



Budget 2019

Service de la performance organisationnelle

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

Le 21 novembre 2018



Plan de la présentation

- Mission et organigramme 2018
- Objectifs 2018
- Réalisations 2018 et bénéfiques
- Autres bénéfiques des chantiers d'amélioration de la performance
- 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

Mission du SPO

Mener les :

- chantiers d'amélioration de la performance**
- dossiers d'architecture d'affaires**
- 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 2018

Budget 2018

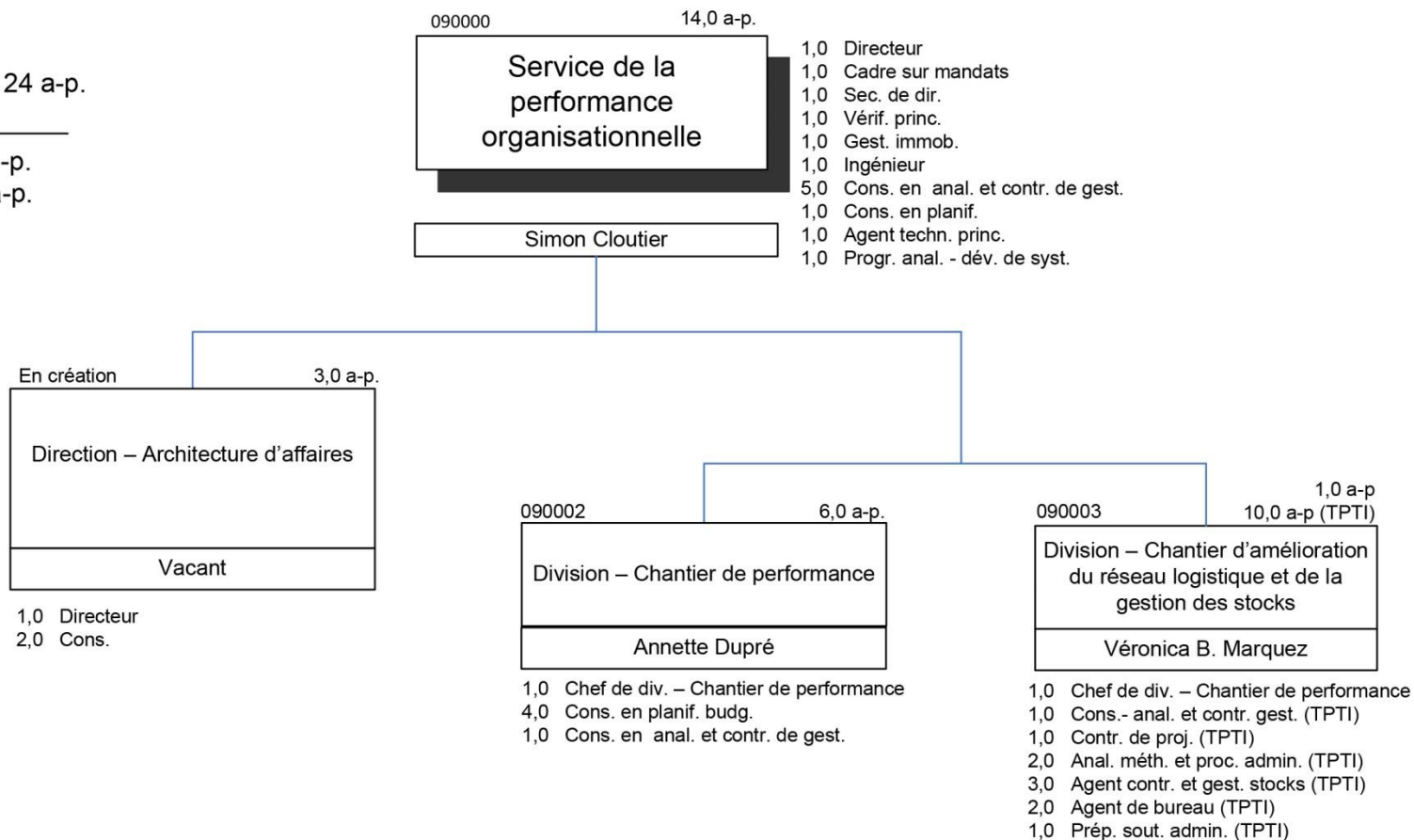
Total a-p. : 34 a-p.

Budget fonctionnement : 24 a-p.

PTI : 10 a-p.

Réduction anticipée : 0 a-p.

Budget total alloué : 24 a-p.



Chantiers d'amélioration de la performance

▪ Harmonisation des devis

- Poursuivre le projet d'amélioration des documents d'appels d'offres d'exécution de travaux :
 - Services professionnels
 - Devis techniques
 - Cahier des clauses administratives générales

▪ Optimisation de la gestion des revenus et des paiements

- Démarrer l'implantation de deux logiciels corporatifs d'envergure :
 - Système d'encaissement (point de vente)
 - Système de numérisation et reconnaissance optique des factures
- Accompagner les unités dans l'amélioration de leurs processus d'achat et de paiement pour diminuer les délais de paiement des fournisseurs.

Objectifs 2018

▪ Simplification du processus décisionnel

- Réaliser un dossier d'architecture d'affaires en vue du remplacement du système de gestion des dossiers décisionnels.
- Démarrer l'implantation d'une solution permettant la tenue des instances sans papier.

▪ 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).

Objectifs 2018

- **Augmentation de la productivité du Service du matériel roulant et des ateliers (SMRA)**
 - Compléter l'implantation des tableaux visuels de suivi opérationnel et accompagner les employés pour assurer leur utilisation optimale.
 - Dans le contexte de l'arrivée éventuelle d'un logiciel corporatif spécialisé en entretien des actifs, accompagner le SMRA pour compléter ses référentiels manquants (ex. : plans d'entretien préventifs).

- **Amélioration des processus d'acquisition et d'entretien des immeubles**
 - Faire le déploiement de tableaux de bord de performance dans 4 directions du Service de la gestion et planification immobilière (SGPI).
 - Poursuivre l'implantation des opportunités d'optimisation débutées en 2017.

Objectifs 2018

- **Amélioration du réseau logistique et de la gestion des stocks**
 - Effectuer l'identification physique des articles en inventaire dans 7 localisations d'inventaires du SMRA, puis les programmer au système informatique.
 - Définir et implanter les nouveaux processus d'entrées et de sorties d'inventaire.

- **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.
 - Croiser les résultats du chantier d'implantation 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 des services centraux 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.

▪ Chantier d'optimisation de la gestion vestimentaire

(vêtements des cols bleus, cols blancs, professionnels et contremaîtres)

- Étendre aux arrondissements la démarche faite dans les service centraux pour élaborer des garde-robes standardisées.

Objectifs 2018

Indicateurs de performance et démarches d'étalonnage

- Conseiller les directions de la Ville dans la mise en place de leur tableau de bord de performance (conception d'indicateurs pertinents, recommandation d'améliorations, etc.).
- Mettre en production d'un outil de visualisation pour suivre l'évolution des délais de paiement des factures de toutes les unités de la Ville sur une base mensuelle.

Chantiers d'amélioration de la performance

▪ Harmonisation des devis

- Élaboration d'une version bonifiée du cahier des clauses administratives générales et des instructions aux soumissionnaires pour les appels d'offres publics d'exécution de travaux.
- Élaboration d'un nouveau devis technique normalisé sur la gestion et le maintien de la mobilité contribuant à améliorer la mobilité de façon concrète, un complément additionnel à l'escouade dédiée à la mobilité.
- Élaboration d'un plan d'action visant à réduire les bris des infrastructures souterraines des réseaux techniques urbains.

Bénéfices

- **Récupération annuelle récurrente de plusieurs dizaines d'heures de travail** pour chacun des 600 utilisateurs des documents d'appels d'offres d'exécution des travaux.
- Amélioration des documents d'appels d'offres ayant facilité, en partie, l'**accroissement des dépenses au PTI au cours des dernières années** (celui-ci ayant augmenté de 114 % entre septembre 2015 et septembre 2018).

Réalisations 2018

■ Optimisation des paiements aux fournisseurs

- Diagnostic, redéfinition et implantation des processus d'achat jusqu'au paiement des factures, incluant une capsule de formation pour les employés.
- Développement de tableaux de bord permettant à toutes les unités de connaître leurs délais de paiement des factures mensuellement.
- Accompagnement pointu en fonction des écarts observés auprès des unités qui présentent une moins bonne performance.
- Premier déploiement du système de numérisation et de reconnaissance optique des factures.

Bénéfices

- En janvier 2018, le **taux de paiement global des factures payées en 30 jours ou moins** s'élevait à 25 %, alors que ce taux **atteignait 76 % en août 2018**.

Réalisations 2018

▪ Simplification du processus décisionnel

- Implantation de la solution *Instances sans papier* auprès de la majorité des élus du comité exécutif, de même qu'auprès des directeurs généraux adjoints et du personnel du Service du greffe et du Soutien aux instances.

Bénéfices

- **Gain de productivité d'environ 220 heures** par an à compter de l'automne 2018, résultant d'une diminution de l'effort de traitement et de manipulation associé à la non-impression des documents pour les séances du comité exécutif.
- **Économie annuelle d'environ 168 000 feuilles de papier** (soit l'équivalent d'environ **20 arbres**) et donc diminution des coûts résultant de l'accès numérique aux documents.

Réalisations 2018

■ Implantation de la GPA

- Mise à jour des coûts complets des activités de déneigement dans 18 arrondissements ainsi que pour le Service de la concertation des arrondissements et le SMRA.
- Calcul des bénéfices d'une stratégie de soufflage en termes de réduction de gaz à effet de serre, avec l'appui du Service de l'environnement, et d'une réduction de coûts.
- Analyse des coûts complets et de la comparaison des coûts unitaires régie-contract portant sur les activités de marquage de l'équipe d'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage de la chaussée (EESM) de l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie.

Bénéfices

- **Nombreuses pistes d'amélioration** identifiées en matière de **déneigement** pouvant générer des **économies budgétaires potentielles annuelles de près de 5 M\$ par an**.
- Amélioration significative de l'accès à des analyses et aux données financières et opérationnelles factuelles et comparables en appui à la prise de décision.

Réalisations 2018

■ Augmentation de la productivité du SMRA

- Implantation de tableaux de suivi opérationnel visuels standards dans tous les ateliers mécaniques afin de mieux outiller les gestionnaires et leurs équipes et d'uniformiser les méthodes de gestion.
- Instauration d'un système de gestion au quotidien (rencontres quotidiennes entre les différents paliers de gestion).

Bénéfices

- **Gains de productivité d'environ 665 heures/année à compter de l'année 2018** résultant d'une meilleure organisation de l'information et de la planification du travail pour les contremaîtres ainsi que d'un accès visuel aux pièces en attente.
- Atteinte des objectifs plus rapidement en raison de la gestion au quotidien et du suivi des indicateurs de performance, facilitant ainsi la prise de décision et permettant de réajuster le tir rapidement en cours de route.

Réalisations 2018

■ Amélioration des processus d'acquisition et d'entretien des immeubles

- Mise en place de tableaux de bord de performance pour 4 directions du SGPI.
- Travaux associés à la mise en place d'un processus amélioré pour :
 - la réalisation des travaux d'aménagement et de maintien d'actifs mineurs;
 - le suivi des contrats de gardiennage en sécurité, la gestion des clés et le service d'accès aux bâtiments;
 - la location d'immeubles.

Bénéfices à venir

- Meilleure gestion des opérations et amélioration de la prise de décision grâce aux indicateurs de performance et au suivi l'évolution des résultats.
- Gains d'efficacité en raison de la diminution du travail réalisé en double et de l'uniformisation, de même que de la mise en place de processus optimisés pour les activités ciblées.

Réalisations 2018

■ Amélioration du réseau logistique et de la gestion des stocks

- Visibilité accrue des stocks dans 3 dépôts d'ateliers mécaniques et recensement des pièces dans tous les autres grâce à l'introduction d'une solution de lecture de codes à barres.
- Acquisition de données de l'industrie permettant l'accès à des informations de base pour entretenir le parc de véhicules (plans d'entretien préventifs, vue explosée des pièces, pièces des fabricants d'équipements d'origine, etc.).

Bénéfices à venir

- **Réduction de près de 35 % de la quantité d'articles ou de produits entreposés** (soit un **gain de 200 000 \$ par année au terme du projet**) ainsi que des espaces d'entreposage et accroissement du taux de rotation des stocks.
- Réduction substantielle des processus manuels à la suite de l'intégration de bonnes pratiques de l'industrie automobile.

Réalisations 2018

■ Optimisation des activités de déneigement

- Production et publication de rapports de productivité des opérations de chargement de la neige en régie sur l'intranet à la fin de 5 des chargements décrétés pour la saison hivernale 2017-2018.
- Analyse de l'évolution des taux de productivité de chaque arrondissement et partage de pistes d'optimisation afférentes.

Bénéfices potentiels

- **Économies potentielles récurrentes d'une valeur de 2,7 M\$** grâce aux mesures d'optimisation des convois de chargement de la neige (*implantées partiellement dans les arrondissements*).
- Productivité accrue des équipes de chargement en régie améliorée par la réduction des délais de démarrage des opérations à chaque quart de travail et par la réduction de déplacements à non-valeur ajoutée (ex. : affectation, gestion des pauses).

Réalisations 2018

■ Optimisation des travaux publics

- Amélioration de l'activité de colmatage des nids-de-poule et suivi des actions visant à accroître la qualité des réparations sur la chaussée.
- Mise en place de tableaux de bord des délais de résolution des requêtes des citoyens par le 311 pour 9 activités pilotes spécifiquement pour les directions des travaux publics en arrondissement.

Bénéfices

- **Économies monétaires d'environ 815 000 \$ par cycle de 24 mois** associées à l'utilisation du type d'enrobé qui offrait le meilleur rapport durabilité/coût.
- **Économies monétaires d'environ 475 000 \$ et colmatage de 3 000 nids-de-poule de plus par année** grâce à l'utilisation d'un colmatage mécanisé.
- Amélioration des délais de traitement des requêtes grâce à la divulgation des résultats de délais fournis pour 9 types de requêtes 311.

Réalisations 2018

- **Amélioration du processus d'acquisition des panneaux de signalisation routière**
 - Réalisation d'un diagnostic sur le processus de commande des panneaux de signalisation routière.
 - Élaboration du processus optimisé et accompagnement dans l'implantation.

Bénéfices à venir

- Hausse de l'uniformité visuelle des panneaux de signalisation à travers la Ville de Montréal et gain d'efficacité lié à la simplification du processus.
- Réduction des reprises de travaux lors du processus de fabrication des panneaux de signalisation.

Réalisations 2018

▪ Optimisation de l'activité de marquage des rues

- Dresser un portrait de l'efficacité et de l'efficience de l'activité de marquage des rues à l'échelle de la Ville dans le but de :
 - produire un diagnostic;
 - élaborer des scénarios opératoires qui rehausseront la performance des opérations;
 - définir un plan de transformation qui permettra d'implanter les pistes d'amélioration retenues pour mieux répondre aux besoins des clients.

Bénéfices à venir

- Augmentation de la qualité du marquage et de la durabilité de la peinture utilisée.
- Hausse de la sécurité des usagers de la route (piétons, cyclistes, automobilistes).

Réalisations 2018

▪ Optimisation de la gestion vestimentaire

- Inventorier l'attribution actuelle de vêtements offerts en arrondissement.

Bénéfices à venir

- Économies potentielles liées à des achats sous ententes-cadres qui pourront être conclues à la suite de la normalisation des vêtements, de l'uniformisation de l'offre et de la simplification du modèle d'affaires de gestion vestimentaire.

Architecture d'affaires (AA)

- L'AA consiste en la documentation des produits et services offerts par une unité ainsi qu'en la compréhension fine des sources d'information, compétences et processus requis pour les générer.
- Les dossiers d'AA permettent de mettre en évidence les éléments à modifier dans les unités pour qu'elles puissent atteindre les nouveaux objectifs qui leurs sont transmis. Ces dossiers constituent aussi le socle sur lequel s'érige ensuite l'architecture technologique.
- Réalisations à ce jour :
 - Mise sur pied d'une équipe de 6 a.-p. spécialisées en AA.
 - Gestion du dossier d'acquisition d'un progiciel corporatifs d'entretien des actifs :
 - Rédaction d'un devis technique pour l'acquisition et l'intégration du progiciel.
 - Accompagnement du SMRA et du SGPI dans les travaux préparatoires à l'implantation.

Réalisations 2018

Architecture d'affaires (AA)

- Recueil des besoins en matière de gestion de projet et validation à l'échelle de la Ville des exigences d'affaires avec les futurs utilisateurs.
- Élaboration de l'AA actuelle du SGPI.
- Développement de l'AA cible de la gestion des stocks et de l'entretien de la flotte de véhicules.

Indicateurs de performance et démarches d'étalonnage

- Coordination et conseil dans la mise en place de plus d'une centaine de tableaux de bord d'efficacité et d'efficience dans la majorité des directions de la Ville
- Compilation et publication des résultats de 142 indicateurs portant sur la métropole seule, et comparée à Calgary, Toronto et Winnipeg sur le site web *Vue sur les indicateurs de performance*.

Bénéfices

- Amélioration du processus de prise de décision grâce à des données factuelles permettant d'identifier plus facilement les pistes d'optimisation.
- Transparence auprès des citoyens par une diffusion de mesures reliées aux différents services offerts et une comparaison avec des villes comparables.

Autres bénéfiques des chantiers d'amélioration de la performance

- **Économies globales récurrentes annuelles de 3,2 M\$** (-8 %), depuis 2015, dans les contrats de collecte, de transport et d'élimination des ordures ménagères.
- **Économies potentielles d'environ 300 000 \$ par année**, depuis 2017, résultant d'une augmentation de la productivité provenant d'une plus grande délégation de pouvoirs.
- Assignations temporaires à la suite d'accidents de travail :
 - Augmentation de 26 % du ratio d'assignations temporaires entre 2014 et 2017 résultant une réduction de 50 % du nombre de jours perdus indemnisés par la CNESST.
 - Économies des coûts de CNESST d'environ 160 000 \$ générés pour l'année 2017 par la mise en place d'un budget corporatif d'assignations temporaires pour l'ensemble des employés des services centraux.

Bilan en matière de santé et sécurité au travail

- En date du 30 septembre 2018, le SPO ne déplore aucun nouvel accident de travail, ce qui fut également le cas en 2017.
- Le comité santé et sécurité du SPO s'est réuni à 3 reprises en 2018 :
 - L'inspection des lieux de travail a été réalisée.
 - Les risques ont été répertoriés.
 - Des actions ont été posées afin de les atténuer.

Évolution budgétaire 2018 - Dépenses

Dépenses - évolution budgétaire 2018

(en milliers de dollars)

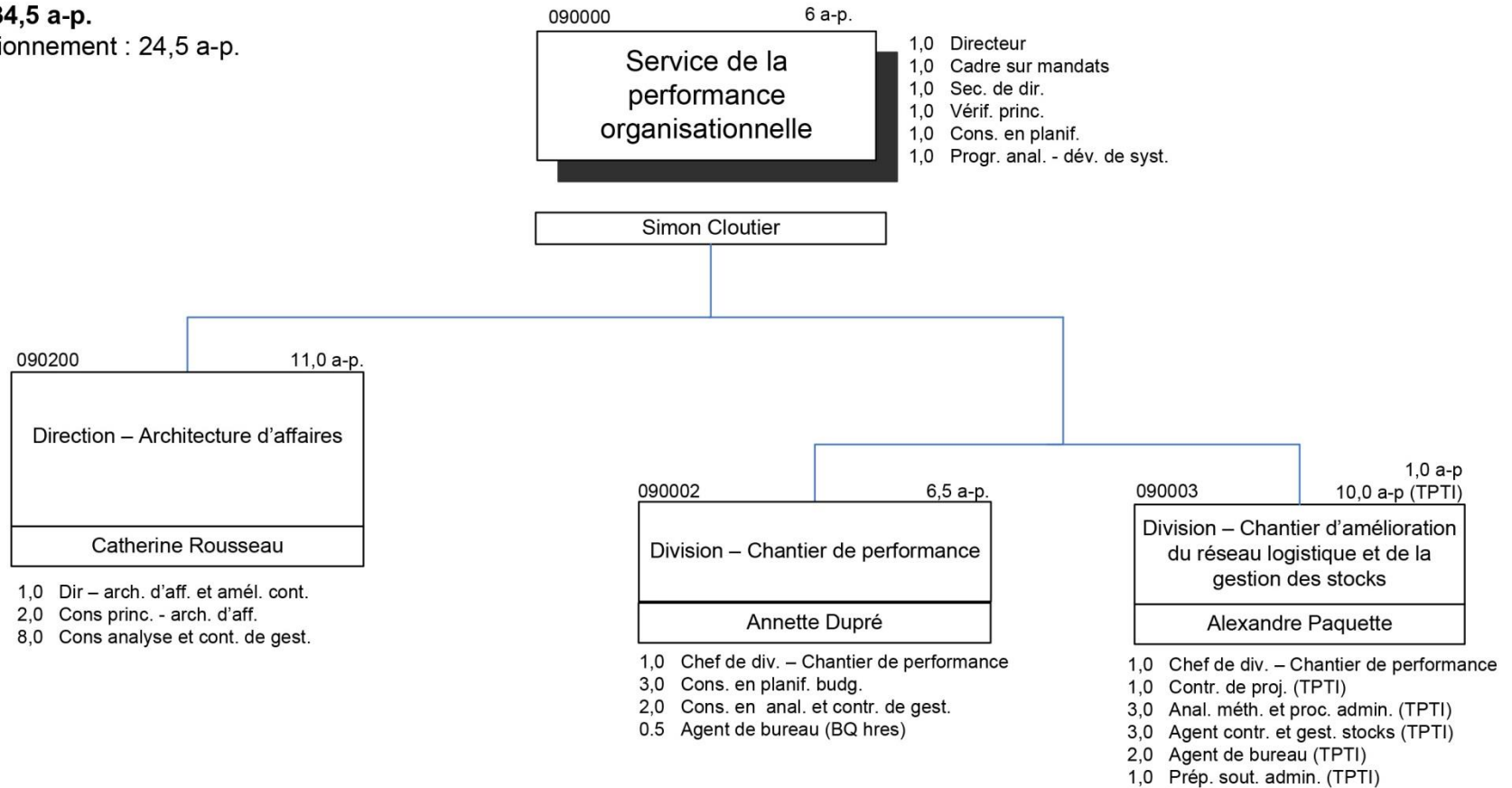
	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2018	4 911,2	-	4 911,2
Budget modifié 2018	4 911,2	-	4 911,2
Prévisions 2018	4 461,2	-	4 461,2
Surplus (déficit)	450,0	-	450,0
<u>Explications des principaux écarts</u>			
Dotation plus tardive que prévue des postes de la nouvelle équipe d'Architecture d'affaires ainsi que le retard dans la priorisation du portefeuille de projets du STI	450,0	-	450,0
	450,0	-	450,0

Organigramme 2019

Total a-p. : 34,5 a-p.

Budget fonctionnement : 24,5 a-p.

PTI : 10 a-p.



Principaux objectifs 2019

Chantiers d'amélioration de la performance

- Optimiser la gestion des stocks de pièces utilisées par le SMRA.
- Poursuivre l'implantation de l'outil permettant la tenue des instances sans papier.
- Implanter les processus améliorés de création de panneaux de signalisation routière.
- Déployer le système de numérisation et de reconnaissance optique des factures.
- Poursuivre l'amélioration continue des documents d'appels d'offres.

Principaux objectifs 2019

Chantiers d'amélioration de la performance

- Implanter les processus optimisés de l'activité de marquage des rues.
- Suivre la productivité des convois de chargement de la neige.
- Accompagner le SMRA ainsi que le SGPI dans la revue de leurs façons de faire et la mise en œuvre des pistes d'amélioration identifiées.
- Effectuer des diagnostics de performance afin de sélectionner de nouveaux chantiers recelant un fort potentiel de gains d'efficience.

Principaux objectifs 2019

Architecture d'affaires (AA)

- Concevoir l'AA cible du SGPI en raison des nombreux outils technologiques qui seront implantés ou remplacés au cours des prochaines années et de la transformation de son modèle d'affaires.
- Accompagner le SMRA et le SGPI pendant la phase de préimplantation du nouvel outil corporatif d'entretien d'actifs.
- Documenter les besoins d'affaires des utilisateurs de l'outil de gestion des documents décisionnels.
- Élaborer les dossiers d'architectures d'affaires et le plan de transformation en lien avec les projets technologiques qui auront été priorisés.

Principaux objectifs 2019

Indicateurs de performance et démarches d'étalonnage

- Accroître la portée du tableau de bord institutionnel avec des indicateurs relatifs à la diversité, à la transition écologique, à la mobilisation ainsi qu'aux enjeux de main-d'œuvre.
- Évaluer les coûts de différents scénarios opérationnels liés à la gestion vestimentaire.
- Modéliser les coûts complets de l'activité d'entretien des voies cyclables.
- Accompagner les unités dans l'élaboration ou l'amélioration de leur tableau de bord d'efficience opérationnel.
- Guider les unités dans la formulation d'indicateurs SMMART liés aux orientations stratégiques qui seront élaborées.

Principaux objectifs 2019

Objectifs du SPO en lien avec les priorités organisationnelles 2019

- Bonifier le plan d'action sur la **mobilisation** à la suite des résultats du sondage organisationnel (*initiative sur le bien-être au travail débutée en 2018*).
- Poursuivre les initiatives entamées pour favoriser un **environnement de travail sain et exemplaire**.
- Aligner le portefeuille de projets du SPO sur les **orientations stratégiques** de la Ville qui seront communiquées.
- Accompagner les unités à **documenter et simplifier leurs processus d'affaires** dans un contexte de départ massif des employés à la retraite (*25 % de la main-d'œuvre est susceptible de prendre sa retraite d'ici 2023*).

Principaux objectifs 2019

Objectifs du SPO en lien avec les priorités organisationnelles 2019

- Poursuivre les actions concrètes entamées en matière de **développement durable** (vidéoconférences, réduction de la consommation de papier, réunions zéro déchet, déplacements en transport collectif, etc.).
- Continuer à favoriser une juste **représentation de la diversité** parmi le personnel du SPO (*au 31 octobre 2018, 35 % des employés du SPO proviennent des minorités visibles et minorités ethniques*).

Budget 2019

Dépenses par compétences

Dépenses par compétences

(en milliers de dollars)

	Dépenses						
	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Réel comparatif 2017	Prévision comparative 2018	Budget comparatif 2018	Budget 2019
Conseil municipal	1 860,6	2 765,5	3 169,8	3 588,8	4 461,2	4 911,2	4 885,9
Conseil d'agglomération	119,1	243,9	(2,2)	78,3	-	-	-
Total	1 979,7	3 009,4	3 167,6	3 667,1	4 461,2	4 911,2	4 885,9

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	1 108,6	2 197,8	2 270,6	2 808,6	3 257,2	3 257,2	3 347,8
Transport et communication	108,6	15,7	24,9	22,5	69,4	69,4	78,0
Services professionnels	820,0	709,2	745,0	722,9	825,6	1 275,6	1 167,6
Services techniques et autres	-	60,6	93,1	58,6	155,0	151,0	134,5
Location, entretien et réparation	(107,4)	(3,3)	(1,0)	6,3	17,4	21,4	21,4
Biens non durables	50,0	28,9	18,6	20,2	105,6	136,6	136,6
Biens durables	-	0,5	16,4	27,9	31,0	-	-
Contributions à des organismes	-	-	-	-	-	-	-
Total	1 979,8	3 009,4	3 167,6	3 667,0	4 461,2	4 911,2	4 885,9

Budget 2019

Dépenses par objets

- Le budget 2019 du Service de la performance organisationnelle est de 4,9 M\$ et demeure relativement stable par rapport au budget comparatif 2018.

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
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Cadres de gestion	329,6	333,9	354,7	653,8	903,4	876,8
Cadres conseil	-	153,1	101,8	-	-	-
Sous-total — Cadres	329,6	487,0	456,5	653,8	903,4	876,8
Cols blancs	-	216,2	326,8	206,9	358,1	359,3
Professionnels	803,8	1 045,7	1 648,0	1 612,8	2 052,7	2 169,3
Gestion des postes vacants	-	-	-	(56,0)	(57,0)	(57,6)
Total	1 133,4	1 748,9	2 431,3	2 417,5	3 257,2	3 347,8

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
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Cadres de gestion	2,0	2,0	2,0	4,0	5,0	5,0
Cadres conseil	-	1,0	0,5	-	-	-
Sous-total — Cadres	2,0	3,0	2,5	4,0	5,0	5,0
Cols blancs	-	2,0	3,0	2,0	3,0	2,5
Professionnels	7,0	9,0	13,0	13,0	16,0	17,0
Gestion des postes vacants	-	-	-	-	-	-
Total	9,0	14,0	18,5	19,0	24,0	24,5

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

Professionnels :

- 4 postes de conseiller pour la nouvelle Direction d'architecture d'affaires
- Non prolongation de 2 postes : ingénieur et gestionnaire immobilier
- Abolition d'un poste de conseiller dans le cadre du PQMO

Cols blancs :

- Abolition d'un poste d'agent technique principal dans le cadre du PQMO
- Augmentation de 0,5 banque d'heures

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
Comparatif 2018	24,0	4 911,2	-	4 911,2
Création de 4 nouveaux postes pour la direction d'architecture d'affaires	4,0	526,5	-	526,5
Non prolongation de 2 postes et abolition de 2 postes découlant du PQMO	(4,0)	(425,7)	-	(425,7)
Réduction dans les services professionnels reliée à un effort d'optimisation	-	(126,1)	-	(126,1)
Création d'un banque d'heure financée par réaménagement interne	0,5	-	-	-
Variation totale	0,5	(25,3)	-	(25,3)
Budget 2019	24,5	4 885,9	-	4 885,9

Service de la performance organisationnelle

456, rue Saint-Jean, bureau 200
Montréal (Québec)
H2Y 1C6

Personne-ressource pouvant fournir
des informations complémentaires
Simon Cloutier

Période de questions

?