



# Budget 2019

Service des finances

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

Le 21 novembre 2018



# Mission

**Leader de la fonction finance et gardien des fonds publics, le Service des finances réalise des activités de conseils stratégiques, opérationnels et transactionnels dans le domaine financier selon les meilleures pratiques de gouvernance, de gestion et de contrôle.**

- ▶ Il réalise la planification financière à long terme de la Ville et fournit des services d'expert-conseil en stratégies financières et fiscales aux unités d'affaires et aux instances décisionnelles.
- ▶ Il conseille et appuie les unités d'affaires dans la planification et l'optimisation des ressources financières. Il assure le respect des normes et la véracité de leurs informations financières.
- ▶ Il gère les opérations de taxation et les transactions de facturation, déboursés, en conjuguant la qualité du service à la clientèle, l'innovation et l'efficience.
- ▶ Il produit les informations financières statutaires et de gestion et fournit un service d'expertise comptable.
- ▶ Il établit les stratégies et gère les activités de financement, de placement et de trésorerie. Dans le cadre de mandats délégués, il administre les régimes de retraite en respect des lois et règlements applicables.

# Plan de la présentation

- Organigramme 2018
- Objectifs et réalisations 2018
- Indicateurs REM Canada
- Bilan en matière de santé et sécurité au travail
- Évolution budgétaire 2018
- Organigramme 2019
- Objectifs 2019
- Budget 2019
  - ▶ Dépenses par compétences
  - ▶ Dépenses par objets
  - ▶ Dépenses par catégories d'emplois
  - ▶ Variations de l'effectif par catégories d'emplois
- Principaux écarts 2019 vs 2018
- Période de questions

# Organigramme 2018

Commission sur les finances et l'administration  
Le 21 novembre 2018

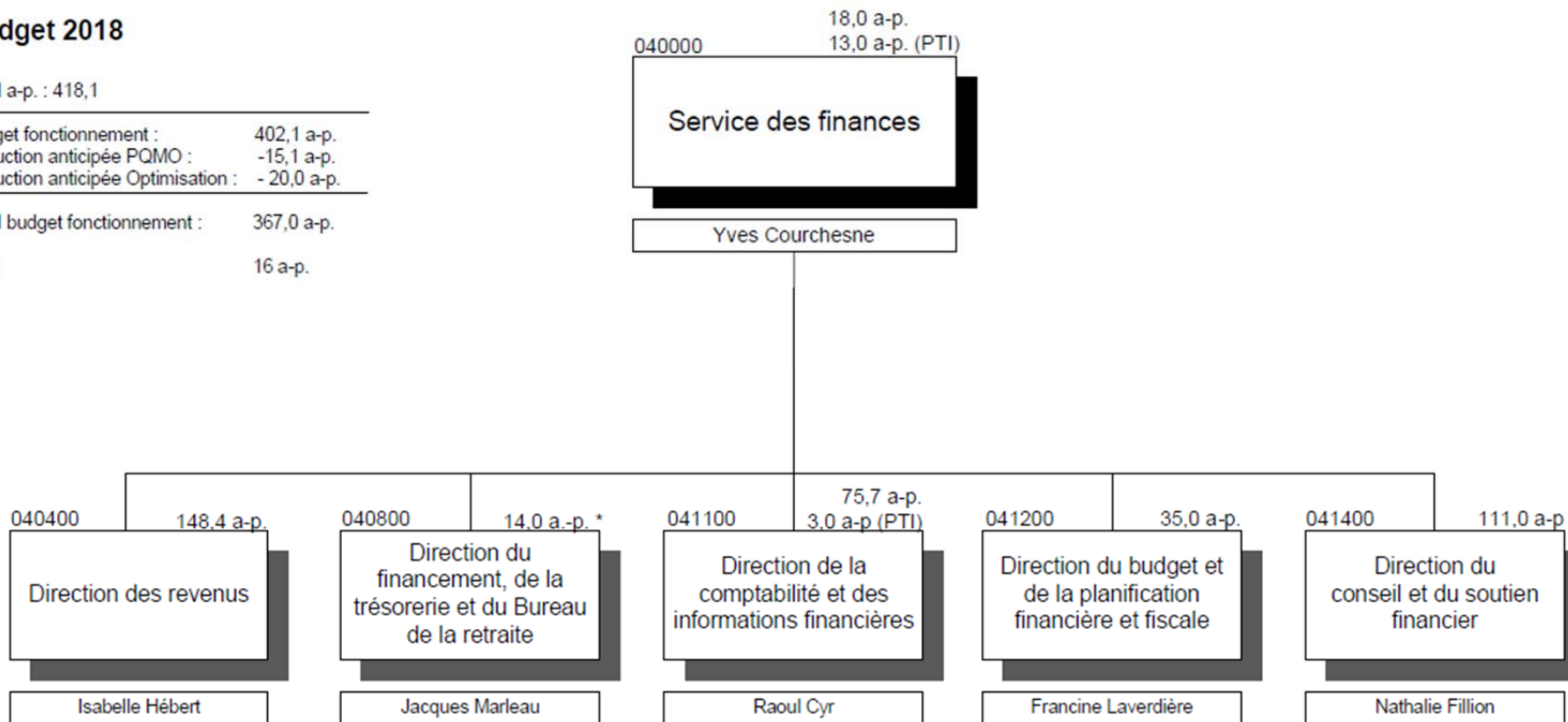
## Budget 2018

Total a-p. : 418,1

Budget fonctionnement : 402,1 a-p.  
Réduction anticipée PQMO : -15,1 a-p.  
Réduction anticipée Optimisation : -20,0 a-p.

Total budget fonctionnement : 367,0 a-p.

PTI : 16 a-p.



\*Mandat délégué par les commissions des régimes de retraite, 67 a-p.

# Objectifs et réalisations 2018

## Objectifs 2018

- Uniformiser la méthode d'utilisation du système Investi quant au suivi des prévisions PTI et au suivi des crédits par les unités administratives.
- Transformer l'organisation du travail de la Direction du conseil et du soutien financier pour optimiser et obtenir une meilleure efficacité dans la prestation de services offerte aux unités centrales de la Ville.
- Effectuer une vigie sur l'enjeu de l'impact des acheteurs étrangers sur le marché immobilier montréalais.
- Procéder à la mise en place des services bancaires suite à l'octroi du contrat en lien avec l'appel d'offres public de décembre 2017.

## Réalisations 2018

- Plusieurs rencontres d'information et de formation tenues afin d'assurer l'uniformisation du suivi des prévisions et du suivi des crédits disponibles pour chacun des projets sous le système Investi par les unités d'affaires.
- La transformation de l'organisation du travail de la Direction du conseil et du soutien financier afin d'optimiser et obtenir une meilleure efficacité est en cours de réalisation.
- Une veille sur l'enjeu des investisseurs étrangers sur le marché immobilier est réalisée.
- La mise en place des services bancaires a été réalisée suite à l'octroi du contrat en lien avec l'appel d'offre public de décembre 2017.

# Objectifs et réalisations 2018 (suite)

## Objectifs 2018

- Consolider la mise en application de plusieurs dossiers, au Bureau de la retraite découlant de la loi RRSM (Régimes de retraite du secteur municipal). Ces dossiers concernent les évaluations actuarielles post-restructuration, les règlements des régimes, les politiques de placement par volet et autres.
- Déployer, pour le secteur du financement, le nouveau modèle de mise en marché de la dette de la Ville et réaliser le programme de financement de la Ville de 1,5 M\$.

## Réalisations 2018

- La consolidation de la mise en application de plusieurs dossiers, au Bureau de la retraite, découlant de la loi RRSM ont été réalisés et /ou en voie de résolution.
- Le déploiement, pour le secteur du financement, du nouveau modèle de mise en marché de la dette de la Ville a permis la réalisation du plus important programme de financement de la Ville à ce jour.

# Objectifs et réalisations 2018 (suite)

## Objectifs 2018

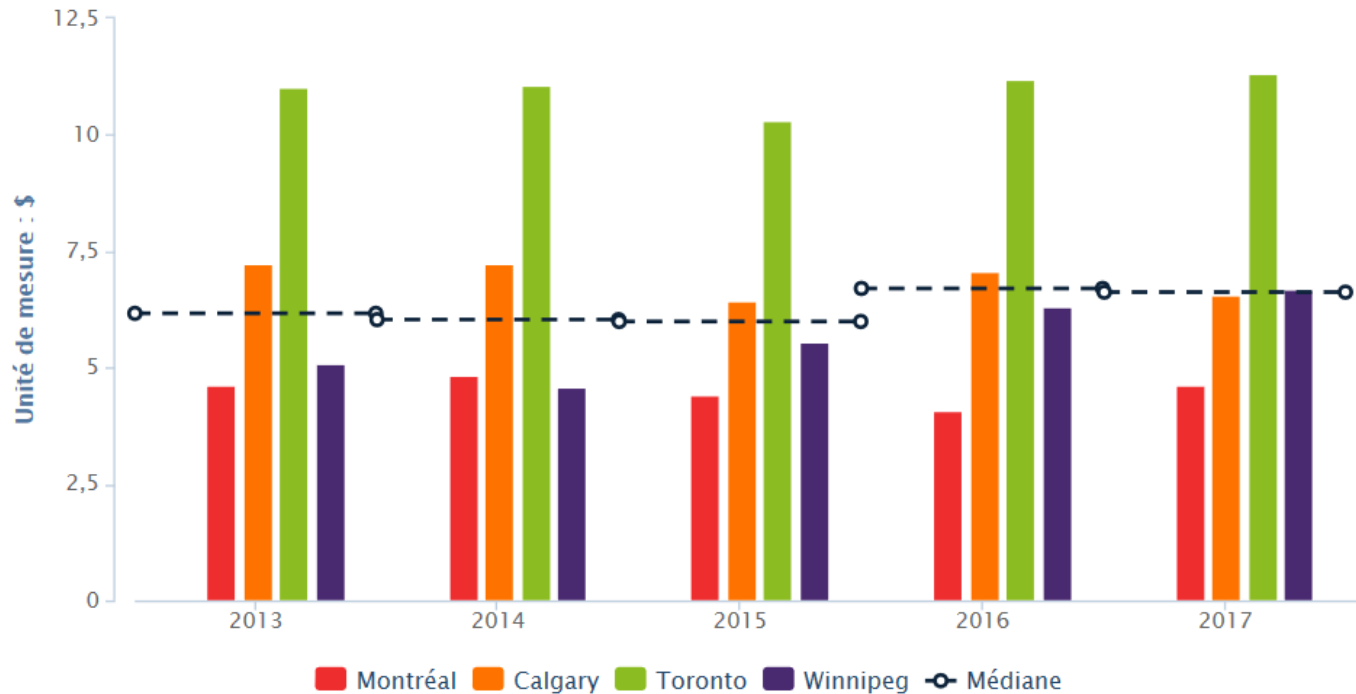
- Améliorer et actualiser les outils de travail :
  - a) Poursuivre l'implantation du projet RDE (Recettes diverses et encaissement) dans les BAM (Bureau accès Montréal) et les 28 bibliothèques où l'implantation n'est pas réalisée;
  - b) Implanter le nouveau système de numérisation des factures avec la reconnaissance de caractère (OCR) dans le cadre de l'optimisation des paiements aux fournisseurs, et ce, au sein de l'ensemble des unités administratives de la Ville;
  - c) Mise en place du nouveau système d'intelligence d'affaires du Service des finances permettant la production de rapports et tableaux de bord financiers.

## Réalisations 2018

- L'amélioration et l'actualisation des outils de travail se sont poursuivies en 2018 pour les projets suivants :
  - a) L'implantation du projet RDE a été finalisée pour toutes les bibliothèques;
  - b) L'implantation du nouveau système de numérisation des factures avec la reconnaissance de caractère (OCR) est en cours pour l'ensemble des unités administratives de la Ville;
  - c) Mise en production en octobre 2018 du nouveau système d'intelligence d'affaires du Service des finances pour un nombre restreint d'utilisateurs et sera graduellement déployé à l'ensemble des utilisateurs au cours de l'année 2019.

## Indicateurs REM Canada

Coûts d'exploitation relatifs aux comptes fournisseurs par facture payée

**Analyse Montréal versus les autres villes sélectionnées du REMC**

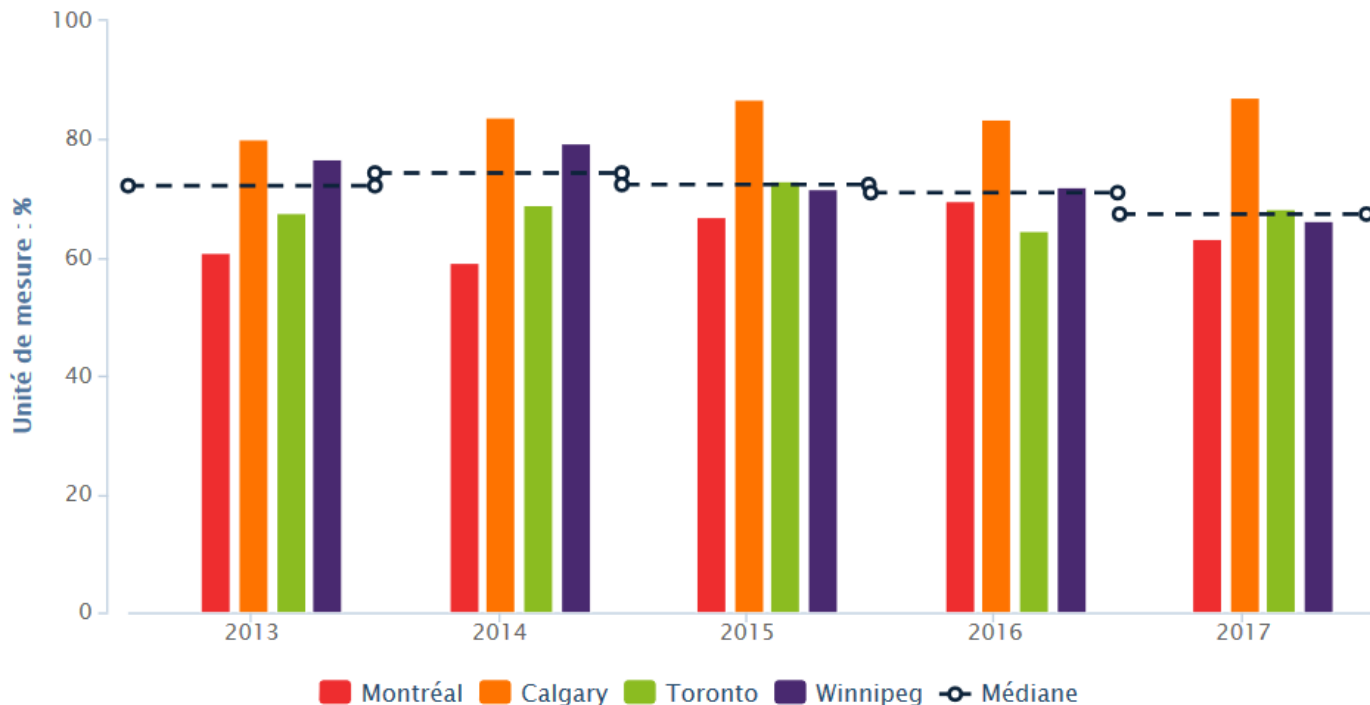
La Ville de Montréal affiche des coûts d'exploitation par facture payée (4,62\$) au-dessous de la médiane des quatre villes ci-dessus, qui est à 6,62 \$.

Cette performance est expliquée principalement par un contrôle serré des coûts d'exploitation malgré une augmentation du nombre de factures payées.



## Indicateurs REM Canada (suite)

Pourcentage de factures payées dans un délai de 30 jours et moins

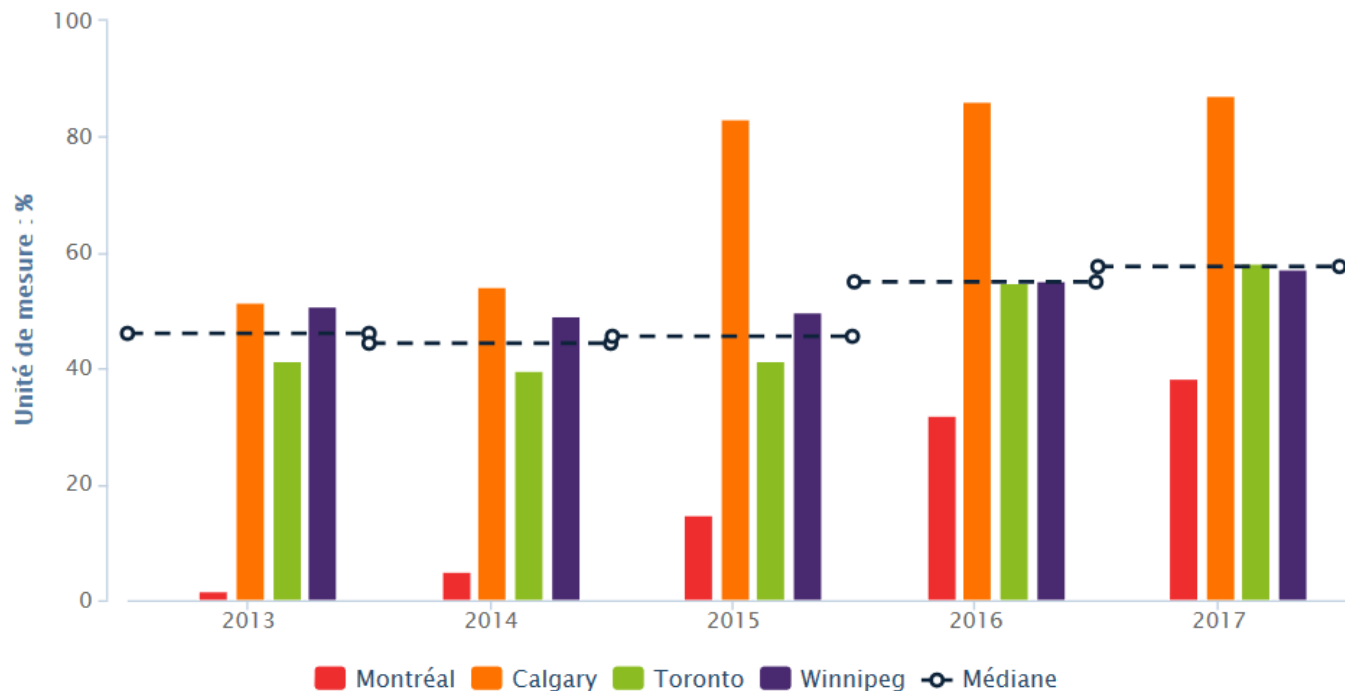


## Analyse Montréal versus les autres villes sélectionnées du REMC

La Ville de Montréal affiche un taux de 63,16 % pour le pourcentage de factures payées dans un délai de 30 jours et moins. Ce résultat est au-dessous de la médiane qui se situe à 67,35 % pour les villes comparables. Le pourcentage de factures payées en 30 jours et moins a diminué de 9,6 % en 2017 par rapport à 2016. Cette diminution est, entre autres, attribuable au déménagement du Service des finances qui a occasionné une confusion pour certains fournisseurs sur l'adresse d'envoi des factures. De plus, le Service des finances est aussi passé en mode « sans papier » pour le traitement des factures. À cet égard, le personnel a dû recevoir une formation et s'adapter au nouveau processus.

## Indicateurs REM Canada (suite)

Pourcentage des paiements aux fournisseurs effectués par transferts électroniques



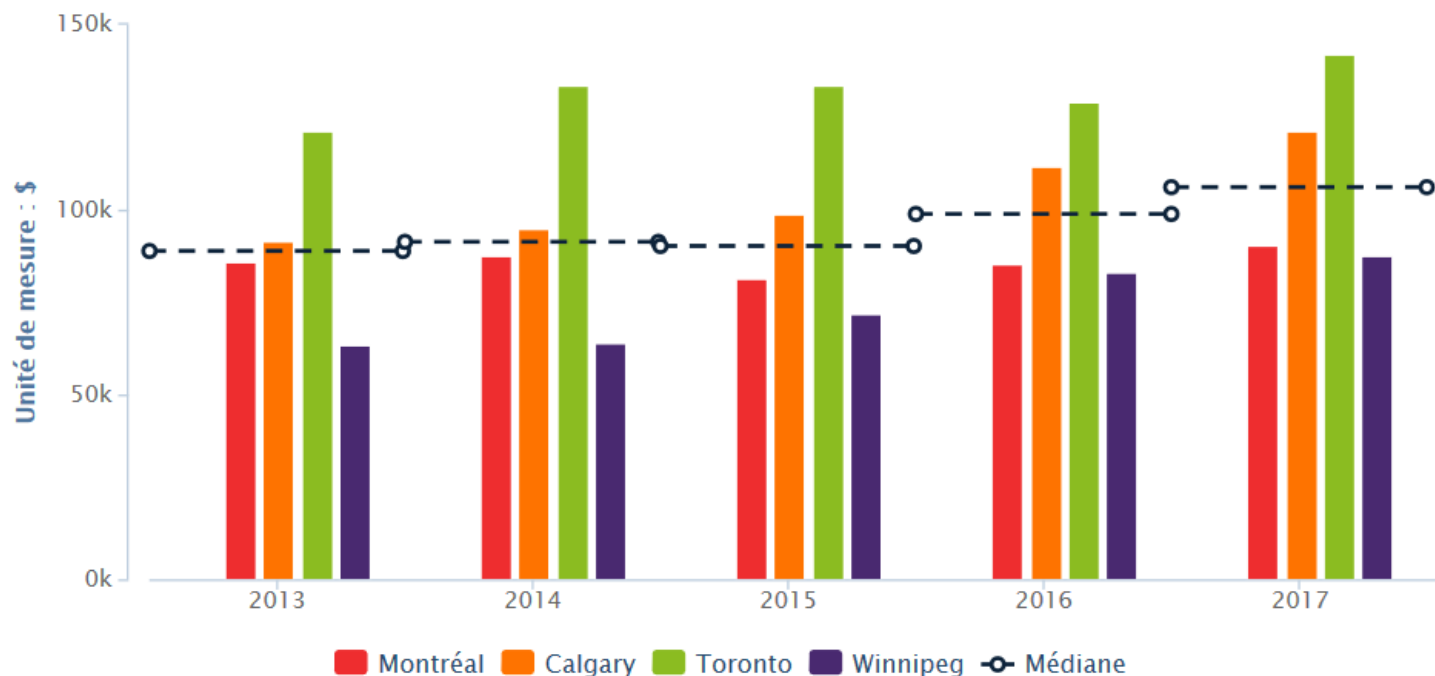
## Analyse

Le nombre de paiements par transferts électroniques de 32,14 % en 2016 a progressé pour atteindre 38,5 % en 2017, soit une augmentation de 19,8 %.

L'évolution de 2012 à 2017 est majeure, passant d'un taux très faible en 2012 (0,25 %) au taux de 38,5 % en 2017. Depuis 2012, la Ville sensibilise ses fournisseurs à s'inscrire au paiement électronique. De plus, lorsque les fournisseurs communiquent avec le Service des finances pour des questions relatives à leurs dossiers, les employés du Service les incitent à s'inscrire à celui-ci.

## Indicateurs REM Canada (suite)

Coûts d'exploitation relatifs aux comptes fournisseurs par équivalent à temps plein (ETP) assurant le traitement des comptes fournisseurs



## Analyse

Les coûts d'exploitation relatifs aux comptes fournisseurs de Montréal sont inférieurs de 14,5 % par rapport à la médiane de 2017 pour les villes comparables, soit 90 661\$ pour Montréal et 106 065\$ pour la médiane 2017.

Cet écart favorable s'explique principalement par la centralisation du traitement de la majorité des factures et du fait que le nombre d'employés affectés au traitement des factures est peu élevé comparativement aux autres villes.

# Bilan en matière de santé et sécurité au travail

- Trois (3) rencontres du comité local en santé et sécurité ont eu lieu et une 4<sup>e</sup> rencontre est prévue le 20 novembre 2018. Le tout en conformité à l'article 15,07 alinéa c) de la convention collective des cols blancs.
  
- La rencontre de sensibilisation en SST a été présentée aux nouveaux employés du Service ainsi qu'aux employés n'ayant pas eu la possibilité de participer en 2017.
  - ▶ Sujets abordés lors des rencontres :
    - ◆ Présentation des membres du comité local;
    - ◆ Politique SST et rôles et responsabilité en SST;
    - ◆ Politique de respect de la personne – respect et civilité;
    - ◆ Ergonomie;
    - ◆ Déclaration d'événements accidentel et RDC (relevé de conditions dangereuses);
    - ◆ Secouristes, local de premiers soins, DEA (défibrillateur);
    - ◆ Unité d'intervention de surveillance en cas d'alarme.

Un total de 60 employés ont participé en 2018.

# Bilan en matière de santé et sécurité au travail (suite)

- Les exigences consignées au plan d'action en ergonomie ont été respectées.
  - ▶ Plus de 52 employés ont été rencontrés afin de procéder à l'évaluation de leur poste de travail :
    - ◆ 41 employés ont été rencontrés par Entrac pour une évaluation du poste de travail d'une durée de 30 minutes (volet prévention);
    - ◆ 11 employés ont été rencontrés par Entrac pour des rencontres d'une durée de 90 minutes (volet réadaptation).
  
- Aucun incident significatif pour l'année 2018
  - ▶ Réception de 11 déclarations d'évènement accidentel (en date du 18 octobre) :
    - ◆ 1 évènement a entraîné une perte de temps de cinq (5) jours

## Évolution budgétaire 2018 - Dépenses

**Dépenses - évolution budgétaire 2018**

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget original 2018</b>	47 116,2	-	47 116,2
<b>Budget modifié 2018</b>	47 116,2	-	47 116,2
<b>Prévisions 2018</b>	46 416,2	-	46 416,2
<b>Surplus (déficit)</b>	700,0	-	700,0
<b><u>Explications des principaux écarts</u></b>			
Économie relative aux frais de poste et aux frais d'impression découlant d'une réingénierie de l'émission des rappels par l'insertion des 2 coupons de paiement dans l'envoi initial des comptes de taxes.	255,0		255,0
Effort d'optimisation ciblé dans les autres familles de dépenses	245,0		245,0
Économie au niveau du nouveau système de numérisation des factures	200,0		200,0
	<b>700,0</b>	<b>-</b>	<b>700,0</b>

# Organigramme 2019

Commission sur les finances et l'administration  
Le 21 novembre 2018

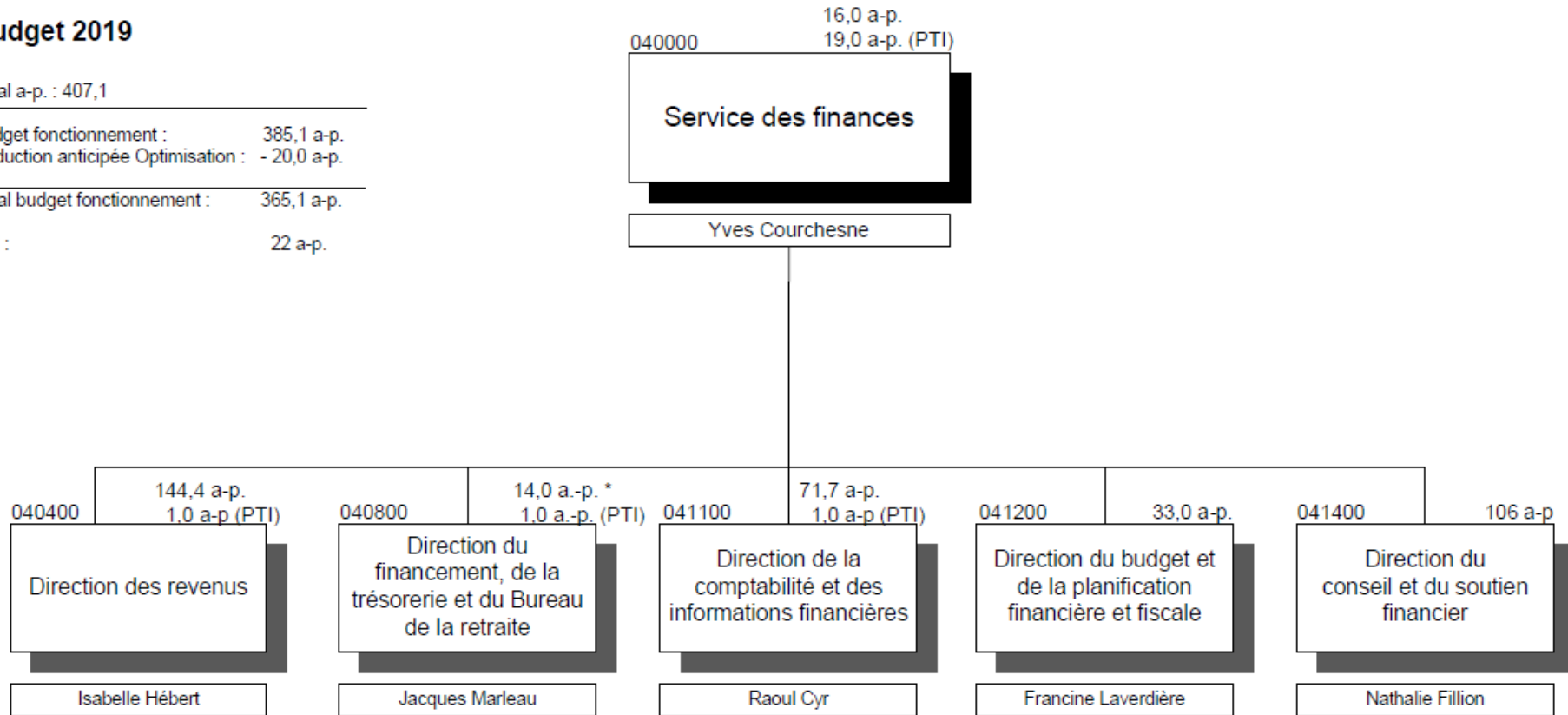
## Budget 2019

Total a-p. : 407,1

Budget fonctionnement : 385,1 a-p.  
Réduction anticipée Optimisation : - 20,0 a-p.

Total budget fonctionnement : 365,1 a-p.

PTI : 22 a-p.



\*Mandat délégué par les commissions des régimes de retraite, 65 a.-p.

- Améliorer et actualiser les outils technologiques, et ce, principalement pour le projet RDE (recettes diverses et encaissements), le système de numérisation de factures et le nouveau système d'intelligence d'affaires permettant la production de rapports et de tableaux de bord financiers.
- Poursuivre la réorganisation et l'optimisation de l'ensemble de ses activités de la Direction du conseil et soutien du financier.
- Analyser les opportunités d'élargir d'autres sources de revenus à l'intérieur des pouvoirs attribués à la Ville.
- Accompagner les commissions sur les finances et l'administration tout au long des consultations pré-budgétaires.
- Organiser les séances des comités de travail mis sur pied en 2018 en vue de collaborer avec les villes de banlieue sur les différents enjeux liés à l'agglomération, et y participer.



- Travailler à la réalisation de l'harmonisation fiscale.
- Soutenir l'administration municipale dans le cadre des travaux de révision de la politique de la gestion de la dette.
- Réévaluer la stratégie d'optimisation de la gestion de l'encaisse.
- Élaborer un plan d'action visant à ajuster l'offre de service aux participants aux régimes de retraite en considération de la complexité avec les dispositions des régimes et la hausse marquée du nombre de dossiers à traiter.

# Budget 2019

## Dépenses par compétences

	Dépenses						
	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Réel comparatif 2017	Prévision comparative 2018	Budget comparatif 2018	Budget 2019
<b>Conseil municipal</b>	51 006,8	53 614,6	55 386,5	48 386,8	46 416,3	47 116,2	47 744,3
<b>Conseil d'agglomération</b>	3 552,0	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>54 558,8</b>	<b>53 614,6</b>	<b>55 386,5</b>	<b>48 386,8</b>	<b>46 416,3</b>	<b>47 116,2</b>	<b>47 744,3</b>

# Budget 2019

## Dépenses par objets

### Dépenses par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Réel comparatif 2017	Prévision comparative 2018	Budget comparatif 2018	Budget 2019
Rémunération et cotisations de l'employeur	43 802,0	43 409,3	45 170,6	38 130,6	36 820,1	36 820,1	36 744,4
Transport et communication	1 534,3	1 709,7	1 871,0	1 497,4	1 361,5	1 591,0	1 591,0
Services professionnels	1 470,8	1 314,5	1 189,5	772,9	1 103,5	811,8	1 021,8
Services techniques et autres	4 383,5	4 216,9	4 024,5	3 223,5	3 478,2	4 182,8	4 565,5
Location, entretien et réparation	432,0	(71,3)	170,6	(392,8)	132,6	134,6	134,6
Biens non durables	314,6	320,8	237,7	225,4	152,0	202,5	202,5
Biens durables	110,0	169,7	106,5	106,6	122,3	190,1	190,1
Autres objets	2 511,6	2 545,0	2 616,1	4 823,2	3 246,1	3 183,3	3 294,4
<b>Total</b>	<b>54 558,8</b>	<b>53 614,6</b>	<b>55 386,5</b>	<b>48 386,8</b>	<b>46 416,3</b>	<b>47 116,2</b>	<b>47 744,3</b>

# Budget 2019

## Dépenses par catégories d'emplois

### Dépenses par catégories d'emplois

	(en milliers de dollars)					
	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget comparatif 2018	Budget 2019
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Cadres de gestion	6 037,6	6 709,8	7 041,2	5 245,2	5 407,6	5 984,9
Cadres conseil	2 002,0	1 107,0	1 010,8	-	-	-
<b>Sous-total — Cadres</b>	<b>8 039,6</b>	<b>7 816,8</b>	<b>8 052,0</b>	<b>5 245,2</b>	<b>5 407,6</b>	<b>5 984,9</b>
Cols blancs	20 585,8	20 826,0	19 318,9	15 017,4	16 228,6	15 920,3
Professionnels	20 525,1	19 389,3	18 754,8	17 223,6	17 144,5	16 816,9
Réduction de 5 % de la rémunération globale	-	-	-	-	-	-
Gestion des postes vacants	-	-	-	(925,6)	(1 960,6)	(1 977,7)
<b>Total</b>	<b>49 150,5</b>	<b>48 032,1</b>	<b>46 125,7</b>	<b>36 560,6</b>	<b>36 820,1</b>	<b>36 744,4</b>

# Budget 2019 - Variations de l'effectif par catégories d'emplois

## Dépenses par catégories d'emplois

	Années-personnes					
	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget comparatif 2018	Budget 2019
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Cadres de gestion	36,6	38,5	40,0	30,6	30,7	32,0
Cadres conseil	21,0	11,0	10,0	-	-	-
<b>Sous-total — Cadres</b>	<b>57,6</b>	<b>49,5</b>	<b>50,0</b>	<b>30,6</b>	<b>30,7</b>	<b>32,0</b>
Cols blancs	296,7	276,5	261,5	219,5	210,3	208,1
Professionnels	188,2	163,0	155,0	143,9	126,0	125,0
Réduction de 5 % de la rémunération globale	(28,2)	-	-	-	-	-
Gestion des postes vacants	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>514,3</b>	<b>489,0</b>	<b>466,5</b>	<b>394,0</b>	<b>367,0</b>	<b>365,1</b>

## Principaux écarts 2019 vs 2018 - Dépenses

**Principaux écarts - volet des dépenses**

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	A-P.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Comparatif 2018</b>	<b>367,0</b>	<b>47 116,2</b>	<b>-</b>	<b>47 116,2</b>
Indexations et progressions statutaires de la rémunération	-	1 253,7		1 253,7
Renouvellement du contrat pour les services bancaires		492,7		492,7
Indexations diverses des autres familles de dépenses (dont les allocations aux partis politiques, le remboursement des dépenses de recherche et soutien des conseillers, ainsi que les taxes sur le coût des régimes de retraite)	-	336,1		336,1
Plan d'optimisation de 1,75 % (780,1k\$) et gestion performante des ressources humaines (433,7 k\$) financés par un effort d'optimisation ciblé de diverses dépenses, dont une réduction en temps supplémentaire	-	(1 213,8)		(1 213,8)
Fin du plan quinquennal de main-d'œuvre (PQMO)	(0,9)	(184,4)		(184,4)
Transfert d'un poste d'agent de bureau vers le Service de l'évaluation foncière pour le traitement des mutations immobilières	(1,0)	(56,2)		(56,2)
<b>Variation totale</b>	<b>(1,9)</b>	<b>628,1</b>	<b>-</b>	<b>628,1</b>
<b>Budget 2019</b>	<b>365,1</b>	<b>47 744,3</b>	<b>-</b>	<b>47 744,3</b>

630, boulevard René-Lévesque Ouest

Yves Courchesne  
Trésorier et directeur du Service des finances  
et trésorier  
514-872-6630

# Période de questions





FIN  
DE LA  
PRÉSENTATION  
M E R C I