

SERVICE DES FINANCES

CAHIER BUDGÉTAIRE

BUDGET 2011

**PRÉSENTÉ AUX COMMISSIONS CONJOINTES SUR LES
FINANCES ET L'ADMINISTRATION**

6 décembre 2010

TABLE DES MATIÈRES

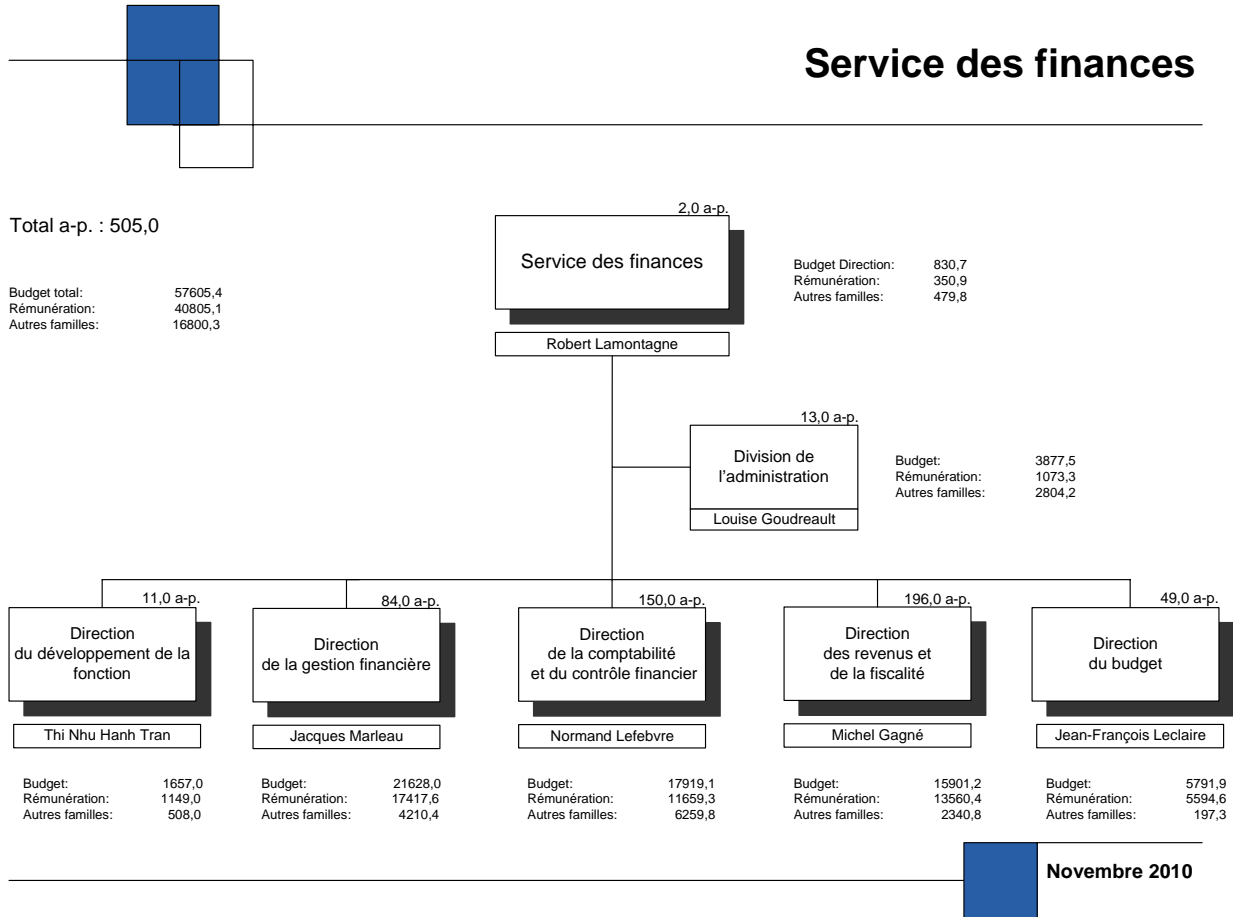
MISSION.....	3
ORGANIGRAMME.....	4
RÉSULTATS 2010.....	5
PERSPECTIVES 2011.....	10
DÉPENSES PAR ACTIVITÉS.....	12
PRINCIPAUX ÉCARTS - VOLET DES DÉPENSES.....	13
DÉPENSES PAR COMPÉTENCE.....	14
DÉPENSES PAR CATÉGORIES D'EMPLOIS.....	15
DÉPENSES PAR OBJETS.....	16
DÉPENSES – ÉVOLUTION BUDGÉTAIRE 2010.....	17

MISSION

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

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

ORGANIGRAMME 2011



RÉSULTATS 2010**SUPPORT AUX DOSSIERS STRATÉGIQUES DE L'ADMINISTRATION :**

- ❖ Proposition de trois plans d'économies de dépenses
- ❖ Proposition des paramètres d'allocation aux arrondissements du fonds de 12 M\$ prévu au budget de 2010
- ❖ Production d'un processus de priorisation et de suivi du PTI 2010
- ❖ Production d'un cadre financier à long terme pour les dépenses de fonctionnement
- ❖ Production d'un cadre financier à long terme pour les investissements
- ❖ Suggestion et soutien d'un processus budgétaire accessible au public
- ❖ Production des stratégies d'exploitation des nouveaux pouvoirs habilitants
- ❖ Intégration et amélioration de l'analyse stratégique des grands projets
- ❖ Support au projet d'optimisation de la performance de la fonction publique
- ❖ Financement de la Société de vélo libre service (BIXI)
- ❖ Réalisation d'un projet pilote du Programme de certification des contrôles internes
- ❖ Proposition des moyens pour le regroupement de la mise en marché des emprunts de la Ville et de la STM
- ❖ Amélioration de la gestion des risques associés aux charges de retraite (Ville et STM)
- ❖ Participation avec le MAMROT relativement au financement des régimes de retraite et à l'établissement de la charge comptable (mesure dite du corridor)
- ❖ Participation à l'adoption des mesures transitoires et permanentes sur le financement des régimes de retraite des secteurs municipal et universitaire visant à assurer une plus grande pérennité des régimes et créant notamment une provision pour écart favorable
- ❖ Poursuite de l'opération de scission/fusion des régimes des pompiers, cadres et cols bleus
- ❖ Règlement favorable de la Cour suprême du Canada dans le litige opposant Radio-Canada et le Port de Montréal; gain de 45 M\$ et établissement de règles claires relativement à l'imposition des immeubles fédéraux
- ❖ Règlement du litige relatif à la taxe sur le stationnement avec les sociétés fédérales pour une valeur de 2 M\$

AMÉLIORATION DE LA GESTION FINANCIÈRE :

- Implantation des nouveaux suivis des contestations de taxe et de l'ajout de la valeur au rôle foncier à des fins budgétaires et de taxation
- Imposition d'une nouvelle taxe sur le stationnement : prise d'inventaire, validation des données relatives au règlement et confection d'une base de données des parcs de stationnement. Mise en place d'un processus de contestation des données d'imposition et d'un processus de mise à jour de l'inventaire
- Production d'une analyse sur la problématique de la facturation de l'eau au compteur tant au plan résidentiel que commercial

CONSOLIDATION ET INTÉGRATION DES SYSTÈMES ET PROCESSUS FINANCIERS DE LA VILLE

- ❖ **SYSTÈME DE GESTION DU TEMPS (KRONOS) :**
 - Déploiement du système de gestion du temps Kronos auprès de 5 000 employés dans plusieurs services et arrondissements
- ❖ **SYSTÈME DE PAIE :**
 - Intégration partielle de 3 arrondissements ex-banlieues au système de paie IBM de la Ville
 - Validation préliminaire de l'interface Kronos vers la paie à gages de l'ex-Montréal
- ❖ **SIMON :**
 - Mise à niveau de l'application financière Oracle version R12 du système SIMON
- ❖ **SYSTÈME BUDGÉTAIRE :**
 - Planification et organisation préalable au développement et à l'implantation d'un nouveau système budgétaire à partir de 2011 ayant comme objectif la production du budget 2014 avec ce nouveau système
- ❖ **SYSTÈME GESCOUR :**
 - Collaboration avec la cour municipale et la DSI afin de comptabiliser les transactions financières générées par l'application GESCOUR en conformité avec les principes comptables

AMÉLIORATION DE LA PRESTATION DE NOS SERVICES

- Soutien accru du service aux instances suscité par le nouveau rôle dévolu aux commissions du conseil municipal et du conseil d'agglomération
- Implantation des nouveaux suivis des contestations de taxes et de l'ajout de valeur au rôle foncier à des fins budgétaires et de taxation
- Collaboration au développement et au contrôle du volet financier de la nouvelle application «Loisirs en ligne» qui permet aux citoyens de s'inscrire à des activités sur un portail Web et d'effectuer le paiement par carte de crédit
- Établissement des contrôles nécessaires afin de valider les données du nouveau rôle foncier et expédition de plus de 385 000 avis d'évaluation
- Déploiement de la 1^{ère} phase de l'application «Demande de facturation informatisée (DEFI)» dans l'arrondissement de Lachine
- Réalisation de la seconde phase du plan triennal de mise à jour des occupants des immeubles exempts de taxes
- En collaboration avec les sociétés de développement commercial, établissement de nouveaux paramètres de calcul du taux de taxe suite au dépôt du nouveau rôle foncier
- Développement d'un outil assurant la conservation des données relatives à la facturation de l'eau au compteur lors de leur transfert
- Recensement des meilleures pratiques d'affaires dans le domaine de la perception et des encaissements
- Production des remises mensuelles des cotisations SDC et des compilations annuelles des cotisations auprès des 15 associations de commerçants de Montréal

- Bonification de nos activités de perception générant une diminution significative du nombre d'immeubles vendus lors de la vente pour taxes impayées
- En sus de la production régulière de la paie et des déploiements de nouvelles fonctionnalités, traitement des paiements d'ajustement salariaux spéciaux requis dans le dossier de l'équité salariale des brigadiers scolaires ainsi que celui des professionnels, pour le repositionnement de tous les cadres dans la nouvelle échelle salariale et des modalités économiques de la nouvelle convention des employés manuels
- Mise à jour de plusieurs directives et procédures financières au système de gestion des dossiers décisionnels
- Réorganisation des tâches et préparation de rapports spéciaux facilitant l'analyse et accélérant le traitement des factures à statut particulier : factures bloquées, sans bon de commande, saisie rapide
- Maintien d'un délai moyen de 40,7 jours pour le paiement des factures avec bon de commande
- Développement et mise à jour des rapports inclus dans le Bureau d'affaires du système intégré de gestion (SIMON) afin de bonifier l'information disponible aux différentes unités d'affaires et pour répondre aux nombreuses demandes d'information

COMMUNICATIONS, FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

- Révision et bonification de la formation de base relative à la fiscalité et à la taxation (outils et services mis à la disposition des intervenants du RAM)
- Réalisation d'ateliers offerts aux employés cols blancs du service afin de les familiariser avec le processus d'évaluation des compétences
- Diffusion auprès des employés cadres du service des modalités relatives à la nouvelle structure salariale des cadres administratifs et de direction
- Diffusion d'une formation auprès de tous les employés permanents du service concernant l'utilisation du système de gestion du temps Kronos
- Réalisation d'un projet pilote auprès d'un groupe d'employés à gages dans le cadre de l'implantation du système de gestion de temps Kronos
- Coordination de rencontres d'information avec les intervenants associés aux sociétés de développement commercial (SDC) soit les arrondissements, la Direction du développement économique, les SDC et le Service des finances

LES FINANCES À L'HEURE DE E-CITÉ

- Création et mise en place d'une communauté de pratique regroupant les utilisateurs de l'entrepôt de données Oracle avec l'outil Web Focus. Partage des connaissances, uniformisation des pratiques afin de rendre les équipes plus autonomes et efficaces lors de l'utilisation de l'outil
- Recensement des bases de données Access utilisées à la Direction des revenus et de la fiscalité. Priorisation des interventions. Restructuration de certaines bases afin de les sécuriser et de les rendre accessibles dans l'entrepôt de données via Web Focus
- Diffusion des rapports de suivi de la facturation sur Intranet auprès de tous les arrondissements
- Déploiement d'un nouveau suivi des exonérations. Celui-ci a permis de récupérer 5 M\$ en droits préalablement exonérés par des notaires

- Développement d'une application permettant de valider les prévisions de revenus provenant de la croissance des nouveaux bâtiments prévue par la Direction de l'évaluation foncière
- Développement d'un écran de consultation qui répertorie le traitement des chèques post datés non négociés
- Bonification du site internet du Bureau des régimes de retraite de Montréal dédié aux participants aux régimes desservis par le Bureau des régimes de retraite

ÉTATS FINANCIERS

- Dépôt au greffier avant le 31 mars 2010 du rapport financier vérifié de 2009 et transmission au MAMROT avant le 30 avril 2010 des données financières de 2009 selon les formulaires prescrits par le ministère

VÉRIFICATION DES DÉPENSES ÉLECTORALES

- Vérification des pièces justificatives et remboursement des dépenses admissibles selon le budget et l'échéancier

OPÉRATIONS BANCAIRES ET GESTION DE LA DETTE

- Révision des besoins de financement à la suite du ralentissement des contrats octroyés pour la réalisation du PTI et de l'adoption de la modification du PTI 2010-2012
- Acquisition d'un premier placement d'encaisse de long terme en raison des nouveaux pouvoirs consentis par l'adoption de dispositions législatives particulières, soit une obligation de la STM de 200 M\$
- Mise en place d'un programme de formation relié au nouveau système de gestion de la dette et aux connaissances connexes
- Amorçe d'une révision en profondeur des processus reliés à la gestion de la trésorerie en vue d'adopter les meilleures pratiques, de documenter tous les procédés et processus nécessaires
- Réalisation d'un emprunt de 416 M\$ à taux réduit permettant aux contribuables de bénéficier d'une économie de plus de 55 M\$ d'intérêts. Cet emprunt a été réalisé dans le cadre du Programme de prêts pour les infrastructures municipales liées à l'habitation résidentielle
- Révision de la documentation d'emprunts dans le but de réduire les délais d'émission et de se conformer aux exigences du marché institutionnel canadien

RÉGIMES DE RETRAITE

- Obtention du consensus des membres de la Commission de la caisse commune à l'effet de garder le cap sur la stratégie de placements à long terme tout en réduisant la volatilité
- Adoption de stratégies de placement qui a permis de profiter du rebond des marchés financiers après la crise financière de 2008

- Analyse des risques et de la faisabilité du rapatriement du système d'administration des régimes de retraite (Sésame) dans un contexte d'harmonisation ayant comme conclusion un nouveau système
- Campagne d'information massive auprès des employés manuels sur le choix qui leur est donné relativement au changement de la formule d'indexation de la rente
- Modifications réglementaires aux textes des régimes de retraite
- Collaboration étroite avec le Service des affaires juridiques afin d'encadrer davantage le processus de modifications réglementaires aux textes de régimes de retraite
- Développement d'outils de gestion facilitant le transfert d'information entre les gestionnaires des arrondissements et les représentants du Bureau des régimes de retraite concernant les données des participants (participation, absences, salaires, statut, etc.) en l'absence d'un système de paie unifié

PERSPECTIVES 2011**NOS DÉFIS POUR SUPPORTER LES STRATÉGIES DE L'ADMINISTRATION :**

- ❖ Produire le cadre financier à long terme des dépenses de fonctionnement
- ❖ Produire le cadre financier à long terme des investissements
- ❖ Implanter le nouveau système budgétaire
- ❖ Proposer des paramètres pour la dotation des arrondissements
- ❖ Améliorer le processus de planification et des outils de suivi du plan d'investissement à long terme
- ❖ Définir les paramètres et les encadrements afin de soutenir la décentralisation de la gestion des parcomètres
- ❖ Améliorer le support financier des grands projets ainsi que leur suivi
- ❖ Développer de nouvelles sources de revenu
- ❖ Supporter les chantiers d'optimisation: évaluer les impacts économiques des recommandations et faire le suivi des économies dégagées
- ❖ Assumer la responsable du Chantier de la facturation de la consommation d'eau au compteur
- ❖ Assumer la responsable du chantier des points de service d'encaissement des taxes
- ❖ Implanter la nouvelle taxe sur les véhicules immatriculés
- ❖ Déployer le programme de certification des contrôles internes
- ❖ Implanter les nouveaux processus en vue de regrouper la mise en marché des emprunts de la Ville et de la STM
- ❖ Réaliser le programme de financement de la Ville et de la STM
- ❖ Terminer le processus de scission/fusion des régimes de retraite ayant des ententes d'harmonisation

Nos défis opérationnels :

- Produire les états financiers vérifiés 2010 selon l'échéancier légal, soit un dépôt au greffe avant le 31 mars 2011 et les transmettre au MAMROT avant le 30 avril 2011
- Assurer le dépôt des résultats financiers périodiques du 30 avril et du 31 août 2011
- Améliorer le contrôle du processus de paiement des factures «décompte progressif»
- Gérer la nouvelle activité de traitement et d'exécution des recours judiciaires
- Uniformiser et optimiser le processus de recouvrement des recettes diverses
- Finaliser la mise à jour des occupants des immeubles exempts de taxes (mise à jour du rôle 2007-2010 avec plus de 14 000 immeubles concernés)

- Développer une nouvelle application permettant l'utilisation des données du SGD pour la production d'analyses des coûts et revenus de la dette et pour prévoir l'évolution future du niveau de la dette
- Développer de nouveaux rapports en vue d'améliorer les informations relatives aux dettes
- Améliorer l'information et la qualité du service aux participants aux régimes de retraite associés au Bureau des régimes de retraite (délais de réponse, amélioration du site Internet, rédaction de brochures explicatives, etc)
- Assurer l'encadrement requis aux arrondissements afin d'assurer la transition des participants visés vers leur nouveau régime
- Assurer une vigie efficace en matière de placements et règlements

Nos défis informatiques :

- Paie : intégrer la paie des employés civils de l'ex-CUM à la paie centrale de l'ex-Montréal. Compléter l'intégration des systèmes de paie des 10 arrondissements des ex-banlieues au système corporatif de l'ex-Montréal. Amorcer la planification d'un nouveau système paie
- Système de gestion du temps Kronos : compléter le déploiement des employés civil de la Ville dans le système de gestion du temps de Kronos
- Implanter le nouveau système d'administration des régimes de retraite qui englobera les nouvelles prestations
- Voir au développement d'interfaces pour accélérer le paiement et le contrôle des activités d'achat de livres des bibliothèques et des factures pour les utilités publiques
- Implanter la dernière phase de l'application «Demande de facturation informatisée» (DEFI) et sensibiliser tous les arrondissements à l'adopter pour la facturation de leurs recettes diverses
- Établir un nouveau plan d'affaires informatique afin d'évaluer les différentes possibilités de remplacer le système de taxation OASIS

DÉPENSES PAR ACTIVITÉS

Dépenses par activités

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal				Conseil d'agglomération				Total			
	Réel Comparatif 2009	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011	Réel Comparatif	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011	Réel Comparatif 2009	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011
Administration générale												
Conseil municipal	1 538,4	1 592,2	1 653,7	1 698,8	-	-	-	-	1 538,4	1 592,2	1 653,7	1 698,8
Gestion financière et administrative	49 361,6	51 952,8	53 225,2	55 906,6	83,9	-	-	-	49 445,5	51 952,8	53 225,2	55 906,6
Greffe	1 944,8	1 951,8	154,6	-	-	-	-	-	1 944,8	1 951,8	154,6	-
Autres	177,5	175,7	1 851,7	-	-	-	-	-	177,5	175,7	1 851,7	-
Sécurité publique												
Transport												
Hygiène du milieu												
Santé et bien-être												
Aménagement, urbanisme et développement												
Loisirs et culture												
Soutien matériel et technique												
Autres activités	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais de financement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement de la dette à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	53 022,3	55 672,5	56 885,2	57 605,4	83,9	-	-	-	53 106,2	55 672,5	56 885,2	57 605,4

PRINCIPAUX ÉCARTS - VOLET DES DÉPENSES

Principaux écarts - volet des dépenses

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	a.-p.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2010	495,0	56 885,2	-	56 885,2
<i>Ajustement au comparatif 2010 - postes associés aux crédits du dossier de renforcement de la fonction publique - \$ provenant des dépenses contingentes</i>	9,0			
1- Indexation des crédits et ajustements de base apportés à la rémunération globale et ajustements - clients liés aux interfonds.		841,4		841,4
2- Modification aux lois TPS et TVQ affectant les régimes de retraite		400,0		400,0
3- Transfert budgétaire		243,5		243,5
4- Divers réaménagements budgétaires ayant permis la création de deux postes pour des besoins temporaires	2,0	-		-
5- Création de deux nouvelles directions associées aux activités visant le renforcement de la fonction publique	3,0	-		-
6- Rationnalisation de postes vacants et d'autres postes budgétaires pour financer les ajustements de base apportés à la rémunération et au Fonds des immeubles	(4,0)	(841,4)		(841,4)
7- Ajustement final budget de recherche et de secrétariat des partis politiques		45,1		45,1
8- Divers		31,6		31,6
Variation totale	10,0	720,2		720,2
Budget 2011	505,0	57 605,4	-	57 605,4

DÉPENSES PAR COMPÉTENCE

Dépenses par compétence

(en milliers de dollars)

	Dépenses			
	Réel Comparatif 2009	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011
Conseil municipal	53 022,3	55 672,5	56 885,2	57 605,4
Conseil d'agglomération	83,9	-	-	-
Total	53 106,2	55 672,5	56 885,2	57 605,4

DÉPENSES PAR CATÉGORIES D'EMPLOIS
--

Dépenses par catégories d'emplois

(en milliers de dollars et en années-personnes)

	\$			Années-personnes		
	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Élus	-	-	-	-	-	-
Cadres et contremaîtres	7 441,5	7 877,8	7 980,2	62,0	63,0	64,0
Cols blancs	20 454,1	20 749,7	20 845,4	333,0	333,0	329,0
Professionnels	10 201,5	10 391,2	11 979,5	98,0	99,0	112,0
Policiers	-	-	-	-	-	-
Pompiers	-	-	-	-	-	-
Préposés aux traverses d'écoliers	-	-	-	-	-	-
Cols bleus	-	-	-	-	-	-
Total	38 097,1	39 018,7	40 805,1	493,0	495,0	505,0

DÉPENSES PAR OBJETS

Dépenses par objets

(en milliers de dollars)

	Réel Comparatif 2009	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011
Rémunération et cotisations de l'employeur	36 764,5	38 097,1	39 018,7	40 805,1
Transport et communication	1 713,0	1 911,9	1 909,9	1 901,6
Services professionnels	2 794,3	3 094,7	2 374,9	2 238,0
Services techniques et autres	2 806,6	2 913,6	4 217,2	4 600,7
Location, entretien et réparation	2 396,8	2 428,5	2 047,2	2 164,7
Biens non durables	257,7	920,3	1 064,8	873,7
Biens durables	234,1	269,5	269,5	269,5
Frais de financement	-	-	-	-
Contributions à des organismes	6 139,2	6 036,9	5 983,0	4 752,1
Autres objets	-	-	-	-
Financement	-	-	-	-
Total	53 106,2	55 672,5	56 885,2	57 605,4

DÉPENSES – ÉVOLUTION BUDGÉTAIRE 2010

Dépenses - évolution budgétaire 2010

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2010	54 436,6	-	54 436,6
Crédits additionnels - réaffectation de surplus pour l'harmonisation des régimes de retraite		536,1	536,1
Crédits additionnels - renforcement de la fonction publique	411,3	436,7	848,0
Plan d'amélioration de la situation financière - contribution 50 M\$	(544,4)		(544,4)
Plan de rationalisation - 30M\$	(1 600,0)		(1 600,0)
Budget modifié 2010	52 703,5	972,8	53 676,3
Prévisions 2010	52 703,5	436,7	53 140,2
Surplus (déficit)	(0,0)	536,1	536,1
<u>Explications des principaux écarts</u>			
Le surplus réaffecté pour l'harmonisation des régimes de retraite est remis à l'équilibre budgétaire 2011. Nous assumerons le surcroît de travail avec nos ressources actuelles.			536,1
	-	-	536,1

Document préparé par :

la Division de l'administration
155, rue Notre-Dame Est, bureau 208
Montréal (Québec) H2Y 1B5

Personne-ressource :

Madame Louise Goudreault
Chef de division – Administration
514 872-4100