

# SERVICE DES FINANCES

---

CAHIER BUDGÉTAIRE

BUDGET 2012

PRÉSENTÉ AUX COMMISSIONS CONJOINTES SUR LES FINANCES ET  
L'ADMINISTRATION

---

5 décembre 2011



## TABLE DES MATIÈRES

MISSION.....	5
ORGANIGRAMME 2012.....	6
PRINCIPALES RÉALISATIONS DE 2011 .....	7
DÉPENSES PAR ACTIVITÉS.....	15
PRINCIPAUX ÉCARTS - VOLET DES DÉPENSES .....	16
DÉPENSES PAR COMPÉTENCE .....	17
DÉPENSES PAR CATÉGORIES D'EMPLOIS .....	18
DÉPENSES PAR OBJETS.....	19
DÉPENSES - ÉVOLUTION BUDGÉTAIRE 2011 .....	20

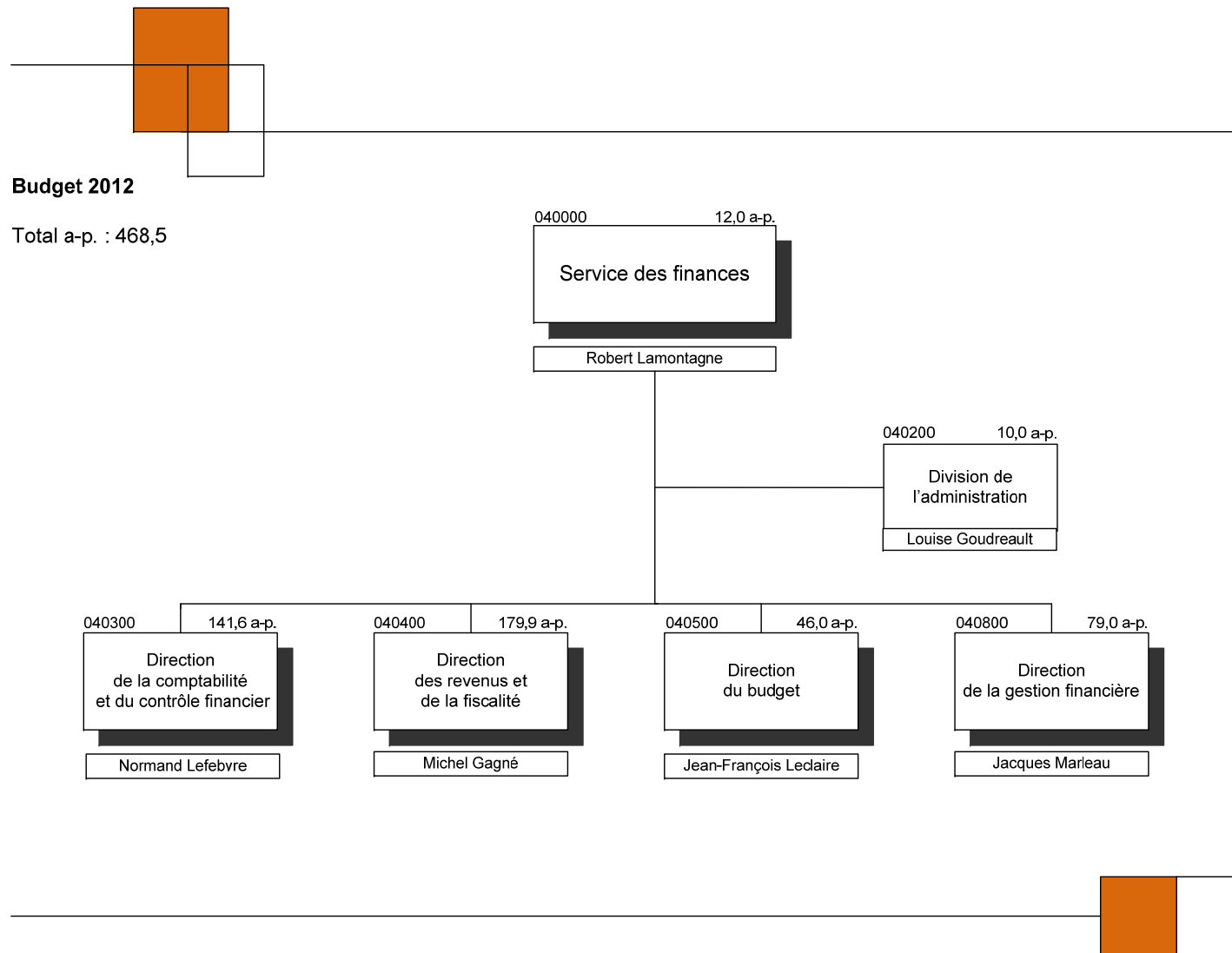


## MISSION

Ayant comme principale mission la promotion et l'exercice 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 2012



## PRINCIPALES RÉALISATIONS DE 2011

### CONTRIBUTION À LA RÉALISATION DES DOSSIERS STRATÉGIQUES DE L'ADMINISTRATION :

- Déploiement de trois plans de réduction des dépenses ayant généré 80 M\$ pour assurer l'équilibre budgétaire de 2011 et le financement requis pour le budget de 2012
- Confection du budget de 2012 équilibré en fonction des objectifs de l'Administration
- Planification à long terme des investissements visant à assurer les projets prioritaires de l'Administration tout en respectant les balises en matière d'investissement et d'endettement
- Optimisation du processus budgétaire au bénéfice de l'ensemble des unités d'affaires et d'un cycle de planification-gestion amélioré :
  - Soutien assidu dans la mise en place d'un nouveau modèle de travail pour les rencontres pré budgétaires de la Commission sur les finances
  - Confection et adoption devancées du PTI 2012-2014 (3 oct. 2011) permettant d'augmenter le taux de réalisation des travaux
  - Resserrement des critères de priorisation des investissements visant à réaliser le maximum d'investissements à moindre coût
  - Bonification des documents budgétaires relatifs au PTI et au budget de fonctionnement
- Analyse de faisabilité pour la mise en place d'un nouveau modèle de financement relatif à la gestion des matières résiduelles
- Consolidation du Fonds de l'eau et optimisation de l'efficience et de la transparence des transactions qui y sont reliées
- Soutien aux différents chantiers d'optimisation :
  - Production d'analyses et de formulation de recommandations dans le cadre du projet d'optimisation du réseau de distribution d'eau potable
  - Élimination partielle de la facturation de l'eau au compteur dans le secteur résidentiel dès 2012
- Implantation réussie de la nouvelle taxe d'immatriculation des voitures de promenade en collaboration avec la SAAQ

- Développement du Programme de certification des contrôles internes
- Représentations couronnées d'un jugement favorable de la Cour fédérale dans le litige opposant Radio-Canada et le Port de Montréal à la Ville de Montréal (gain de 7.4 M\$) et établissement de règles claires quant au supplément de retard à verser
- Participation active aux séances de travail d'un comité technique composé de représentants de municipalités québécoises et du gouvernement visant à trouver des solutions à la problématique de la croissance des coûts des régimes de retraite municipaux
- Prise en charge et avancement important des travaux d'harmonisation des régimes de retraite
- Soutien communicationnel assidu dans le rayonnement des gestes que pose l'Administration en matière de saine gestion financière

#### PERFORMANCE ACCRUE EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE :

- **Bonification des rendements en matière de financement:**
  - Regroupement des emprunts Ville -STM et prise en charge de la mise en marché des emprunts de la STM
  - Négociation et réalisation d'un emprunt à un taux réduit de 306 M\$ pour les infrastructures municipales liées au secteur résidentiel initié par la SCHL (une économie de 39 M\$)
  - Négociations avec le MAMROT afin d'utiliser les liquidités en lieu et place d'emprunt à long terme
  - Élaboration de nouveaux processus pour optimiser la gestion du versement des subventions gouvernementales
  - Proposition d'une stratégie visant à réduire le recours à l'emprunt dans le financement de la rémunération capitalisée, et ce, sans affecter les reports de PTI et les charges fiscales
- **Amélioration du rendement des caisses de retraite :**
  - Révision de la structure de gestion du portefeuille obligataire :
    - Mise en place d'une stratégie de rallongement de la durée du portefeuille lorsqu'une hausse de taux d'intérêt s'amorce
    - Recherche d'un nouveau gestionnaire en obligations *mondiales*
  - Recherche d'opportunités d'investissements dans le secteur des infrastructures internationales



▪ **Amélioration de la productivité de nos opérations :**

- Allègement du processus de facturation interne
- Progression de 6% en 2011 de la cible visée du délai de zéro jour pour l'encaissement des constats pour atteindre 92.3%

**AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE LA PRESTATION DE NOS SERVICES :**

- Production d'analyses diverses relatives à l'installation de compteurs dans les ICI en support à la Direction de l'eau
- Soutien et accompagnement des OBNL, en collaboration avec les arrondissements, dans leur obtention d'une reconnaissance d'exemption de la CMQ
- Prise en charge du recouvrement des alarmes incendies non fondées

**AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES SYSTÈMES FINANCIERS :**

- Plan d'architecture d'affaires des systèmes financiers
  - Lancement du plan d'architecture d'affaires des systèmes financiers afin de définir des orientations qui favoriseront l'intégration et la modernisation des systèmes financiers auxiliaires
- Système gestion du temps KRONOS
  - Intégration d'environ 8900 employés à l'application Kronos, soit un total à date de 12 800 usagers (60% des employés de la Ville) dont :
    - Tous les employés des services corporatifs (à l'exception de 2 200 employés à gage)
    - Tous les cols blancs, cadres et professionnels des neuf arrondissements ex-Montréal
    - Les cols bleus et auxiliaires cols blancs de trois arrondissements ex-Montréal.
    - Les cols blancs, cadres, professionnels, auxiliaires et cols bleus de six arrondissements ex-banlieues
- Système PAIE
  - Intégration de plus de 2 000 employés de différentes accréditations syndicales payés par les systèmes de paie de quatre ex-banlieues et MédiSolution (ex-CUM) dans le système de paie de Montréal

- Système budgétaire
  - Planification et organisation préalable au développement et à l'implantation d'un nouveau système budgétaire en 2012-2016
- Système de la dette
  - Implantation du module «Règlement»
- Système des rentes (ARIEL)
  - Implantation du nouveau progiciel d'administration des régimes de retraite (ARIEL)
- Projet ACCESS
  - Restructuration de bases de données dans le but d'assurer leur sécurisation et leur accessibilité dans l'entrepôt de données.

## PERSPECTIVES 2012

### NOS DÉFIS POUR SOUTENIR LES ORIENTATIONS ET LES PRIORITÉS DE L'ADMINISTRATION:

- **Assurer la solidité et la durabilité des finances de la Ville:**
  - Élaborer le cadre financier à long terme des dépenses de fonctionnement selon des paramètres de saine gestion et des objectifs prioritaires de l'Administration
  - Établir les paramètres et produire une planification à long terme des investissements axée sur les résultats
  - Instaurer un processus de priorisation dynamique des investissements visant à proposer une réallocation budgétaire stratégique en fonction de l'évolution des projets.
  - Proposer de nouveaux paramètres pour la dotation des arrondissements
  - Mettre en place un nouveau modèle de financement des dépenses relatives à la gestion des matières résiduelles
  - Mener avec leadership les négociations avec les instances gouvernementales pour convenir d'un nouveau pacte fiscal
  - Proposer des pistes de solution durables à l'Administration pour réduire l'incidence financière des régimes de retraite sur les budgets dans le secteur municipal et diriger les négociations avec les instances gouvernementales concernées
  - Déployer le programme de certification des contrôles internes et susciter l'adhésion des unités d'affaires dans son implantation
  
- **Optimiser l'efficacité dans la prise de décision, consolider et intégrer le cycle de planification-gestion:**
  - Développer de nouvelles approches de budgétisation des dépenses de fonctionnement qui serviront de base pour le paramétrage du nouveau système budgétaire plus performant
  - Optimiser le processus de priorisation pour le budget de fonctionnement
  - Resserrer le processus de suivi budgétaire et de la reddition de compte des résultats
  - Analyser, proposer et implanter l'intégration de la fonction finances

- **Harmoniser les régimes de retraite**

- Finaliser le processus de scission/fusion des régimes de retraite qui ont des ententes d'harmonisation (pompiers, cadres, cols bleus et professionnels) dans un souci d'efficacité accrue et de réduction des coûts de gestion.

**NOS DÉFIS OPÉRATIONNELS :**

- Appliquer les nouvelles normes comptables lors de la confection des états financiers 2011 des régimes de retraite (établissement de la valeur marchande - cours acheteur, impact du projet de loi C-9 - dépenses de l'employeur réputées être effectuées au bénéfice des régimes de retraite, etc.)
- Produire les états financiers vérifiés 2011 selon l'échéancier légal, soit un dépôt au greffe avant le 31 mars 2012, et les transmettre au MAMROT avant le 30 avril 2012
- Améliorer l'efficacité de nos opérations et de notre gestion afin de répondre au défi de réduction d'effectif escompté en 2012 dans les activités suivantes :
  - en facturation (taxes foncières, droits sur les mutations immobilières, recettes diverses)
  - en déployant, en collaboration avec la Direction de l'approvisionnement, le paiement électronique des fournisseurs
  - dans le traitement des factures
- Analyser la faisabilité du paiement comptant des permis d'occupation du domaine public
- Réaliser un programme d'emprunt d'environ un milliard de dollars en conformité avec notre politique rigoureuse de gestion de la dette
- Maximiser le rendement des placements de l'encaisse de la Ville
- Poursuivre l'identification des moyens autres que l'emprunt pour financer la rémunération capitalisée, sans affecter les reports de PTI ni les charges fiscales
- Produire une analyse préliminaire de systématisation des opérations de trésorerie

- Améliorer la qualité du service aux participants des régimes de retraite en bonifiant les communications et en réduisant le temps de réponse, tout en poursuivant les activités générées par l'harmonisation des régimes
- Coordonner les travaux avec les arrondissements afin d'encadrer adéquatement le transfert vers un nouveau régime des dossiers de participants issus de divers régimes de retraite
- Poursuivre les travaux de conversion des prestations des anciens régimes pour les pompiers, cadres, cols bleus et professionnels
- Élaborer et mettre en œuvre des stratégies et des plans d'action de communication pour soutenir l'Administration dans le dévoilement de ses décisions budgétaires et la promotion de sa performance financière (budget, PTI, rapport financier, rapport du maire sur la situation financière, évolutions budgétaires, plans de réduction des dépenses, taxes, taxe sur l'immatriculation des véhicules de promenade, etc.)

#### NOS DÉFIS INFORMATIQUES :

- Plan d'architecture d'affaires des systèmes financiers
  - Poursuivre le plan d'architecture d'affaires des systèmes financiers afin d'intégrer et de moderniser les systèmes financiers auxiliaires
- Système gestion du temps KRONOS
  - Intégrer 9 500 employés dont 2 200 pompiers pour 28 unités administratives dans le système Kronos
- Système PAIE
  - Intégrer à la paie -Ex ville 3 400 employés des six arrondissements ex-banlieues, ainsi que la totalité de l'effectif de la Commission des services électriques
  - Relancer le projet de paie unique via un système intégré ORACLE
  - Déployer un talon de paie électronique
- Système budgétaire
  - Concevoir un nouveau système budgétaire : élaborer un devis technique pour l'acquisition d'un système budgétaire, planifier et gérer le processus d'appels d'offres publics, déterminer les comités et les tables de travail prévus à la structure organisationnelle du projet, procéder à la révision des processus budgétaires, etc.

- Système de la dette
  - Mettre en opération le volet «moniteur d'évènements»
  
- Système des rentes (ARIEL)
  - Mettre en opération le nouveau progiciel d'administration des régimes de retraite (ARIEL) qui englobe les nouvelles prestations
  
- Système des revenus
  - Implanter la dernière phase de l'application «Demande de facturation informatisée» (DEFI) pour les recettes diverses et promouvoir son utilisation auprès des arrondissements
  - Promouvoir la mise en œuvre de la facturation électronique (Postel)
  - Développer des rapports de gestion et d'optimisation des processus d'encaissements de STOP+
  - Améliorer notre offre de services électroniques aux contribuables en rendant disponibles les images et les relevés de comptes

DÉPENSES PAR ACTIVITÉS

Dépenses par activités

*(en milliers de dollars)*

	Conseil municipal				Conseil d'agglomération				Total			
	Réel Comparatif 2010	Budget Comparatif 2010	Budget Comparatif 2011	Budget 2012	Réel Comparatif 2010	Budget Comparatif 2010	Budget Comparatif 2011	Budget 2012	Réel Comparatif 2010	Budget Comparatif 2010	Budget Comparatif 2011	Budget 2012
<b>Administration générale</b>												
Conseil municipal	1 643,9	1 653,7	1 698,8	1 766,1	-	-	-	-	1 643,9	1 653,7	1 698,8	1 766,1
Gestion financière et administrative	48 060,2	50 297,5	52 978,9	50 522,6	119,7	-	-	-	48 179,9	50 297,5	52 978,9	50 522,6
Greffe	(367,6)	154,6	-	-	-	-	-	-	(367,6)	154,6	-	-
Autres		1 851,7	-	-	-	-	-	-	-	1 851,7	-	-
<b>Sécurité publique</b>												
<b>Transport</b>												
<b>Hygiène du milieu</b>												
<b>Santé et bien-être</b>												
<b>Aménagement, urbanisme et développement</b>												
<b>Loisirs et culture</b>												
<b>Soutien matériel et technique</b>												
<b>Autres activités</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Frais de financement</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Remboursement de la dette à long terme</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>49 336,5</b>	<b>53 957,5</b>	<b>54 677,7</b>	<b>52 288,7</b>	<b>119,7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>49 456,2</b>	<b>53 957,5</b>	<b>54 677,7</b>	<b>52 288,7</b>

Les données de 2010 ont subies les mêmes ajustements que le budget comparatif 2011

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
<b>Comparatif 2011</b>	<b>503,0</b>	<b>54 677,7</b>	<b>-</b>	<b>54 677,7</b>
1- Ajustement à l'enveloppe budgétaire pour les services bancaires 2011 et 2012 (CG09 0233) et pour l'équité salariale		217,7		217,7
2- Indexation des crédits et ajustements de base apportés à la rémunération globale et ajustements - clients liés aux interfonds.		1 357,6		1 357,6
3- Rationnalisation des effectifs et augmentation de la portée de direction	(29,5)	(3 516,4)		(3 516,4)
4- Étalement du déploiement du programme de certification des contrôles internes	(1,0)	(168,6)		(168,6)
5- Resserrement des pratiques et procédés administratifs à la vérification et au paiement des factures	(4,0)	(221,4)		(221,4)
6- Réduction des crédits dédiés aux dossiers de la productivité / modernisation de la fonction finances		(125,2)		(125,2)
7- Ajustement final fait au budget de recherche et de secrétariat des partis politiques		67,3		67,3
Variation totale	(34,5)	(2 389,0)		(2 389,0)
<b>Budget 2012</b>	<b>468,5</b>	<b>52 288,7</b>	<b>-</b>	<b>52 288,7</b>



DÉPENSES PAR COMPÉTENCE

Dépenses par compétence  
(en milliers de dollars)

	Dépenses			
	Réel Comparatif 2010	Budget Comparatif 2010	Budget Comparatif 2011	Budget 2012
<b>Conseil municipal</b>	49 336,5	53 957,5	<b>54 677,7</b>	<b>52 288,7</b>
<b>Conseil d'agglomération</b>	119,7	-	-	-
<b>Total</b>	49 456,2	53 957,5	<b>54 677,7</b>	<b>52 288,7</b>

DÉPENSES PAR CATÉGORIES D'EMPLOIS

Dépenses par catégories d'emplois

*(en milliers de dollars et en années-personnes)*

	\$			Années-personnes		
	Budget Comparatif 2010	Budget Comparatif 2011	Budget 2012	Budget Comparatif 2010	Budget Comparatif 2011	Budget 2012
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Élus	-	-	-	-	-	-
Cadres et contremaîtres	7 764,2	7 866,6	<b>7 697,5</b>	62,0	<b>63,0</b>	<b>60,0</b>
Cols blancs	20 695,2	20 790,9	<b>19 958,7</b>	332,0	<b>328,0</b>	<b>305,5</b>
Professionnels	10 391,2	11 979,5	<b>11 272,4</b>	99,0	<b>112,0</b>	<b>103,0</b>
Policiers	-	-	-	-	-	-
Pompiers	-	-	-	-	-	-
Préposés aux traverses d'écoliers	-	-	-	-	-	-
Cols bleus	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>38 850,6</b>	<b>40 637,0</b>	<b>38 928,6</b>	<b>493,0</b>	<b>503,0</b>	<b>468,5</b>

Les données de 2010 ont subies les mêmes ajustements que le budget comparatif 2011

DÉPENSES PAR OBJETS

Dépenses par objets

*(en milliers de dollars)*

	<b>Réel Comparatif 2010</b>	<b>Budget Comparatif 2010</b>	<b>Budget Comparatif 2011</b>	<b>Budget 2012</b>
Rémunération et cotisations de l'employeur	38 084,2	38 850,6	40 637,0	38 928,6
Transport et communication	1 950,1	1 909,9	1 901,6	1 885,2
Services professionnels	1 405,4	2 268,6	2 131,7	1 367,1
Services techniques et autres	3 956,3	4 217,2	4 600,7	4 621,2
Location, entretien et réparation	2 060,9	2 047,2	2 164,7	2 344,6
Biens non durables	277,7	1 064,8	873,7	710,8
Biens durables	171,6	269,5	269,5	265,1
Frais de financement	-	-	-	-
Contributions à des organismes	-	-	-	-
Autres objets	1 550,0	3 329,7	2 098,8	2 166,1
Financement	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>49 456,2</b>	<b>53 957,5</b>	<b>54 677,7</b>	<b>52 288,7</b>

Les données de 2010 ont subies les mêmes ajustements que le budget comparatif 2011

DÉPENSES - ÉVOLUTION BUDGÉTAIRE 2011

Dépenses - évolution budgétaire 2011

*(en milliers de dollars)*

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget original 2011</b>	<b>57 605,4</b>	-	<b>57 605,4</b>
Plan de réduction récurrent des dépenses	(2 674,0)		(2 674,0)
Plan d'économie pour l'atteinte de l'équilibre budgétaire 2011	(2 050,0)		(2 050,0)
			-
<b>Budget modifié 2011</b>	<b>52 881,4</b>	-	<b>52 881,4</b>
<b>Prévisions 2011</b>	<b>52 881,4</b>		<b>52 881,4</b>
<b>Surplus (déficit)</b>	-	-	-
<b><u>Explications des principaux écarts</u></b>			
	-	-	-

Ce document est réalisé par la Division de l'administration  
Service des finances  
Ville de Montréal  
155, rue Notre-Dame Est, bureau 208  
Montréal (Québec) H2Y 1B5

Personne-ressource :  
Madame Louise Goudreault  
Chef de division - Administration  
514 872-5940

---

**ADDENDA 2**  
**AU BUDGET 2012 DE LA VILLE DE MONTRÉAL**  
**CONCERNANT LA TARIFICATION AU COMPTEUR DANS LES IMMEUBLES RÉSIDENTIELS**

Par cet addenda, la Ville de Montréal maintient la tarification au compteur pour les immeubles résidentiels dans les arrondissements de LaSalle et de Saint-Laurent. Le lecteur trouvera le tableau 38 modifié à la page suivante.

Cette modification a pour effet d'annuler une économie de 1,6 M\$ prévue au budget du Service des finances pour les activités de facturation et de perception de ces tarifications. Le budget de la Direction de l'environnement et du développement durable sera réduit d'une somme équivalente afin de maintenir l'équilibre du budget de la Ville de Montréal.

Les tableaux, graphiques et autres mentions affectés par le présent addenda seront modifiés dans la version du budget de la Ville de Montréal à être adoptée par les conseils municipal et d'agglomération.