

Document budgétaire 2011

Présentation du budget de fonctionnement 2011
à la commission permanente du conseil sur
les finances, les services administratifs et
le capital humain

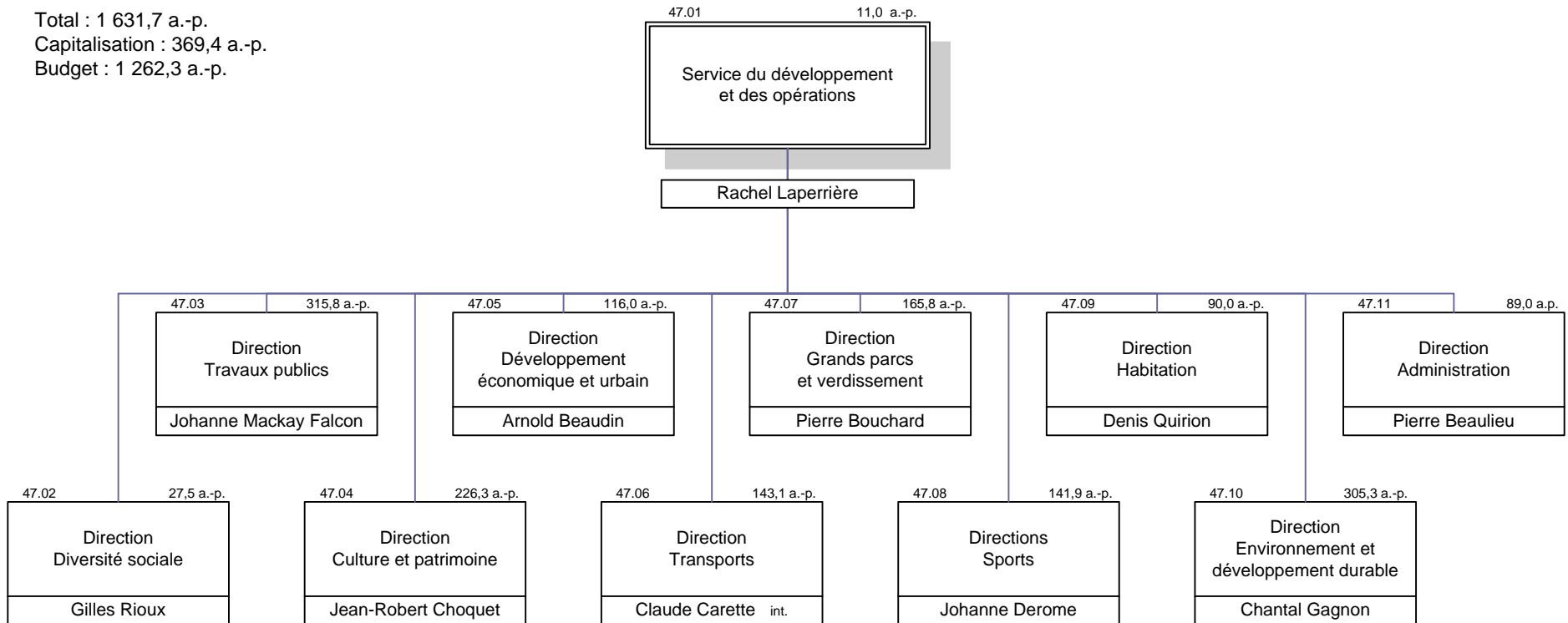
Par la **Direction**
du **Service du développement et des opérations**

Table des matières

- Mission
- Organigramme
- Principales réalisations de 2010
- Priorités et enjeux de 2011
- Budget de 2011
- Programme triennal d'immobilisations (PTI)
- Direction de l'administration
- Plan de réduction des dépenses 2011-2012

Organigramme

Total : 1 631,7 a.-p.
 Capitalisation : 369,4 a.-p.
 Budget : 1 262,3 a.-p.



Principales réalisations de 2010

- Mise en place du Service du développement et des opérations (SDO) composé de 10 directions
- Nouvelle culture organisationnelle de concertation et de contribution aux projets, aux programmes et aux initiatives de la Ville ainsi que de soutien aux arrondissements
 - Une action plus rapide des directions
- Consolidation de la gestion des grands projets et renforcement du Bureau des grands projets
 - Cohérence dans le soutien, l'harmonisation des pratiques et le respect du cadre de gestion adopté en cours d'année
- Renforcement de l'expertise interne
 - Embauche de ressources spécialisées, d'ingénieurs, de conseillers à la gestion de projets et d'estimateurs

Principales réalisations de 2010 *(suite)*

- Démarrage des travaux du Bureau de Montréal 2017 (375^e anniversaire)
- Révision du modèle d'affaires de la Direction des travaux publics et optimisation de son rendement
- Amorce de la planification concertée des travaux sur le domaine public

Priorités et enjeux

- Poursuivre l'optimisation et stabiliser l'équipe de la Direction des travaux publics (DTP)
 - Valoriser les fonctions d'estimation, de surveillance et de gestion des contingences
- Appliquer intégralement la nouvelle politique de gestion contractuelle
- Poursuivre la mise en œuvre d'une planification intégrée des travaux, priorisant le grand centre-ville
- Faire autoriser les appels d'offres par lots afin d'accélérer la réalisation des travaux et de favoriser l'optimisation du cycle des contrats
- Poursuivre le travail d'analyse et d'optimisation des structures et de l'organisation du travail de l'ensemble des unités
- Déployer, dans toutes les directions, le modèle de concertation avec les arrondissements qui a déjà fait ses preuves dans plusieurs unités du Service

Budget de 2011

		M\$	
Budget de fonctionnement	Dépenses	+ 15,0 M\$ (4,1 %)	385,1
	Revenus	+ 5,4 M\$ (4,6 %)	122,8
Budget d'immobilisation	Investissements (38,9 % du PTI Ville)	+ 133,4 M\$ (46,1 %)	422,5
	Revenus	+ 51,9 M\$ (74,6 %)	121,5
Effectif a.-p.	Au fonctionnement	+ 78,1 (6,6 %)	1 262,3
	À l'investissement	+ 118,3 (47,1 %)	369,4
	Total	+ 196,4 (13,7 %)	1 631,7



Budget de 2011

	a.-p.	Ville (000 \$)	Agglo. (000 \$)
Revenus	Budget de 2010		47 460,7
	Budget de 2011		51 195,0
	Écart		3 734,3
Dépenses	Budget de 2010	1 184,2	160 096,9
	Budget de 2011	1 262,3	170 107,0
	Écart	78,1	10 010,1

Budget de 2011 – Principaux écarts – Revenus

	Ville	Agglo.
ÉCART (,000)	3 734,3	1 696,9
Principaux écarts	↓	↓
▪ Dossiers approuvés sur l'entente du 140 M\$	3 340,3	4 428,1
▪ Diversité sociale – Ajustement de l'Entente MESS	-	1 000,0
▪ Matières résiduelles (Loi 130) – Tarif additionnel 9,50 \$ / t.	800,0	-
▪ Bouquet de mesures pour la famille – Revenu additionnel SHQ	650,0	-
▪ Montréal, métropole culturelle	366,0	-
▪ Correction de revenus dans différentes directions	- 1 159,6	- 3 052,4
▪ Shanghai – Fin de projet	- 650,0	-

Budget de 2011 – Principaux écarts – Dépenses

	Ville	Agglo.
ÉCART (,000)	10 010,1	5 014,3
Principaux écarts		
▪ Dossiers approuvés sur l'entente du 140 M\$	3 706,3	2 552,5
▪ Bouquet de mesures pour la famille	5 500,0	-
▪ Ajustements liés à la rémunération globale	1 489,2	1 424,6
▪ Ajustement des sommes allouées au PI Voirie (en provenance du Service de l'eau)	1 563,1	- 174,3
▪ Diversité sociale – Ajustement de l'Entente MESS	-	1 000,0
▪ Diminution des dépenses <i>Autres familles</i> (surtout honoraires professionnels)	- 1 676,2	- 2 116,1
▪ Réduction du budget dédié à l'achat de bacs roulants	- 1 523,5	-

Budget de 2011 – Variation des effectifs

	a.-p.
Variation du budget de fonctionnement	78,1
▪ Principaux écarts	
▪ Renforcement de la fonction publique – Enveloppe 10 M\$	30,0
▪ Amélioration de l'expertise – (réaménagement des crédits à l'interne)	23,1
▪ Transfert de postes administratifs du PTI (financés par emprunt) au budget de fonctionnement	9,5
▪ Transfert du Service de l'eau (plan d'intervention)	5,0
▪ Entente du 140 M\$	4,0

Budget de 2011 – Variation des effectifs

a.-p.

Variation des effectifs financés par emprunt

118,3

- Renforcement de la fonction publique
 - Augmentation du nombre de postes pour le contrôle, la surveillance, l'estimation de coût, etc.
 - Ajustement du mode de prestation de service (de contrat externe à main-d'œuvre interne)
 - Réajustement du nombre de ressources selon les critères reconnus par le Project Management Institute

- Volume accru de projets, d'investissements et autres initiatives

PTI régulier et Fonds d'investissement 2011 et années-personnes
(*investissements net*)

Direction	Écart 2011-2010		
	(000 \$)	%	a.-p.
Direction du développement économique et urbain	42 027	62,3%	7,8
Direction de l'habitation	-1 289	-19,2%	
Direction de la culture et du patrimoine	18 842	25,5%	8,0
Direction des grands parcs et verdissement	4 129	15,6%	21,0
Direction des sports	11 365	143,9%	8,0
Direction de l'environnement et du développement durable	3 742	41,6%	
Direction des travaux publics	305	53,5%	55,5
Direction du transport	54 269	55,9%	17,0
Direction du service	-	-	1,0
GRAND TOTAL	133 390	46,1%	118,3

Budget de 2011 par directions

(en milliers de dollars)

Direction	Ressources	Dépenses			Revenus		
	a.-p.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Direction	10,0	14 508,0	4 631,4	19 139,4	13 367,0	8 299,8	21 666,8
Administration	89,0	7 908,1	6 442,8	14 350,9	-	-	0,0
Culture et patrimoine	206,5	28 534,9	15 828,5	44 363,4	4 006,3	2 869,5	6 875,8
Diversité sociale	27,5	7 532,5	9 834,4	17 366,9		9 000,0	9 000,0
Grands parcs et verdissement	125,8	4 556,0	12 037,6	16 593,6	205,8	1 357,2	1 563,0
Sports	132,9	15 084,3	398,1	15 482,4	1 082,6	-	1 082,6
Environnement et développement durable	301,3	13 278,2	94 286,1	107 564,3	16 907,4	7 499,4	24 406,8
Transports	94,1	20 591,8	8 875,8	29 467,6	-	-	0,0
Travaux publics	87,5	7 350,0	2 750,5	10 100,5	129,7	72,3	202,0
Développement économique et urbain	97,7	11 234,2	29 349,3	40 583,5	75,0	15 580,9	15 655,9
Habitation	90,0	39 529,0	30 587,5	70 116,5	15 421,2	26 876,5	42 297,7
Total	1 262,3	170 107,0	215 022,0	385 129,0	51 195,0	71 555,6	122 750,6

Les budgets des directions seront discutés plus en détails par les directeurs

Page 18 du cahier budgétaire complémentaire (Attention : une erreur s'est glissée dans le cahier budgétaire; les revenus de la Direction de la diversité sociale au conseil municipal sont nuls et non de 4 006,3 \$).



**PROGRAMME TRIENNAL
D'IMMOBILISATIONS
2011 - 2013**

PTI 2011-2013

Montant en M\$

Portefeuille	2010		2011		2012		2013		Ultérieur		Total	
	Investis- sement	Emprunt Ville	Investis- sement	Emprunt Ville	Investis- sement	Emprunt Ville	Investis- sement	Emprunt Ville	Investis- sement	Emprunt Ville	Investis- sement	Emprunt Ville
Régulier	183,6	156,2	298,1	225,2	508,9	248,0	516,9	244,2	525,1	305,7	1 848,9	1 023,1
Fonds d'investissement	105,5	63,3	124,4	75,8	159,5	63,3	121,0	58,8	247,7	215,5	652,6	413,5
Grand total	289,1	219,5	422,5	301,0	668,4	311,3	637,9	303,1	772,7	521,2	2 501,5	1 436,6

Constats :

Hausse des investissements de 46 % en 2011 et de l'emprunt net de 37 %

- Essor des grands projets en réalisation tels le CUSM, le Havre de Montréal et Griffintown
- Essor de programmes (ex. : bibliothèques, réfection des artères et amélioration des aménagements des parcs)
- Nouveaux projets (ex. : réseau de tramway, réaménagement de Sherbrooke-Est dans le secteur de la gare et programme de développement d'installations sportives)

PTI 2011 régulier par compétences

		M\$
Ville		175,8 M\$
Principaux projets	▪ Programme de réfection des artères	38,0
	▪ Programme de rénovation, d'agrandissement et de construction de bibliothèques	18,4
	▪ Programme d'amélioration des aménagements dans les parcs (PAAP)	18,3
	▪ Programme des arénas	13,4
Agglomération		122,3 M\$
Principaux projets	▪ Aménagement du domaine public du Vieux Montréal	16,3
	▪ Construction et réfection d'infrastructures de la gestion des matières résiduelles	11,0
	▪ Amélioration des infrastructures d'accès à l'aéroport de Montréal-Trudeau	10,0
	▪ Implantation d'un réseau de tramway	9,1
	▪ Développement du réseau cyclable	9,0

PTI 2011 du Fonds d'investissement par compétences

M\$

Ville

48,5 M\$

Principaux projets

- CUSM, site Glen – Travaux d'infrastructures 17,4
- Iles-des-Sœurs – Infrastructures et aménagement 5,5
- Programme d'investissements nécessaires au développement immobilier 5,0

Agglomération

75,9 M\$

Principaux projets

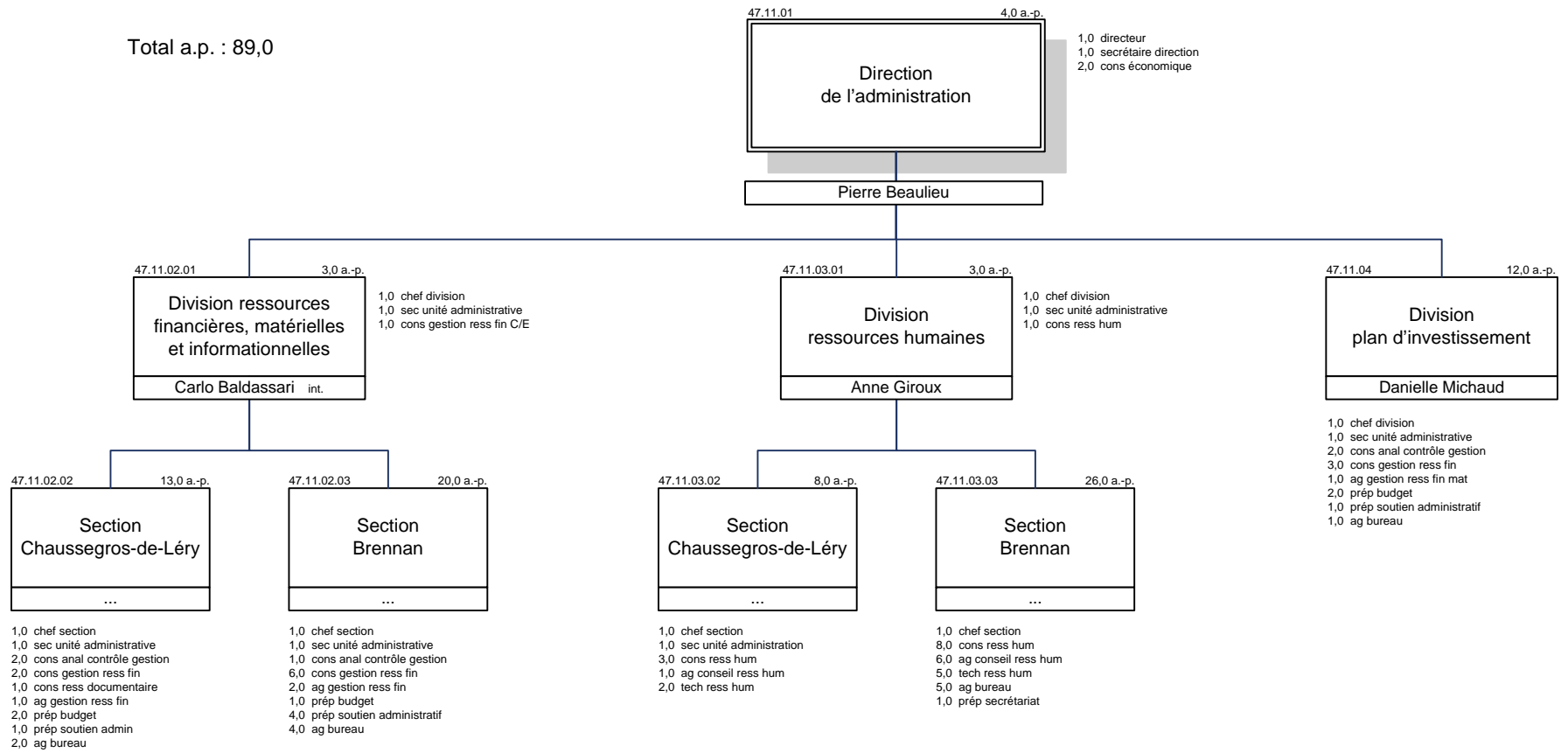
- Quartier des spectacles – Secteur de la Place-des-arts et projets complémentaires 36,0
- Havre de Montréal – Réaménagement de l'autoroute Bonaventure 21,7
- Griffintown – Infrastructures et aménagement 7,2



DIRECTION DE L'ADMINISTRATION

Organigramme

Total a.p. : 89,0



Principales réalisations de 2010

- Développement et implantation de la nouvelle structure (juillet)
 - Nomination du directeur de la Direction de l'administration (juillet)
 - Nomination des chefs de division (novembre)
 - Standardisation des pratiques en cours et instauration des meilleures pratiques
 - Redressement des recettes (correction sur la base du réel pour l'ensemble des directions : - 4 212,8 \$)
 - Élimination des dépenses négatives (804,0 \$)
 - Recensement des activités de l'administration et du partage du temps de travail pour les optimiser (rencontres en cours)

- Plan de rationalisation de la fonction administration dans le cadre des centres de services partagés

- Révision de la structure organisationnelle sur la base du plan de rationalisation exigé par la Direction générale

Poids de la Direction de l'administration dans le SDO

	Effectifs (a-p)		Rémunération global (000 \$)		Budget (000 \$)	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Administration						
Budget fonctionnement	82,5	89,0	6 874,5 \$	7 549,3 \$	15 734,3 \$	14 350,9 \$
Financé par emprunt (1)	9,5		853,0 \$		853,0 \$	
Total	92,0	89,0	7 727,5 \$	7 549,3 \$	16 587,3 \$	14 350,9 \$
SDO						
Budget fonctionnement	1 184,2	1 262,3	94 966,7 \$	102 409,6 \$	370 104,6 \$	385 129,0 \$
Financé par emprunt	251,1	369,4	21 566,4 \$	31 131,5 \$	22 652,4 \$	35 181,5 \$
Total	1 435,3	1 631,7	116 533,1 \$	133 541,1 \$	392 757,0 \$	420 310,5 \$
Poids relatif	6,4%	5,5%	6,6%	5,7%	4,2%	3,4%
Écart	-14,9%		-14,7%		-19,2%	

- (1) Transfert de 9 postes de la Direction des travaux publics qui étaient capitalisés et qui ont été imputés au budget de fonctionnement en 2011

Budget de 2011 - Constats

- Le poids de la Direction de l'administration dans le SDO diminue considérablement, en termes :
 - d'effectifs (-14,9 %);
 - de rémunération (-14,7 %);
 - de budget (-19,2 %).

- La Direction de l'administration administre pour le compte de la DGA et des directions du SDO :
 - un budget des dépenses en hausse de 7 % (incluant la main-d'œuvre financée par emprunt) et comprenant plusieurs programmes de subvention et des contributions;
 - un budget des revenus de 122,8 M\$ incluant de la tarification, des subventions gouvernementales et des contributions gouvernementales;
 - un PTI de 422 M\$ (38,9 % du PTI Ville) en hausse de 46,2 % et comprenant plusieurs subventions aux immobilisations des gouvernements;
 - un effectif de 1 631,7 a.-p. (incluant les années-personnes financées par emprunt), en hausse de 196,4 a.-p. par rapport à 2010 (avant le plan de rationalisation).

Budget de 2011 – Constats (suite)

- La Direction de l'administration administre pour le compte de la DGA et des directions du SDO (suite) :
 - le protocole du 140 M\$ (21,6 M\$ en 2011);
 - le Fonds d'investissement;
 - le Fonds d'investissement stratégique (FIS);
 - l' Entente MCCCCF (entente sur le développement culturel de Montréal);

- **Elle répond ainsi à plus de besoins avec des ressources équivalentes ou inférieures à celles de 2010**

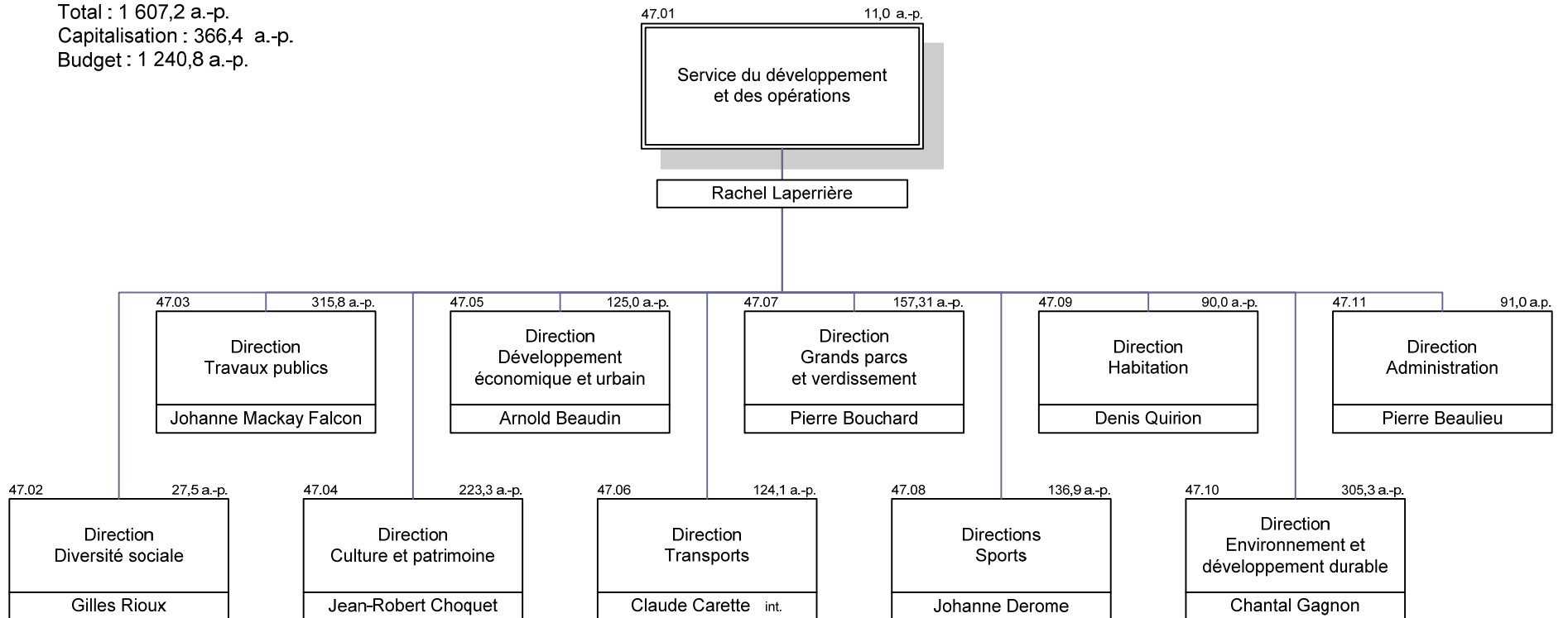
- **D'autres mesures sont en discussion pour améliorer sa performance**



PLAN DE RÉDUCTION DES DÉPENSES 2011 - 2012

Le nouvel organigramme du Service

Total : 1 607,2 a.-p.
 Capitalisation : 366,4 a.-p.
 Budget : 1 240,8 a.-p.



Budget de 2011 et budget de 2011 révisé (1)

	a.-p.	Ville (000 \$)	Agglo. (000 \$)
Revenus	Budget de 2011	51 195,0	71 555,6
	Budget de 2011 révisé	51 295,0	72 007,2
	Écart	100,0	451,6,0
Dépenses	Budget de 2011	1 262,3	215 022,0
	Budget de 2011 révisé	1 240,8	209 479,8
	Écart (2)	- 21,5	- 5 542,2

(1) Budget après le plan de réduction des dépenses 2011-2012

(2) 3 postes financés par emprunt ont été abolis pour un total de 24,5 a.-p.

Budget 2011 et budget révisé 2011 par directions

Direction	Budget 2011		Rationalisation		Transferts		Budget 2011 révisé	
	a-p	\$	a-p	\$	a-p	\$	a-p	\$
Direction	10,0	19 139,4		(500,0)			10,0	18 639,4
Administration	89,0	14 350,9		(533,2)	2,0	193,8	91,0	14 011,5
Culture et patrimoine	206,5	44 363,4	(3,0)	(310,8)			203,5	44 052,6
Diversité sociale	27,5	17 366,9		(300,0)			27,5	17 066,9
Grands parcs et verdissement	125,8	16 593,6	(2,5)	(411,9)	(3,0)	(246,6)	120,3	15 935,1
Sports	132,9	15 482,4	(3,0)	(299,6)	(2,0)	(193,8)	127,9	14 989,0
Environnement et dévelop. durable	301,3	107 564,3		(2 022,0)			301,3	105 542,3
Transport	94,1	29 467,6	(8,0)	(4 898,3)			86,1	24 569,3
Travaux publics	87,5	10 100,5		(199,0)			87,5	9 901,5
Développement économique et urbain	97,7	40 583,5	(5,0)	(498,8)	3,0	308,7	95,7	40 393,4
Habitation	90,0	70 116,5		(755,0)			90,0	69 361,5
	1 262,3	385 129,0	(21,5)	(10 728,6)	0,0	62,1	1 240,8	374 462,5

Budget de 2011 révisé – Principaux ajustements

- Regroupement des bureaux de projets du SDO à la Direction du développement économique et urbain
- Priorisation du centre-ville dans le plan d'intervention intégré – Voirie
- Priorisation des interventions en matière de protection des milieux naturels (ex. : paysage humanisé de l'Île Bizard)
- Contribution gouvernementale accrue à la lutte à la pauvreté – Entente MESS-Ville
- Réduction de la contingence allouée aux contrats d'élimination des déchets
- Réduction des coûts de la campagne publicitaire «Promotion Montréal» par l'utilisation des médias sociaux et des partenariats novateurs avec les grands employeurs

Budget de 2011 révisé – Gains estimés

- Des actions qui permettront :
 - de resserrer le taux d'encadrement;
 - de réduire les effectifs de 24,5 postes;
 - dont 21,5 au budget de fonctionnement et 3 financés par emprunt
 - de dégager des économies de l'ordre de 10,7 M\$.



Merci