

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

## **Budget 2020**

Yves Courchesne  
Service des finances  
Date : 28 novembre 2019

## Liste des acronymes

**APSAM** : Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail,  
secteur « affaires municipales »

**BAM** : Bureau Accès Montréal

**PQMO** : Plan quinquennal de main-d'œuvre

**RDE** : Recettes diverses et encaissements

**REMC** : Réseau d'étalonnage municipal du Canada

**SIMON** : Système intégré montréal

**SPDV** : Système point de vente

## 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.**

## Organigramme 2019

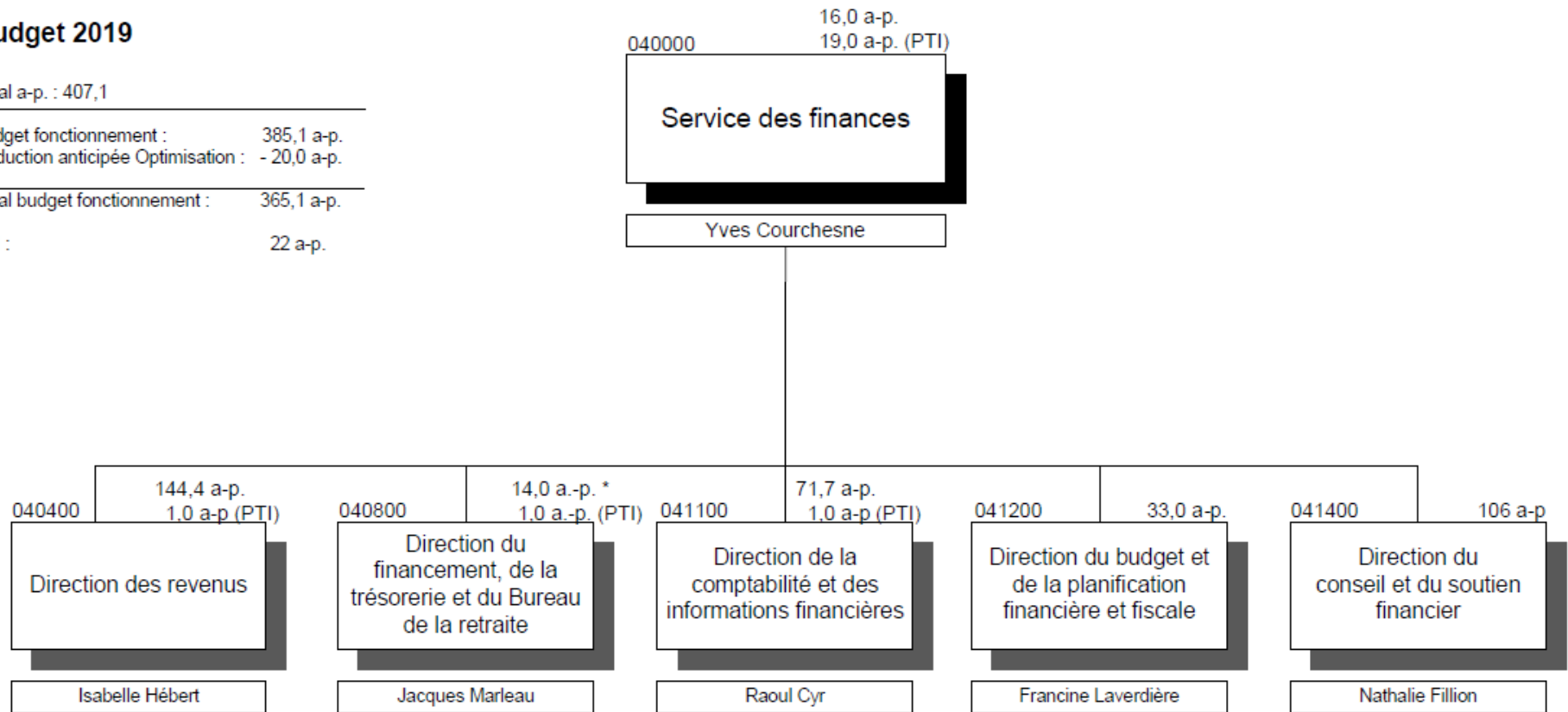
### Budget 2019

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.

## Organigramme 2020

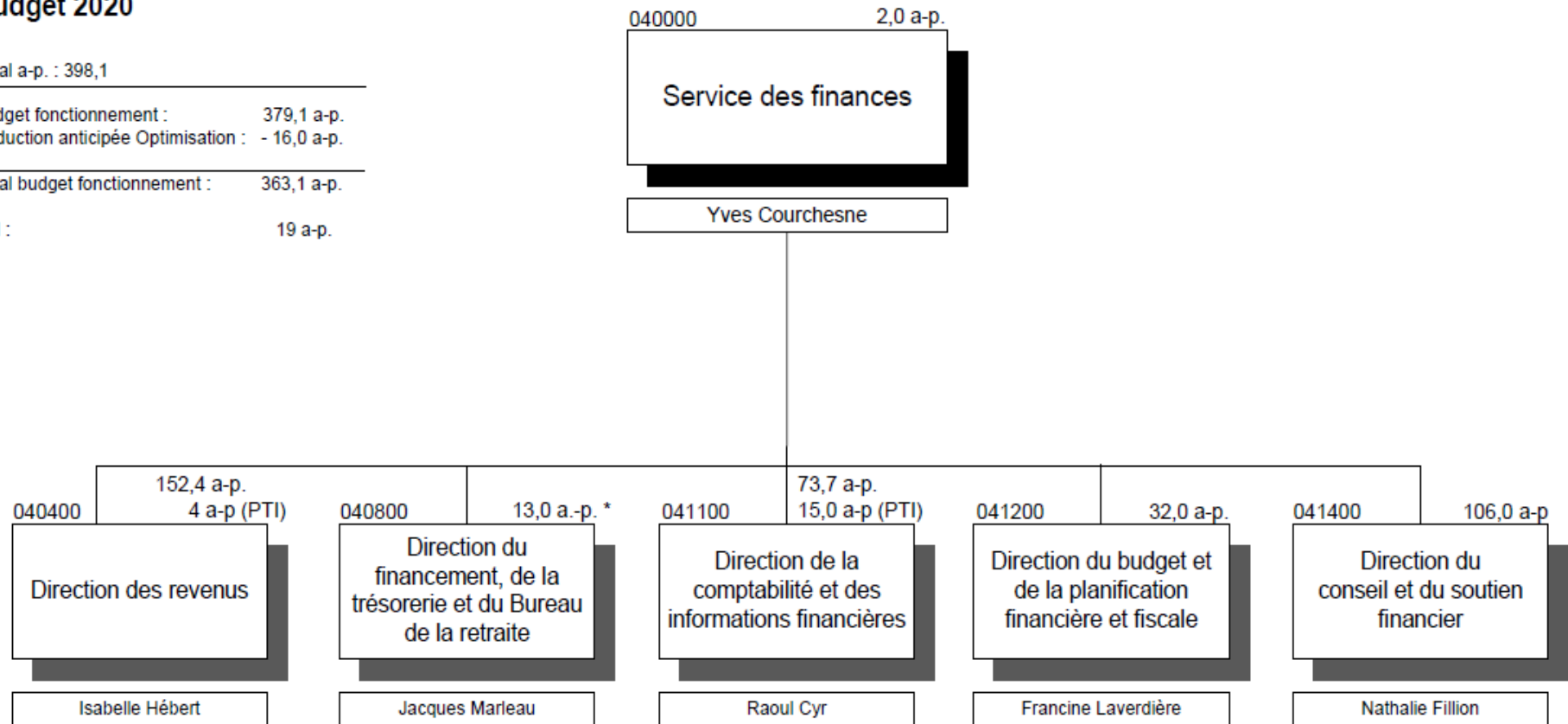
### Budget 2020

Total a-p. : 398,1

Budget fonctionnement : 379,1 a-p.  
Réduction anticipée Optimisation : - 16,0 a-p.

Total budget fonctionnement : 363,1 a-p.

PTI : 19 a-p.



\*Mandat délégué par les commissions des régimes de retraite, 65,0 a.-p.

## Faits saillants 2019 et impact

- Il réalise la planification financière à long terme de la Ville et fournit des services d'experts-conseils en stratégies financières et fiscales aux unités d'affaires et aux instances décisionnelles.
- Il gère les opérations de taxation, les transactions de facturation et les déboursés, en conjuguant la qualité du service à la clientèle, l'innovation et l'efficacité. Il s'assure que tous les citoyens contribuent de façon juste et équitable aux services municipaux. C'est dans ce même état d'esprit qu'il participe au groupe de travail sur la tarification de l'autorité régionale de transport métropolitain.
- 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. Il s'assure que la Ville bénéficie des meilleures conditions de financement et de placement sur les marchés financiers. Cela a permis à la Ville de maintenir une cote de crédit de Aa2 auprès de l'agence de notation Moody's depuis 2006, et de AA- auprès de l'agence de notation Standard & Poor's (S&P) depuis 2015.

## Faits saillants 2019 et impact

- Il a mis en œuvre la première consultation prébudgétaire de l'histoire de Montréal. Cet exercice de consultation citoyenne visait, entre autres, à démontrer, de la façon la plus transparente possible, les enjeux budgétaires avec lesquels la Ville doit composer.
- Il poursuit la modernisation de ses activités en déployant des solutions touchant la facturation et les encaissements simplifiés. Ces chantiers visent à améliorer l'expérience citoyenne en réduisant le temps passé aux comptoirs d'encaissement et à enregistrer plus efficacement et promptement les sommes encaissées dans les systèmes comptables de la Ville.
- Il s'est engagé dans un exercice de refonte de l'ensemble de ses documents financiers, à commencer par le budget de fonctionnement et le programme triennal d'immobilisations. Cette réforme a pour objectif de faciliter la compréhension de l'information financière par les non-experts.

# Budget de fonctionnement 2020



## Plan de la présentation

- Objectifs et réalisations 2019
- Indicateurs REMC
- Indicateurs du Service
- Bilan en matière de santé et sécurité au travail
- Évolution budgétaire 2019
- Objectifs 2020
- Budget 2020 :
  - Dépenses par compétences
  - Dépenses par objets
  - Dépenses par objets – explications d'écarts
  - Dépenses par catégories d'emplois
  - Variations de l'effectif par catégories d'emplois
- Principaux écarts 2020 versus 2019
- Période de questions

## Objectifs et réalisations 2019

**Objectif 1 : 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.**

- En 2019, les BAM et les bureaux de permis ont bénéficié de l'arrivée d'un nouveau système d'encaissement qui communique en temps réel et de façon bidirectionnelle avec les systèmes périphériques (taxation, cour municipale, permis, vignettes et permis animaliers). Le nouveau système intégré au terminal de points de vente et à SIMON transmet les données financières chaque soir. Ce nouvel outil élimine ainsi les saisies manuelles multiples, la circulation d'un haut volume de papier et réduit les écarts entraînant de longues analyses et recherches. Le SPDV permet aussi le suivi en temps réel des transactions d'encaissement. Depuis le début du déploiement au cours de l'année 2019, plus de 80 000 transactions ont été traitées par le SPDV, plus de 25 000 transactions ont été transmises électroniquement à SIMON et plus de 24 000 dépôts bancaires ont été conciliés automatiquement.

## Objectifs et réalisations 2019

**Objectif 2 : poursuivre la réorganisation et l'optimisation de l'ensemble des activités de la Direction du conseil et du soutien du financier.**

- Mise en place d'une nouvelle division afin de poursuivre et d'accélérer la transformation de la direction. Cette structure regroupera au sein d'une division, des ressources qui se concentreront sur les améliorations de processus, du développement et de la planification d'outils d'aide à la décision.
- Poursuite de l'accompagnement en conseil et soutien financier avec l'ensemble des services centraux et répondre à des besoins d'accompagnement plus spécifiques de certains services, suite aux nouvelles orientations stratégiques.

**Objectif 3 : analyser les opportunités d'élargir d'autres sources de revenus à l'intérieur des pouvoirs attribués à la Ville.**

- Création d'une nouvelle tranche pour les droits de mutations des transactions de 2M\$ et plus.

## Objectifs et réalisations 2019

**Objectif 4 : organiser les séances des comités de travail mises sur pied en 2018, en vue de collaborer avec les villes de banlieue sur les différents enjeux liés à l'agglomération, et y participer.**

- Tenue de plusieurs rencontres de travail avec les villes des banlieues sur divers enjeux notamment :
  - Potentiel fiscal et répartition des dépenses de l'agglomération;
  - Cadre financier;
  - Variations des quotes-parts 2020 de l'agglomération.

**Objectif 5 : travailler à la réalisation de l'harmonisation fiscale.**

- Production de plusieurs scénarios d'harmonisation qui ont permis à l'Administration d'analyser et de décider du scénario à mettre en œuvre d'ici 2022.
- Mise en place dans le Budget 2020 de la première phase de mise en œuvre du scénario d'harmonisation retenue.

## Objectifs et réalisations 2019

**Objectif 6 : accompagner les commissions sur les finances et l'administration tout au long des consultations prébudgétaires.**

- Production du document de consultation prébudgétaire.
- Participer aux séances de consultation prébudgétaire et répondre aux demandes d'information de la Commission.

**Objectif 7 : soutenir l'administration municipale dans le cadre des travaux de révision de la Politique de la gestion de la dette.**

- Le Service a évalué et présenté à l'Administration des stratégies visant le retour du ratio d'endettement à l'intérieur des balises de la Politique de la gestion de la dette.
- La stratégie retenue est incorporée au budget 2020.

## Objectifs et réalisations 2019

**Objectif 8 : 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.**

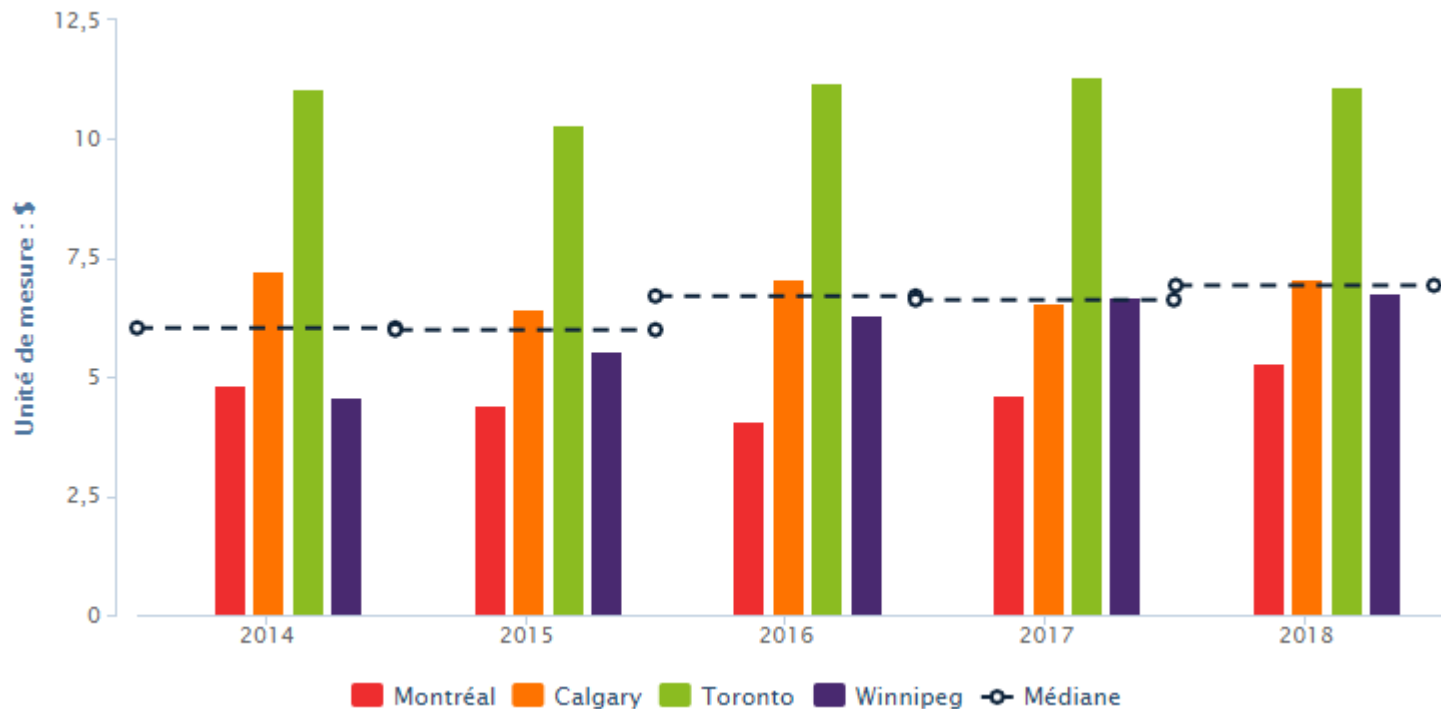
- Une démarche d'alignement stratégique a été menée par l'équipe de la Direction du financement, de la trésorerie et du Bureau de la retraite.
- De cette démarche découle une actualisation du positionnement stratégique du Bureau des régimes de retraite en lien avec :
  - sa mission, sa vision et ses valeurs;
  - les enjeux et orientations du Bureau;
  - l'amorçage d'une planification à moyen terme.

**Objectif 9 : réévaluer la stratégie d'optimisation de la gestion de l'encaisse.**

- Un nouvel outil de suivi et de budgétisation de l'encaisse a été développé en cours d'année.
- Les résultats de ces travaux seront intégrés dans les tableaux de bord interne de la Direction du financement, de la trésorerie et du Bureau de la retraite.

## Indicateurs REMC

Coûts d'exploitation relatifs aux comptes fournisseurs par facture payée



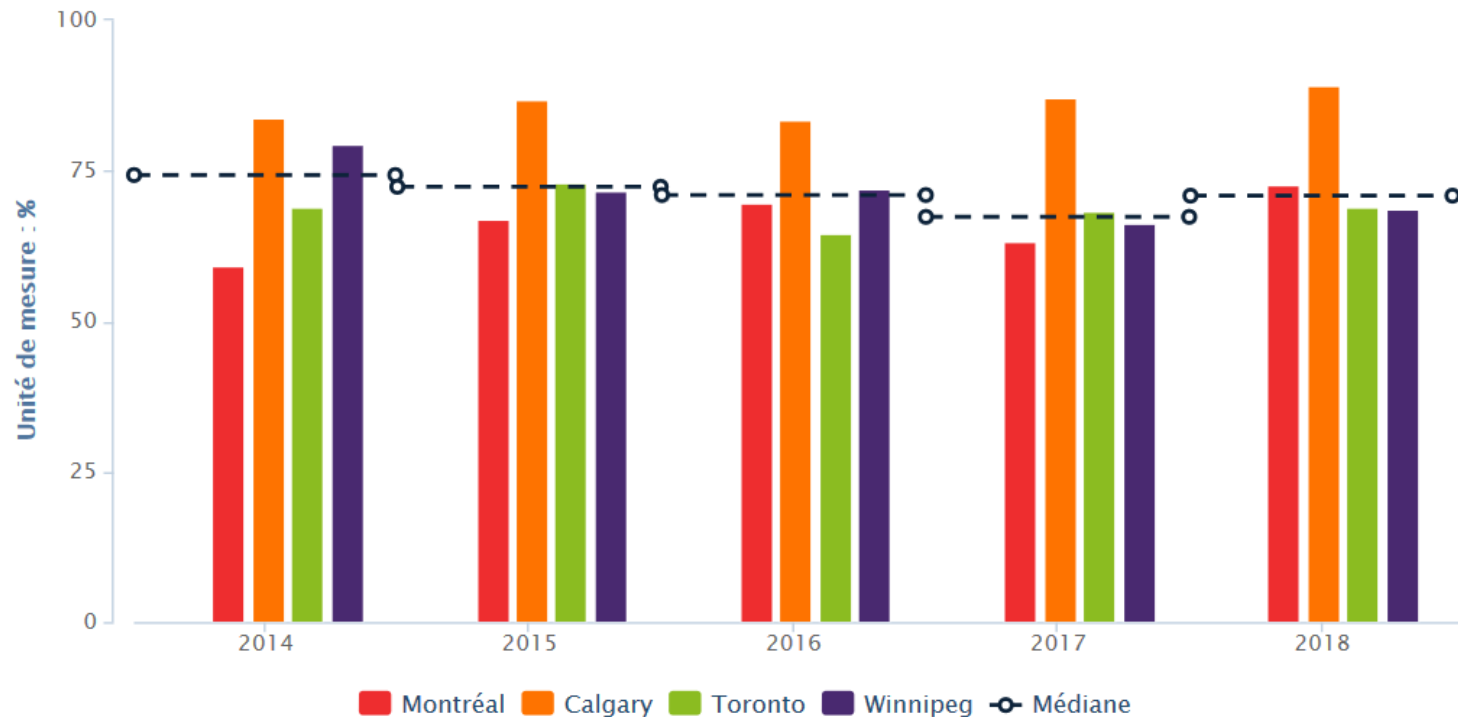
### Analyse Montréal versus les autres villes sélectionnées du REMC

La Ville affiche des coûts d'exploitation par facture payée de 5,29 \$, ce qui la positionne au-dessous de la médiane des quatre villes ci-dessus, qui est à 6,93 \$.

Cette performance est principalement expliquée par le traitement centralisé des paiements, qui permet un contrôle serré des coûts d'exploitation malgré une augmentation du nombre de factures payées.

## Indicateurs REMC

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

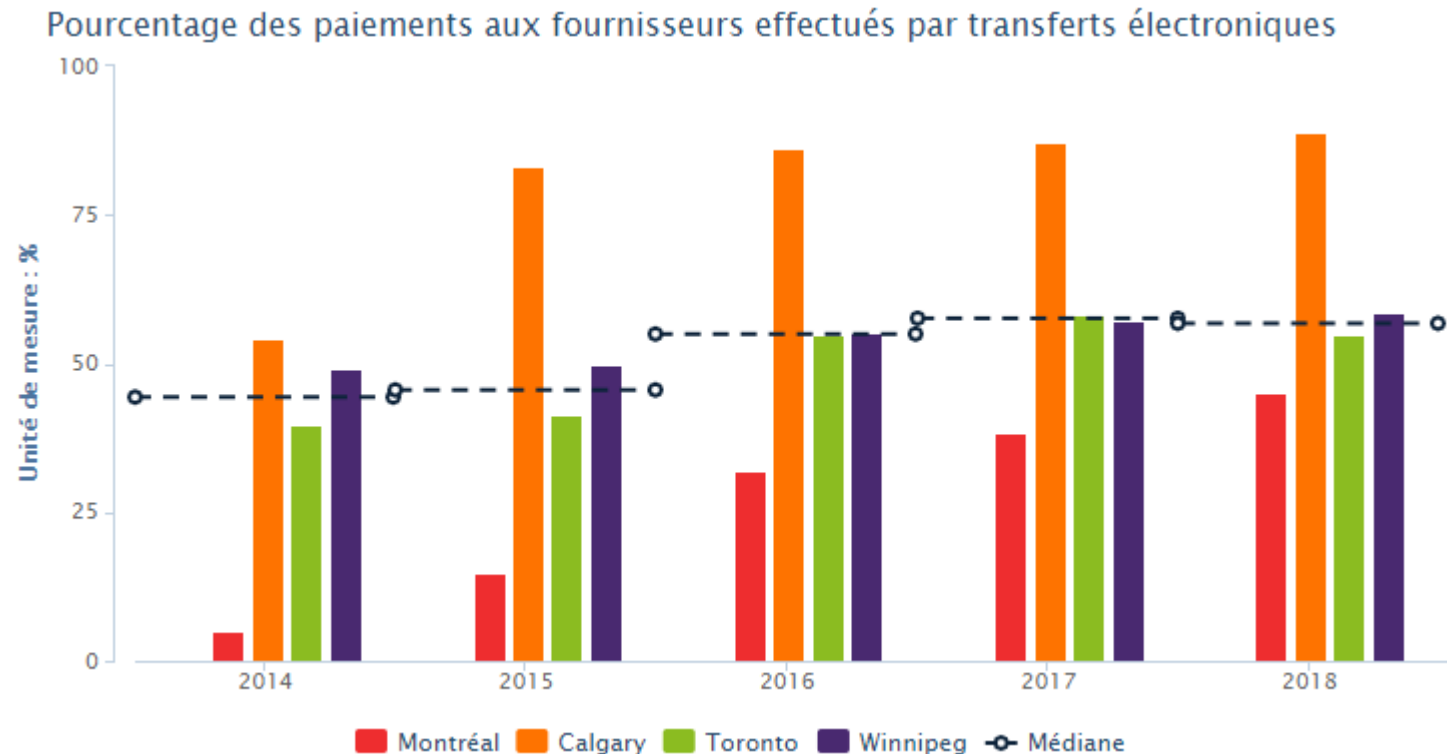


### Analyse Montréal versus les autres villes sélectionnées du REMC

La Ville affiche un taux de 72,74 % pour le pourcentage de factures payées dans un délai de 30 jours et moins. Pour la première fois, ce résultat est au-dessus de la médiane qui se situe à 70,87 % pour les villes comparables. Le pourcentage de factures payées en 30 jours et moins a augmenté de 15,2 % en 2018 par rapport à 2017. Cette augmentation est attribuable, entre autres, à l'adoption du virage numérique sans papier par le Service pour le traitement des factures et aux efforts déployés dans chaque unité administrative pour réduire le délai et améliorer les pratiques d'affaires.



## Indicateurs REMC



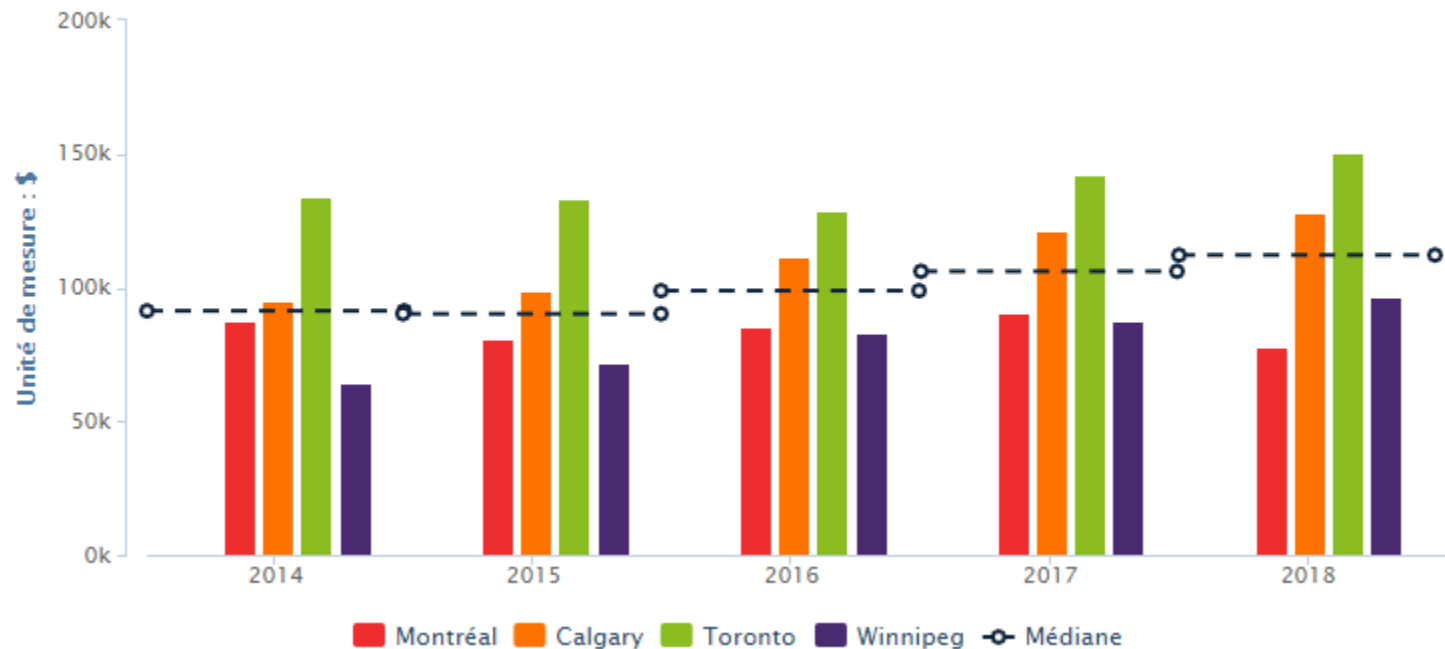
### Analyse

Le nombre de paiements par transferts électroniques a atteint 45,15 % en 2018, soit une augmentation de 17,3 % par rapport à l'année 2017.

L'évolution de 2012 à 2017 est majeure, passant d'un taux très faible de 0,25 % en 2012 à un taux de 45,15 % en 2018. Depuis 2012, la Ville sensibilise ses fournisseurs à s'inscrire au paiement électronique. De plus, lorsque les fournisseurs communiquent avec le Service pour des questions relatives à leurs dossiers, les employés les incitent alors à s'y inscrire.

## Indicateurs REMC

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

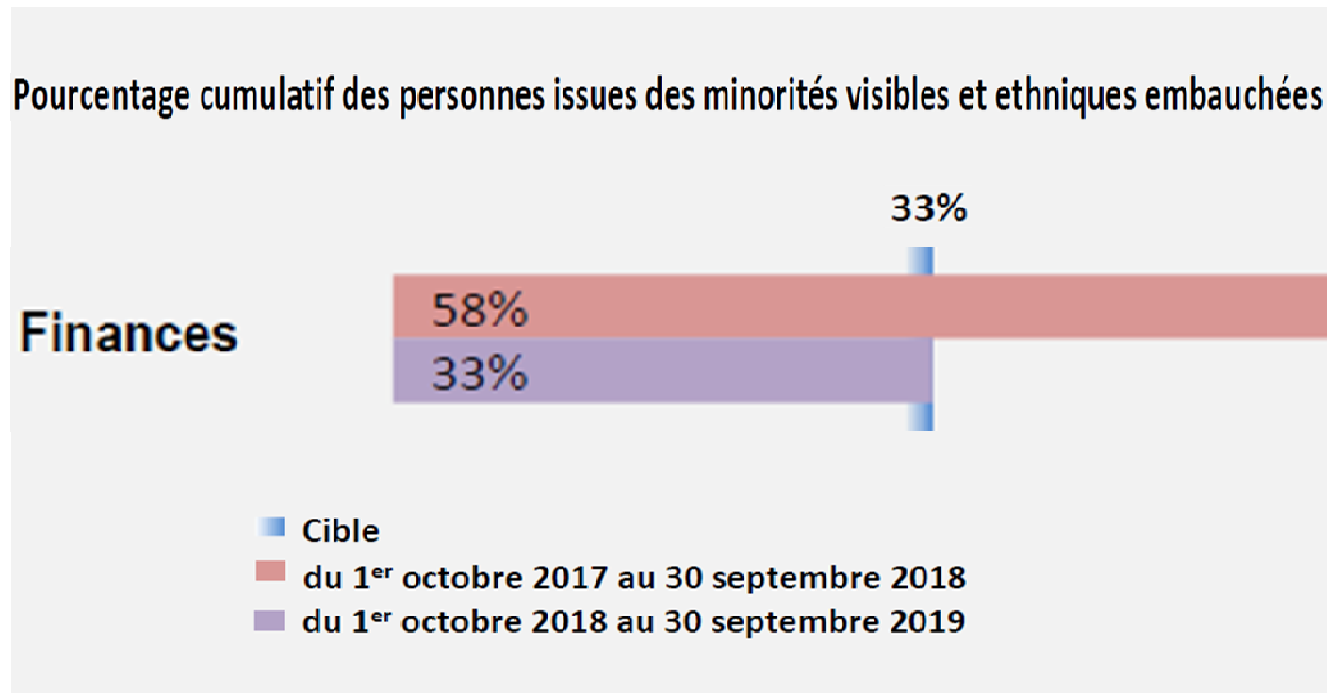


### Analyse

Les coûts d'exploitation relatifs aux comptes fournisseurs de Montréal sont inférieurs de 14,5 % par rapport à la médiane de 2018 pour les villes comparables, soit 78 090 \$ pour Montréal et 112 145 \$ pour la médiane 2018.

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.

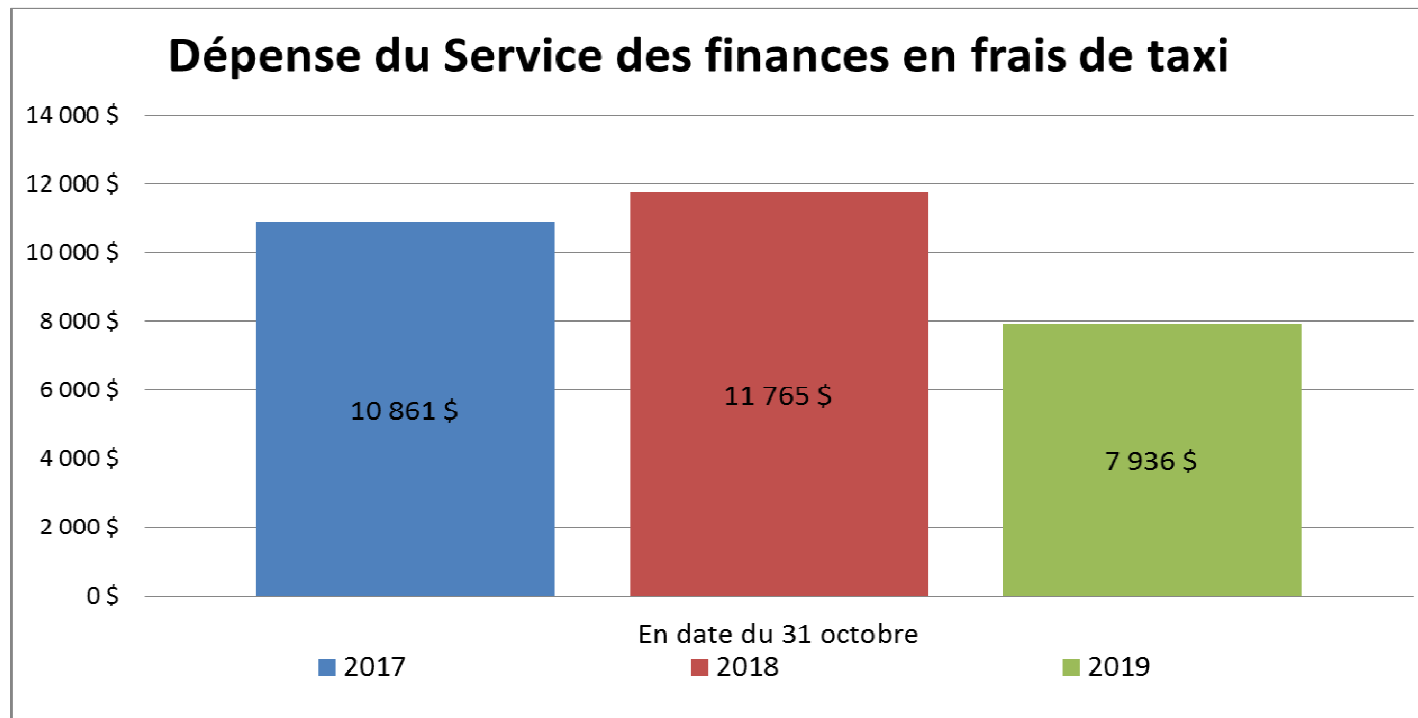
## Indicateurs du Service



### Analyse

Le Service s'est toujours positionné comme un service inclusif. Cette valeur se traduit par un pourcentage cumulé d'embauche de minorités visibles et ethniques égale ou supérieure à la cible établit par la Ville au cours des 2 derniers exercices prenant fin au 30 septembre 2019.

## Indicateurs du Service

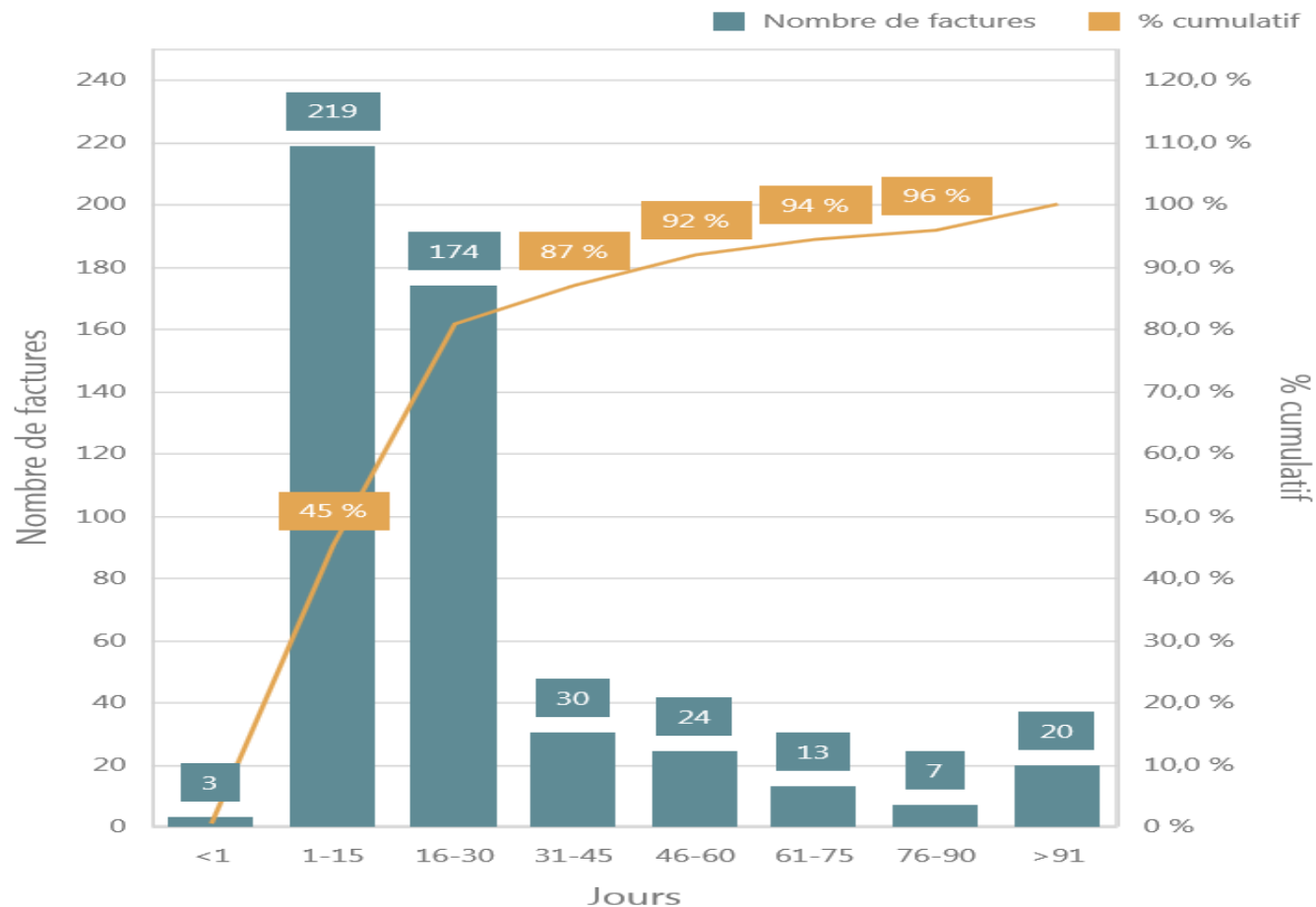


### Analyse

Dans une perspective de transition écologique, le Service privilégie et encourage l'utilisation de transports actifs et du transport en commun pour les déplacements de ses employés. Ces gestes concrets ont permis une diminution de 32 % des frais d'utilisation des taxis par rapport à 2018.

## Indicateurs du Service

Délais de paiement des factures – Service des finances pour 2018



### Analyse

Pour l'ensemble de la Ville, 72,7 % des factures ont été payées dans un délai de 30 jours et moins en 2018 (81 % pour le Service).

## Liste des indicateurs disponibles

Nom	Description de l'indicateur
Ratio des coûts de la gouvernance et de la gestion organisationnelle sur les coûts municipaux	Coût de la gouvernance et de la gestion organisationnelle / Ensemble des coûts municipaux
Pourcentage des paiements aux fournisseurs effectués par transfert électronique	Nombre de paiements aux fournisseurs effectués par transfert électronique / Nombre de paiements aux fournisseurs effectués
Coût moyen par facture payée	Coût de traitement des factures payées / Nombre de factures payées
Nombre de factures payées par année-personne	Nombre de factures payées / Nombre d'années-personnes
Pourcentage de factures payées dans un délai de 30 jours et moins	Nombre de factures payées dans un délai de 30 jours et moins / Nombre de factures payées
Nombre moyen de comptes de taxes client et de paiements tenant lieu de taxes maintenus ou gérés annuellement par année-personne	Nombre de comptes de taxes client et de paiements tenant lieu de taxes maintenus ou gérés annuellement / Nombre d'années-personnes
Coût moyen du maintien des comptes de taxes client par compte	Coût du maintien des comptes de taxes client / Nombre de comptes
Coût moyen par facture des comptes débiteurs	Coût de gestion des comptes débiteurs / Nombre de factures des comptes débiteurs
Pourcentage de revenus généraux demeurant impayés après 90 jours	Valeur des revenus généraux demeurant impayés après 90 jours / Valeur totale des revenus généraux
Pourcentage de radiation des mauvaises créances	Valeur de radiation des mauvaises créances / Valeur des comptes débiteurs
Délai de recouvrement moyen des comptes débiteurs	Somme des délais de recouvrement / Nombre de comptes débiteurs
Ratio des revenus (entre les réels et les planifiés)	Revenus réels / Revenus planifiés
Taux de rendement réalisé sur le portefeuille global de placements	Revenus totaux réalisés sur les placements / Valeur comptable moyenne pondérée des placements gérés à l'interne et à l'externe
Taux de rendement réalisé sur le portefeuille de placement géré à l'interne	Revenus totaux réalisés sur les placements / Valeur comptable moyenne pondérée des placements gérés à l'interne
Ratio d'endettement par rapport au nombre d'habitants	Valeur de la dette / Nombre d'habitants

## **Bilan en matière de santé et sécurité au travail**

- Une rencontre du Comité local en santé et sécurité au travail a eu lieu au premier trimestre.
- Une révision de la composition et de la répartition des membres a été effectuée. Des nouveaux membres, gestionnaires et représentants des syndicats professionnels et cols blancs, ont été confirmés et une formation sera donnée aux membres par l'APSAM d'ici la fin de l'année.

## Bilan en matière de santé et sécurité au travail

- Plus de 23 employés ont été rencontrés afin de procéder à l'évaluation ergonomique de leur poste de travail (au 30 septembre 2019) :
  - 13 employés ont été rencontrés par Entrac pour une évaluation de leur poste de travail d'une durée de 30 minutes (volet prévention).
  - 10 employés ont été rencontrés par Entrac pour des rencontres d'une durée de 90 minutes (volet réadaptation - correctif).

Aucun incident significatif pour les deux premiers trimestres.

- Réception de 2 déclarations d'évènements accidentels (en date du 30 septembre 2019) :
  - 1 évènement a entraîné une perte de temps de quinze (15) jours.



## Évolution budgétaire 2019 - Dépenses

### Dépenses - évolution budgétaire 2019

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget original 2019</b>	<b>47 744,3</b>	<b>-</b>	<b>47 744,3</b>
Crédits additionnels pour vérification de diverses sociétés paramunicipales	631,9	68,1	700,0
Crédits additionnels pour rémunération du personnel électoral aux fins de la tenue de l'élection partielle visant à combler la vacance au poste de maire de l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal	75,0	-	75,0
<b>Budget modifié 2019</b>	<b>48 451,2</b>	<b>68,1</b>	<b>48 519,3</b>
<b>Prévisions 2019</b>	<b>47 251,2</b>	<b>68,1</b>	<b>47 319,3</b>
<b>Surplus (déficit)</b>	<b>1 200,0</b>	<b>-</b>	<b>1 200,0</b>
<b>Explications des principaux écarts</b>			
Services techniques et autres : Principalement attribuable au début tardif de l'implantation du projet des recettes et encaissements qui a permis de dégager des économies au niveau des services bancaires ainsi qu'aux ajustements à apporter au projet de numérisation de documents.	835,3		835,3
Honoraires professionnels : Majoritairement associé au report de certains projets à la Direction des revenus.	340,1		340,1
Divers	24,6		24,6
	<b>1 200,0</b>	<b>-</b>	<b>1 200,0</b>

## Objectifs 2020

- Intégrer les orientations de l'alignement stratégique de la Ville, afin que les actions posées et l'accompagnement offert embrassent les priorités et les valeurs de l'organisation.
- En 2020, le Service sera responsable de la saine gestion d'un budget et d'un programme triennal d'immobilisations d'un total combiné de plus de 11 G\$ et d'en assurer le suivi, et de la reddition de comptes de l'année 2019.
- Collaborer à la réflexion et à la modernisation de la présentation des résultats financiers et de la reddition de comptes, afin de rendre l'information financière toujours plus accessible aux non-experts.
- Poursuivre la réorganisation et l'optimisation de l'ensemble des activités liées à la fonction finance pour des gains en efficacité. Ces gains engendrés se répercuteront à coup sûr sur les services offerts aux citoyens puisque les façons de faire se modernisent et deviennent, par le fait même, plus efficaces et à moindres coûts.
- Accompagner l'Administration dans la définition du contenu du rapport préélectoral qui sera déposé en vue des prochaines élections municipales 2021.

## Budget 2020 - Dépenses par compétences

(en milliers de dollars)

	Dépenses						
	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Prévision comparative 2019	Budget comparatif 2019	Budget 2020
Conseil municipal	53 614,6	55 386,5	48 386,8	46 647,8	47 251,2	47 744,3	49 061,8
Conseil d'agglomération	-	-	-	-	68,1	-	-
<b>Total</b>	<b>53 614,6</b>	<b>55 386,5</b>	<b>48 386,8</b>	<b>46 647,8</b>	<b>47 319,3</b>	<b>47 744,3</b>	<b>49 061,8</b>

## Budget 2020 - Dépenses par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2015	Réel comparatif 2016	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Prévision comparative 2019	Budget comparatif 2019	Budget 2020
Rémunération et cotisations de l'employeur	43 409,3	45 170,6	38 130,6	37 542,6	36 744,4	36 744,4	37 153,4
Transport et communication	1 709,7	1 871,0	1 497,4	1 346,7	1 683,0	1 591,0	1 590,1
Services professionnels	1 314,5	1 189,5	772,9	907,2	1 406,3	1 021,8	1 508,2
Services techniques et autres	4 216,9	4 024,5	3 223,5	3 222,4	3 678,3	4 565,5	4 871,6
Location, entretien et réparation	(71,3)	170,6	(392,8)	103,2	130,1	134,6	134,6
Biens non durables	320,8	237,7	225,4	136,2	171,1	202,5	202,5
Biens durables	169,7	106,5	106,6	66,2	106,3	190,1	190,1
Autres objets	2 545,0	2 616,1	4 823,2	3 323,3	3 399,8	3 294,4	3 411,3
<b>Total</b>	<b>53 614,6</b>	<b>55 386,5</b>	<b>48 386,8</b>	<b>46 647,8</b>	<b>47 319,3</b>	<b>47 744,3</b>	<b>49 061,8</b>

## Budget 2020 - Dépenses par objets - explications d'écarts

### *Rémunération et cotisations de l'employeur :*

- Indexations salariales et progressions statutaires : 528,1k
- Fin du PQMO (abolition de 2 postes) : -143,5k
- Réaménagements : 24,4k

### *Transport et communications :*

- Indexation des autres familles de dépenses : 227,2k
- Participation à l'équilibre budgétaire : -152,2
- Réaménagements : -75,9k

## Budget 2020 - Dépenses par objets - explications d'écarts

### *Services professionnels :*

- Crédits reçus pour les audits des sociétés paramunicipales : 528,1k
- Participation à l'équilibre budgétaire : -200,0k

### *Services techniques et autres :*

- Crédits reçus pour les services bancaires : 306,1k

### *Autres objets :*

- Ajustement pour le remboursement de dépenses électorales, allocations et frais de recherche : 96,8k
- Ajustement pour l'allocation aux partis politiques : 20,1k

## Budget 2020 - Dépenses par catégories d'emplois

(en milliers de dollars)

	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget comparatif 2018	Budget comparatif 2019	Budget 2020
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Cadres de gestion	6 709,8	7 041,2	5 245,2	5 407,6	5 984,9	5 925,1
Cadres conseil	1 107,0	1 010,8	-	-	-	-
<b>Sous-total — Cadres</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>	<b>5 925,1</b>
Cols blancs	20 826,0	19 318,9	15 017,4	16 228,6	15 920,3	15 745,8
Professionnels	19 389,3	18 754,8	17 223,6	17 144,5	16 816,9	17 447,2
Gestion des postes vacants	-	-	(925,6)	(1 960,6)	(1 977,7)	(1 964,7)
<b>Total</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>	<b>37 153,4</b>

## Budget 2020 - Variations de l'effectif par catégories d'emplois

	Années-personnes					
	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget comparatif 2018	Budget comparatif 2019	Budget 2020
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Cadres de gestion	38,5	40,0	30,6	30,7	32,0	33,0
Cadres conseil	11,0	10,0	-	-	-	-
<b>Sous-total — Cadres</b>	<b>49,5</b>	<b>50,0</b>	<b>30,6</b>	<b>30,7</b>	<b>32,0</b>	<b>33,0</b>
Cols blancs	276,5	261,5	219,5	210,3	208,1	204,1
Professionnels	163,0	155,0	143,9	126,0	125,0	126,0
Gestion des postes vacants	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>489,0</b>	<b>466,5</b>	<b>394,0</b>	<b>367,0</b>	<b>365,1</b>	<b>363,1</b>



## Principaux écarts 2020 versus 2019 - Dépenses

### Principaux écarts - volet des dépenses

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	A-P.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Comparatif 2019</b>	<b>365,1</b>	<b>47 744,3</b>	<b>-</b>	<b>47 744,3</b>
Transfert du Bureau du vérificateur général ainsi que le renouvellement du contrat des vérificateurs pour les travaux d'audit externe supplémentaire (projet de loi 155)		686,4		686,4
Indexations et progressions statutaires de la rémunération		528,1		528,1
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)		324,0		324,0
Renouvellement du contrat pour les services bancaires		306,1		306,1
Participation à l'équilibre budgétaire		(352,2)		(352,2)
Fin du plan quinquennal de main-d'œuvre (PQMO)	(2,0)	(143,5)		(143,5)
Réaménagements		(31,4)		(31,4)
<b>Variation totale</b>	<b>(2,0)</b>	<b>1 317,5</b>	<b>-</b>	<b>1 317,5</b>
<b>Budget 2020</b>	<b>363,1</b>	<b>49 061,8</b>	<b>-</b>	<b>49 061,8</b>

# Période de questions ?

Service des finances  
630, boulevard René-Lévesque Ouest  
Montréal (Québec) H3M 1S6

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