des activités de déneigement

- Identification d'économies potentielles de l'ordre de 3 M\$ par an en lien avec l'activité de chargement.
- Production des tableaux de bord de performance de l'activité de chargement pour l'ensemble des 68 secteurs en régie.
- En collaboration avec l'arrondissement Ville-Marie et le SMRA, coordination de la location et de l'utilisation de nouveaux types d'équipements de déglçage de chaussées et de trottoirs mieux adaptés au nouveau bâti urbain.
- Dépôt d'une analyse des modèles opérationnels optimaux relatifs à l'acquisition, la location à long terme sans opérateur ou la location à court terme avec opérateur des équipements nécessaires au chargement de la neige.

■ Chantier d'optimisation des travaux publics

- Dépôt d'une analyse durabilité-coût permettant de comparer 3 modes opératoires différents (mécanisée en régie, mécanisée à contrat, manuelle) et de plusieurs recommandations (ex. : type d'enrobé, camions à acquérir, acquisition de dalles chauffantes, etc.).
- Production et publication sur l'intranet de tableaux de bord des délais de résolution des requêtes de sept activités réalisées par les directions des travaux publics.
- Proposition d'un processus bout-en-bout optimal de traitement des requêtes 311 destinées aux équipes des travaux publics.
- Production d'une procédure harmonisée de colmatage manuel des nids-de-poule et diffusion auprès des gestionnaires des travaux publics des arrondissements.
- Établissement d'un mécanisme de rehaussement de la coordination entre le SIVT et les arrondissements par rapport aux trajets à prioriser par les machines de colmatage privées.

▪ Chantier d'optimisation de la gestion vestimentaire

- Analyse de la consommation des unités (items, valeurs et fournisseurs).
- Inventaire, par titre d'emploi, de l'attribution actuelle de vêtements pour toutes les unités des services centraux.
- Recensement des diverses identités visuelles actuellement présentes.

Bilan en matière de santé et sécurité au travail

- En date du 30 septembre 2017, le Service de la performance organisationnelle ne déplore aucun accident de travail, ce qui fût également le cas en 2016.
- Un comité santé et sécurité a été mis sur pied en 2017 et a tenu 3 rencontres. L'inspection des lieux de travail a été réalisée, les risques ont été répertoriés et des actions ont été posées afin de les atténuer.

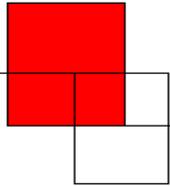
Évolution budgétaire 2017 - Dépenses

Dépenses - évolution budgétaire 2017

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2017	3 519,0	-	3 519,0
Création d'un poste de conseiller en analyse et contrôle de gestion et d'un nouveau poste d'ingénieur C/E financé par la Direction générale	268,8	-	268,8
Création d'un poste temporaire de gestionnaire immobilier et d'un poste temporaire d'ingénieur pour une durée d'environ 18 mois.	102,4	103,1	205,5
Budget modifié 2017	3 890,2	103,1	3 993,3
Prévisions 2017	3 890,2	103,1	3 993,3
Surplus (déficit)	-	-	-

Organigramme 2018



Service de la performance organisationnelle

Budget 2018

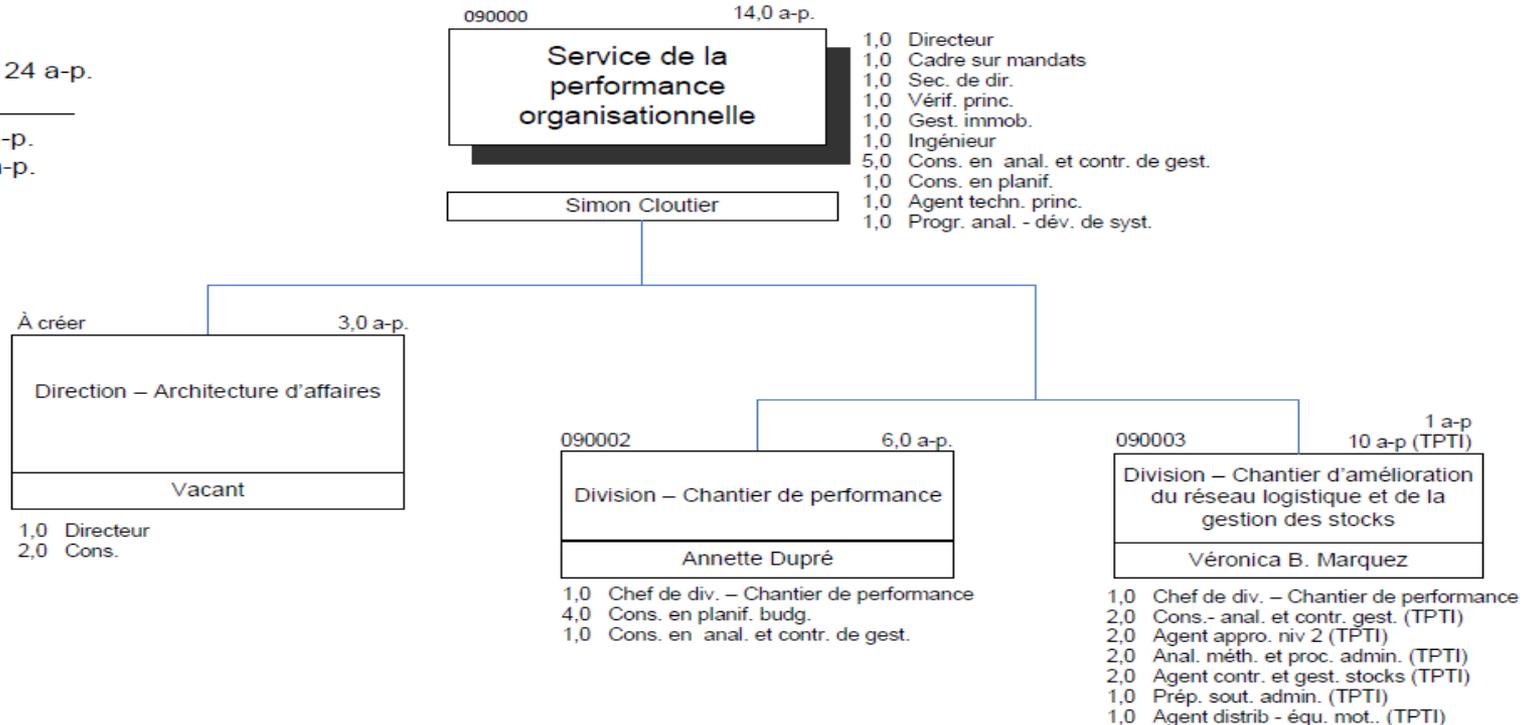
Total a-p. : 34 a-p.

Budget fonctionnement : 24 a-p.

PTI : 10 a-p.

Réduction anticipée : 0 a-p.

Budget total alloué : 24 a-p.



Indicateurs de performance et démarches d'étalonnage

- Les grandes priorités de la Direction générale rendent obligatoire en 2018 la mise en place d'un tableau de bord de performance par toutes les directions de la Ville. Le SPO conseillera les unités en cette matière (conception d'indicateurs pertinents, recommandation d'améliorations, etc.).
- Mise en production d'un outil de visualisation pour suivre l'évolution des délais de paiement de toutes les unités de la Ville sur une base mensuelle.
- À la recommandation de la Ville de Montréal, REM Canada effectue une révision en profondeur des indicateurs calculés annuellement. Le SPO participera activement à la démarche afin que les indicateurs les plus révélateurs en terme d'efficience soient sélectionnés.

Chantiers d'amélioration de la performance

▪ Chantier d'harmonisation des devis

- Compléter des encadrements administratifs dont :
 - gestion des changements et des contingences;
 - modes d'octroi alternatifs au plus bas soumissionnaire;
 - simplification des bordereaux de soumission.
- Poursuivre le projet d'harmonisation des documents d'appels d'offres publics de services professionnels liés aux travaux.
- Mettre en vigueur un formulaire Web permettant de synthétiser l'information relative à l'octroi d'un contrat d'exécution des travaux à joindre aux sommaires décisionnels pour produire des rapports de gestion et des indicateurs de performance.
- Émettre huit devis techniques harmonisés et améliorés.

▪ Chantier d'optimisation de la gestion des revenus et des paiements

Implantation du système de point de vente corporatif (SPDV)

- Poursuivre l'analyse et le travail d'intégration avec les points de services de la cour municipale.
- Implanter le nouveau processus de gestion des fonds de monnaie.
- Procéder au lancement de l'appel d'offres pour les équipements nécessaires au nouveau système.

Implantation d'un système de numérisation et de reconnaissance des caractères

- Déployer le nouveau système de numérisation des factures.
- Compléter le développement d'un système de gestion électronique des documents (STI).
- Accompagner les unités dans l'amélioration de leurs processus d'achat et de paiement.

▪ Chantier de simplification du processus décisionnel

Remplacement du système de gestion du processus décisionnel

- Compléter la définition des processus cibles que la nouvelle solution devra supporter.
- Effectuer une vigie de marché et élaborer un devis pour l'acquisition d'une solution (STI).
- Établir la stratégie de migration des banques de données Lotus (STI).

Implantation d'une solution permettant la tenue des instances sans papier

- Implanter la solution intérimaire choisie pour assurer la tenue des CE.
- Selon les résultats de l'appel d'offres « Bureau de demain » et du retour d'expérience du CE, poursuivre l'implantation de la solution intérimaire à toutes les instances de la Ville ou implanter la solution intégrée dans la nouvelle suite bureautique « Bureau de demain ».

Objectifs 2018

- **Chantier d'implantation de la gestion par activités (GPA)**
 - Mettre à jour, avec les données réelles 2017, les coûts complets de l'activité déneigement.
 - Réaliser des études comparatives de coûts pour des activités spécifiques (prestation en régie versus à contrat).

- **Chantier d'augmentation de la productivité du Service du matériel roulant et des ateliers**
 - Compléter l'implantation des tableaux visuels de suivi opérationnel et accompagner les employés pour assurer leur utilisation optimale.
 - Assurer un suivi périodique des nouveaux processus implantés au cours des 3 dernières années pour assurer le maintien des acquis et l'accroissement des bénéfices.
 - Dans le contexte de l'arrivée prochaine d'un logiciel corporatif spécialisé en gestion de l'entretien des actifs (GMAO), compléter le diagnostic des référentiels puis lancer un appel d'offres pour compléter les référentiels manquants.

Objectifs 2018

- **Chantier d'amélioration des processus d'acquisition et d'entretien des immeubles**
 - Déploiement de tableaux de bord d'indicateurs d'efficience dans 7 unités du SGPI afin de renforcer le pilotage de leur performance.
 - Dans le contexte de l'arrivée prochaine d'un logiciel corporatif spécialisé en gestion de l'entretien des actifs (GMAO), compléter le diagnostic des référentiels puis lancer un appel d'offres pour compléter les référentiels manquants.
 - Poursuivre l'accompagnement du SGPI dans l'implantation des opportunités d'optimisation débutées en 2017.

Objectifs 2018

- **Chantier d'amélioration du réseau logistique et de la gestion des stocks**
 - Effectuer le réaménagement de 7 localisations d'inventaires du SMRA comprenant l'identification physique des articles en inventaire et leur entrée au système informatique (modification ou création de près de 8 000 codes).
 - Implanter les nouveaux processus d'entrées et sorties d'inventaire.
 - Réaliser une passerelle informatique pour assurer l'échange d'information entre les systèmes MIR et SIMON (STI).

Objectifs 2018

▪ Chantier d'optimisation des activités de déneigement

- Coordonner la validation et la publication des tableaux de bord de performance des opérations de chargement en régie avec les arrondissements pour la saison hivernale 2017-2018.
- Suivre les opérations des arrondissements pour valider l'application réelle de pistes d'amélioration qui ont été identifiées (et des économies afférentes).
- Croiser les résultats du chantier de la GPA avec le rendement constaté par arrondissement afin de faire des recommandations d'amélioration personnalisées.

Objectifs 2018

▪ Chantier d'optimisation des travaux publics

- Coordonner les efforts du SMRA, SIVT, Service de l'approvisionnement et des arrondissements pour maximiser les réparations des nids-de-poule pendant la période de blitz (février à mai inclusivement).
- Concevoir les nouveaux processus de production des panneaux de signalisation et coordonner leur implantation.

Objectifs 2018

- **Chantier d'optimisation de la gestion vestimentaire** (vêtements des cols bleus, cols blancs, professionnels et contremaîtres)
 - Étendre la démarche aux arrondissements pour élaborer des garde-robes standardisées.
 - Développer un devis d'appel d'offres visant la gestion intégrée de toute l'offre vestimentaire (Approvisionnement).
 - Développer une identité visuelle harmonisée pour l'ensemble de la Ville (Communications).

Architecture d'affaires

- Développer des dossiers d'architecture d'affaires par rapport à la :
 - gestion des informations des bâtiments et autres infrastructures (*Building Information Management*).
 - répartition assistée par ordinateur (RAO) du SPVM et du SIM.
- Développer le devis d'appel d'offres visant à acquérir un progiciel corporatif spécialisé en gestion de projet (volet affaires).
- Accompagner le SMRA et le SGPI dans les travaux préparatoires à l'implantation du progiciel corporatif spécialisé en gestion de l'entretien des actifs (GMAO).
- Lancer un appel d'offres pour l'acquisition d'un progiciel GMAO.

Budget 2018

Dépenses par compétences

Dépenses par compétences

(en milliers de dollars)

	Dépenses						
	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Prévision comparative 2017	Budget comparatif 2017	Budget 2018
Conseil municipal	2 008,1	1 860,6	2 765,5	3 169,8	3 762,8	3 391,6	4 911,2
Conseil d'agglomération	-	119,1	243,9	(2,2)	103,1	-	-
Total	2 008,1	1 979,7	3 009,4	3 167,6	3 865,9	3 391,6	4 911,2

Budget 2018

Dépenses par objets

Dépenses par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Prévision comparative 2017	Budget comparatif 2017	Budget 2018
Rémunération et cotisations de l'employeur	1 133,4	1 108,6	2 197,8	2 270,6	2 891,8	2 417,5	3 257,2
Transport et communication	106,2	108,6	15,7	24,9	43,3	48,3	69,4
Services professionnels	820,0	820,0	709,2	745,0	754,3	775,4	1 275,6
Services techniques et autres	-	-	60,6	93,1	92,1	61,0	151,0
Location, entretien et réparation	(107,4)	(107,4)	(3,3)	(1,0)	21,4	21,4	21,4
Biens non durables	50,0	50,0	28,9	18,6	44,0	68,0	136,6
Biens durables	-	-	0,5	16,4	19,0	-	-
Frais de financement	-	-	-	-	-	-	-
Contributions à des organismes	-	-	-	-	-	-	-
Autres objets	5,9	-	-	-	-	-	-
Financement	-	-	-	-	-	-	-
Total	2 008,1	1 979,8	3 009,4	3 167,6	3 865,9	3 391,6	4 911,2

Budget 2018

Dépenses par objets

Le budget 2018 du Service de la performance organisationnelle est de 4,9 M\$.

Par rapport au budget comparatif 2017, il s'agit d'une variation à la hausse de 1,5 M\$ principalement dû à la nouvelle direction créée (Architecture d'affaires et amélioration continue).

Budget 2018

Dépenses par catégories d'emplois

Dépenses par catégories d'emplois

	(en milliers de dollars)					
	Budget comparatif 2013	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget 2018
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Élus	-	-	-	-	-	-
Cadres (Historique 2013)	329,6	-	-	-	-	-
Cadres de gestion	-	329,6	333,9	354,7	653,8	903,4
Cadres conseil	-	-	153,1	101,8	-	-
Sous-total — Cadres	329,6	329,6	487,0	456,5	653,8	903,4
Contremaîtres	-	-	-	-	-	-
Juges	-	-	-	-	-	-
Cols blancs	-	-	216,2	326,8	206,9	358,1
Professionnels	803,8	803,8	1 045,7	1 648,0	1 612,8	2 052,7
Policiers	-	-	-	-	-	-
Pompiers	-	-	-	-	-	-
Préposés aux traverses d'écoliers	-	-	-	-	-	-
Cols bleus	-	-	-	-	-	-
Réduction de 5 % de la rémunération globale	-	-	-	-	-	-
Gestion des postes vacants	-	-	-	-	(56,0)	(57,0)
Total	1 133,4	1 133,4	1 748,9	2 431,3	2 417,5	3 257,2

Budget 2018 - Variations de l'effectif par catégories d'emplois

Dépenses par catégories d'emplois

	Années-personnes					
	Budget comparatif 2013	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget 2018
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Élus	-	-	-	-	-	-
Cadres (Historique 2013)	2,0	-	-	-	-	-
Cadres de gestion	-	2,0	2,0	2,0	4,0	5,0
Cadres conseil	-	-	1,0	0,5	-	-
Sous-total — Cadres	2,0	2,0	3,0	2,5	4,0	5,0
Contremaîtres	-	-	-	-	-	-
Juges	-	-	-	-	-	-
Cols blancs	-	-	2,0	3,0	2,0	3,0
Professionnels	7,0	7,0	9,0	13,0	13,0	16,0
Policiers	-	-	-	-	-	-
Pompiers	-	-	-	-	-	-
Préposés aux traverses d'écoliers	-	-	-	-	-	-
Cols bleus	-	-	-	-	-	-
Réduction de 5 % de la rémunération globale	-	-	-	-	-	-
Gestion des postes vacants	-	-	-	-	-	-
Total	9,0	9,0	14,0	18,5	19,0	24,0

Budget 2018 - Variations de l'effectif par catégories d'emplois

Cadre de gestion :

- 1 poste de directeur pour la nouvelle direction d'amélioration continue et d'architecture d'affaires

Cols blancs :

- 1 poste d'agent technique principal pour le chantier d'harmonisation des devis

Professionnels :

- 2 postes de conseiller pour la nouvelle direction d'amélioration continue et architecture d'affaires
- 1 poste de gestionnaire immobilier pour le chantier d'harmonisation des devis

Principaux écarts 2018 vs 2017 - Dépenses

Principaux écarts - volet des dépenses

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	A-P.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2017	19,0	3 391,6	-	3 391,6
Rémunération				
Création de 4 postes dont 3 postes pour le chantier sur l'harmonisation des devis et 1 poste pour le chantier d'optimisation de la gestion des paiements et le chantier de simplification du processus décisionnel	4,0	642,8		642,8
Création de 3 postes suite à la mise en place d'une nouvelle direction d'amélioration continue et architecture d'affaires	3,0	483,6		483,6
Abolition de 1 poste découlant du PQMO	(1,0)	(128,7)		(128,7)
Abolition de 1 poste relié à un effort d'optimisation	(1,0)	(158,0)		(158,0)
Autres dépenses				
Mise en place d'une nouvelle direction d'amélioration continue et architecture d'affaires		679,9		679,9
Variation totale	5,0	1 519,6	-	1 519,6
Budget 2018	24,0	4 911,2	-	4 911,2

Service de la performance organisationnelle

456, rue St-Jean, bureau 211
Montréal, Québec
H2Y 1C6

Personne-ressource pouvant fournir
des informations complémentaires

Simon Cloutier

FIN
DE LA
PRÉSENTATION
M E R C I