

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

Budget 2021

Yves Courchesne
Service des finances
Date : 19 novembre 2020

Liste des acronymes

- A-P.** : Année-personne
- BRR** : Bureau des régimes de retraite
- BVG** : Bureau de la vérificatrice générale
- CCD** : Cellules de crises décisionnelles
- CCO** : Cellules de crises opérationnelles
- CR** : Centre de responsabilité
- ETP** : Équivalent à temps plein
- GDF** : Gestion des factures
- IPC** : Indice des prix à la consommation
- KPI** : Key Performance Indicator
- REMC** : Réseau d'étalonnage municipal du Canada
- SST** : Santé et sécurité au travail
- TCFD** : Task Force on Climate-related Financial Disclosure

Mission

Chef de file de la fonction « finance » et gardien des fonds publics, le Service des finances réalise des activités de conseil stratégique, opérationnel et transactionnel dans le domaine financier, selon les meilleures pratiques de gouvernance, de gestion et de contrôle.

Organigramme 2020

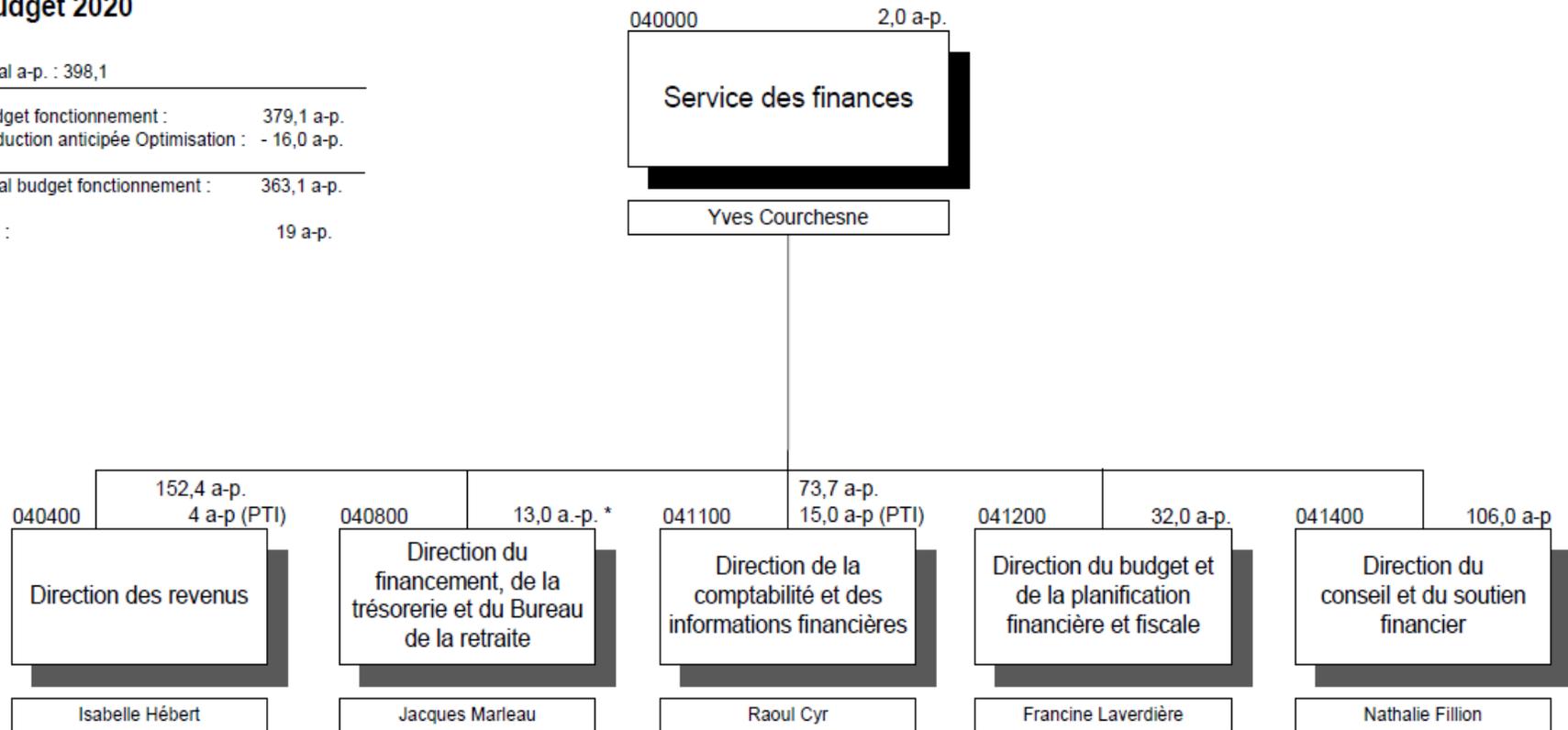
Budget 2020

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.

Organigramme 2021

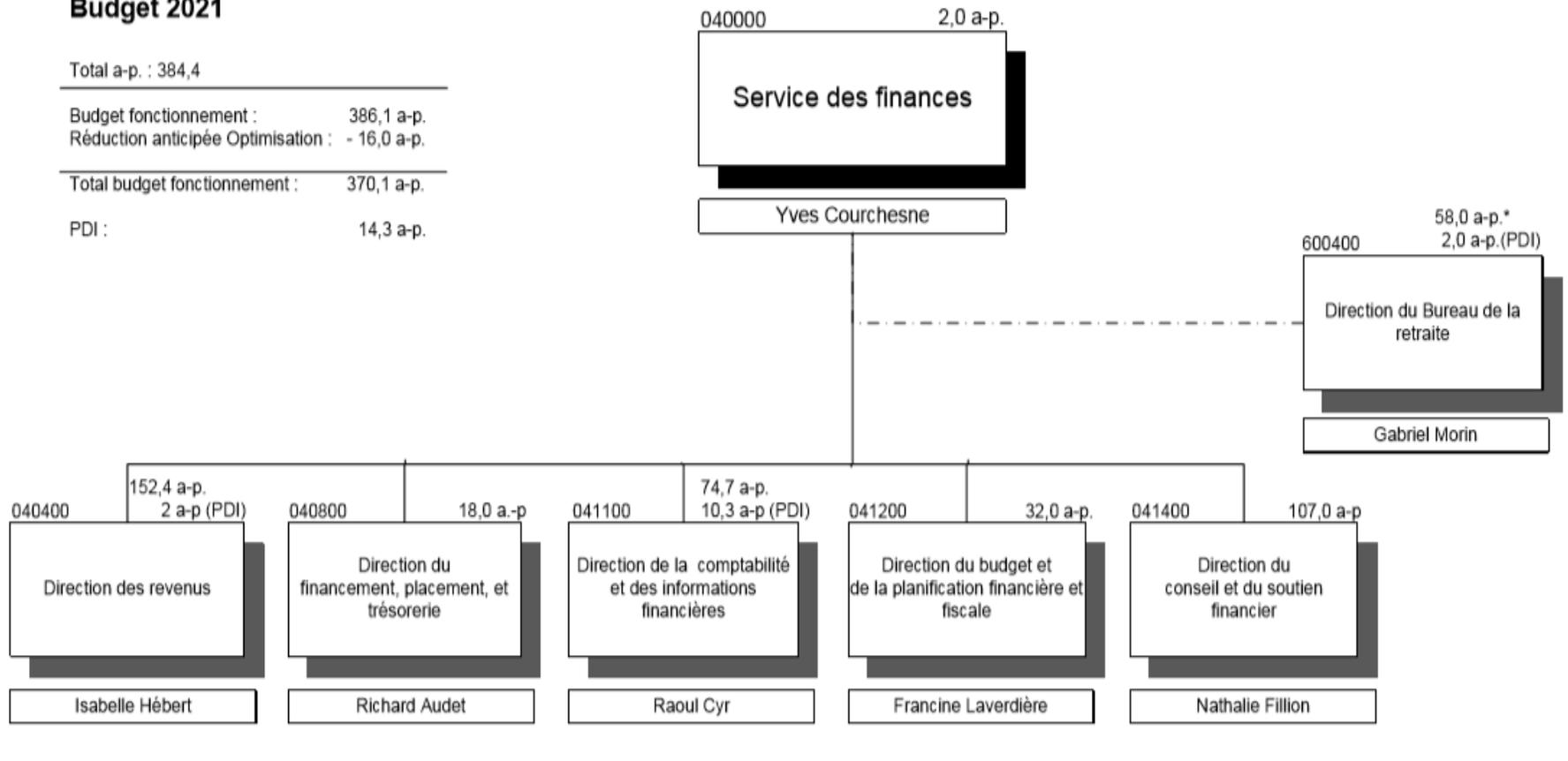
Budget 2021

Total a-p. : 384,4

Budget fonctionnement : 386,1 a-p.
Réduction anticipée Optimisation : - 16,0 a-p.

Total budget fonctionnement : 370,1 a-p.

PDI : 14,3 a-p.



* Mandat délégué par les commissions des régimes de retraite, 60,0 a-p.

Faits saillants 2020 et impacts

- 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 conseille activement l'Administration en matière de finances publiques locales afin de s'assurer que tous les citoyens contribuent de façon juste et équitable aux services municipaux qui sont fournis. C'est dans ce même esprit qu'il participe au groupe de travail sur la tarification de l'Agence régionale de transport métropolitain.
- Il s'assure que les lois et règlements liés à la fonction « finance » sont respectés au sein de l'appareil municipal et que la Ville bénéficie des meilleures conditions de financement et de placement sur les marchés financiers. Sa capacité de gestion financière, étroitement liée à la vision qu'ont les créanciers de la Ville, assure à l'organisation le maintien d'une cote de crédit de Aa2, depuis 2006, par l'agence de notation Moody's et de AA- par Standard & Poor's, depuis 2015.

Faits saillants 2020 et impacts

- Il a mis à profit son savoir-faire lors de la mise en œuvre de la première consultation prébudgétaire par sondage en ligne pour connaître les attentes de la population dans le contexte de la pandémie de COVID-19 ainsi que ses priorités pour l'exercice budgétaire 2021.
- Il a été le premier au Québec à intégrer dans son rapport financier annuel de 2019 une section dédiée aux impacts des changements climatiques **telle que défini** par les recommandations du groupe de travail du Task Force on Climate-related Financial Disclosure « TCFD ».
- Il poursuit la modernisation de ses activités en déployant des solutions touchant notamment 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. De plus, il y a eu déploiement des systèmes GDF et Qlik Sense.
- Il s'est engagé dans un exercice de refonte de l'ensemble de ses documents, à commencer par le budget de fonctionnement et le programme décennal d'immobilisations (PDI).

Budget de fonctionnement 2021

Plan de la présentation

- Objectifs et réalisations 2020
- Indicateurs REMC
- Indicateurs du Service
- Bilan en matière de santé et sécurité au travail
- Évolution budgétaire 2020
- Objectifs 2021
- Budget 2021 :
 - Dépenses par compétences
 - Principaux écarts 2021 vs 2020
 - Dépenses par objets
 - Dépenses par objets – explications d’écarts
 - Dépenses par catégories d’emplois
 - Variations de l’effectif par catégories d’emplois
- Période de questions

Objectifs et réalisations 2020

Objectif 1 : 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.

▪ Mise en place du programme décennal d'immobilisations (PDI). Ce nouveau programme, qui remplace le PTI antérieur, permet de mieux planifier, coordonner et agencer les choix stratégiques de la mise en œuvre des différents programmes et projets. De plus, ce plan décennal est un outil important pour déterminer les besoins de financement dans le temps.

Objectif 2 : 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 financière de l'année 2019.

▪ Le Service, de par sa Direction du conseil et du soutien financier, accompagne et conseille les différents services centraux dans l'utilisation des meilleures pratiques de gestion de leurs budgets de fonctionnement et d'immobilisations. Par ailleurs, des évolutions budgétaires périodiques sont produites au cours de l'année afin d'assurer l'adéquation du budget adopté et ainsi apporter les correctifs pour l'atteinte des résultats escomptés. À la fin de l'année, le rapport financier annuel vérifié ainsi que la reddition de comptes financière sont déposés aux différentes instances.

Objectifs et réalisations 2020

Objectif 3 : 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.

▪ En raison de la COVID-19, cet objectif est reporté en 2021.

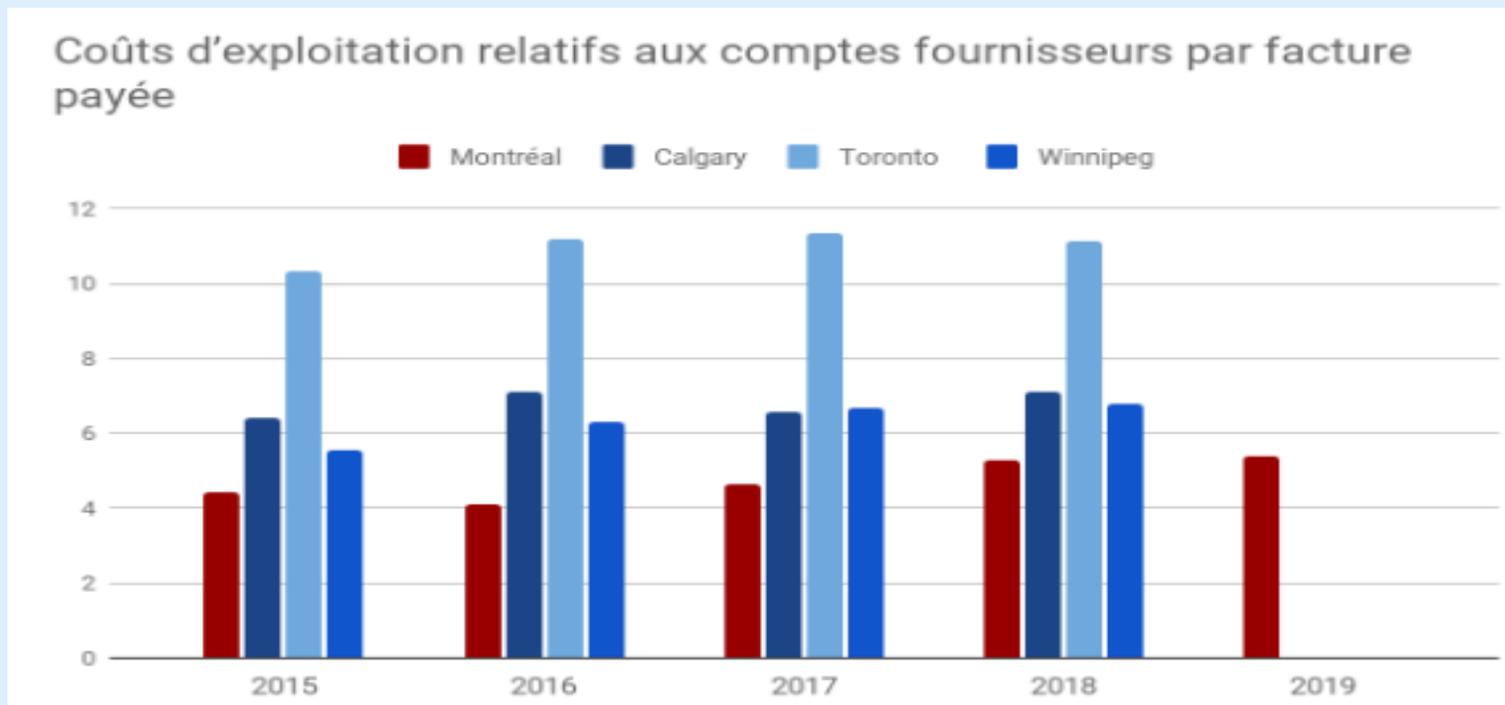
Objectif 4 : Poursuivre la réorganisation et l'optimisation de l'ensemble des activités liées à la fonction finance pour des gains en efficacité. Ces gains engendrés se répercuteront à coup sûr sur les services offerts aux citoyens puisque les façons de faire se modernisent et deviennent, par le fait même, plus efficaces et à moindres coûts.

▪ En janvier 2020, les gestionnaires du Service ont été invités à participer à un atelier de travail au cours duquel différentes pistes ont été partagées par l'équipe de direction. Des échanges ont également eu lieu au sein des diverses équipes concernant les actions à poursuivre. Ce dossier est reporté en 2021.

Liste des indicateurs suivis régulièrement du Service

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

Indicateurs REMC

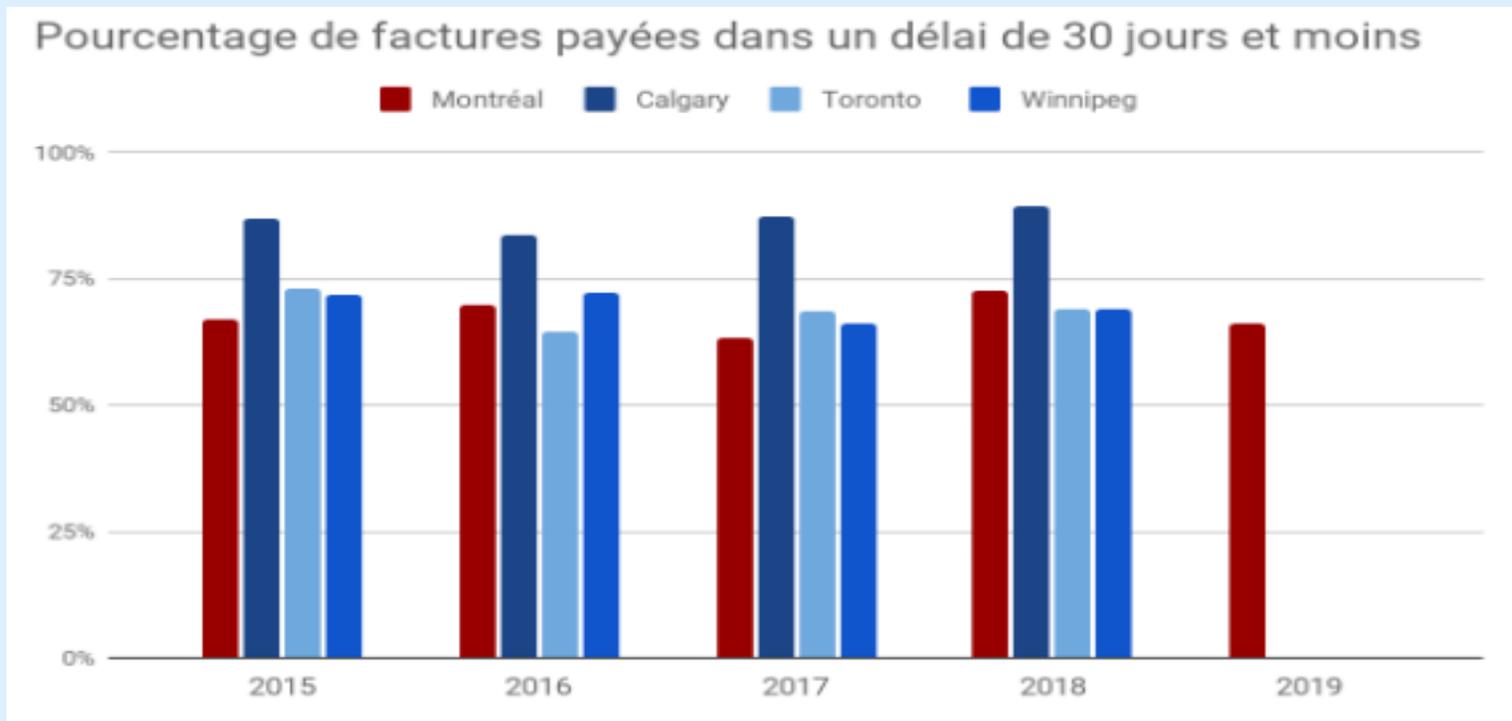


Analyse

La Ville affiche des coûts d'exploitation par facture payée de 5,41 \$ en 2019.

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. De plus, la légère hausse de 2,1 % en 2019 par rapport à 2018 est inférieure à l'IPC pour le Québec (2,7 %) pour cette période.

Indicateurs REMC

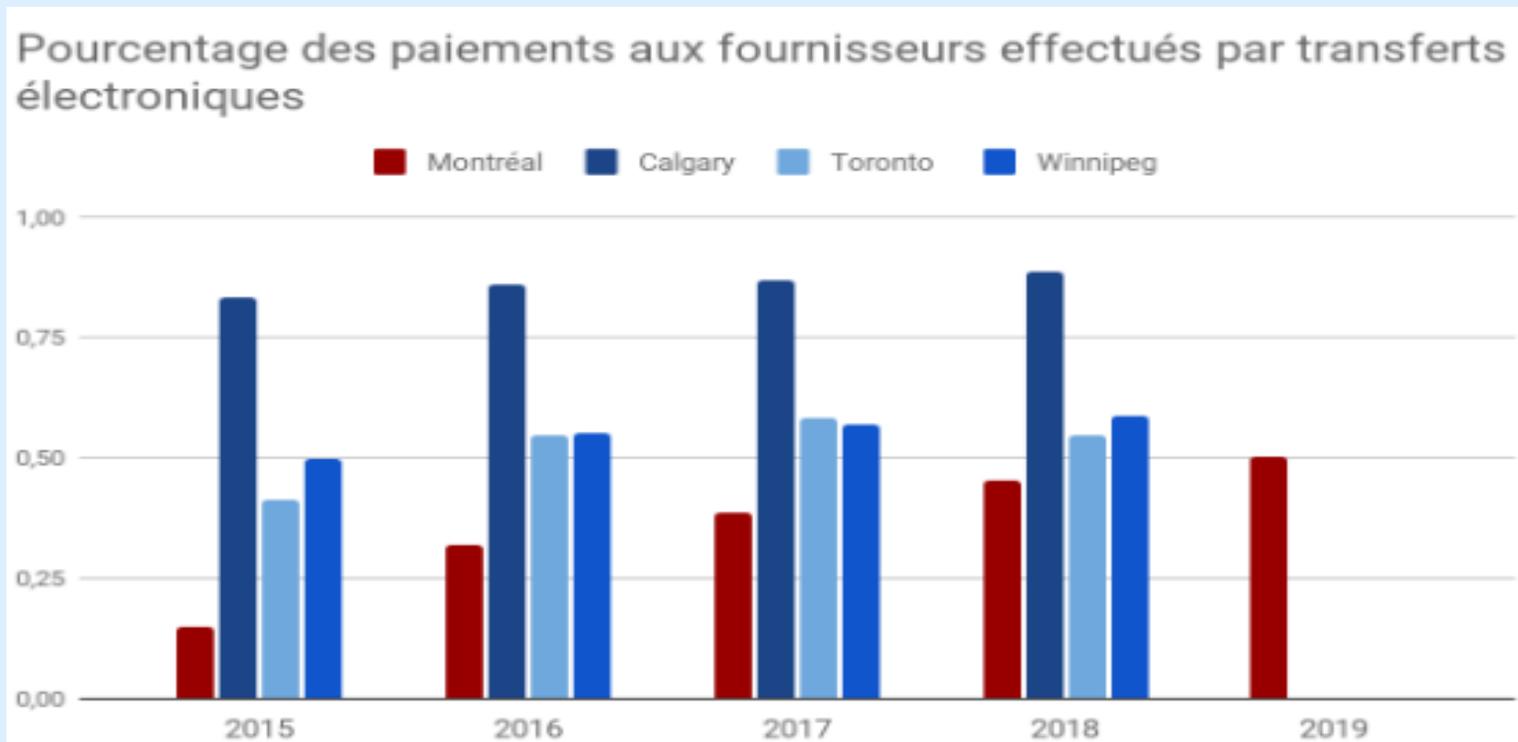


Analyse

La Ville affiche un taux de 66 % pour le pourcentage de factures payées dans un délai de 30 jours et moins.

Le pourcentage de factures payées en 30 jours et moins a diminué de 9 % en 2019 par rapport à 2018. Cette diminution résulte d'un ralentissement dans le traitement des factures suite à la mise en place de la première phase du projet de numérisation dont les effets ont été moindres que prévu pour la période de novembre 2018 à mars 2019. Ce n'est que vers la fin de l'année 2019 que la situation s'est rétablie.

Indicateurs REMC

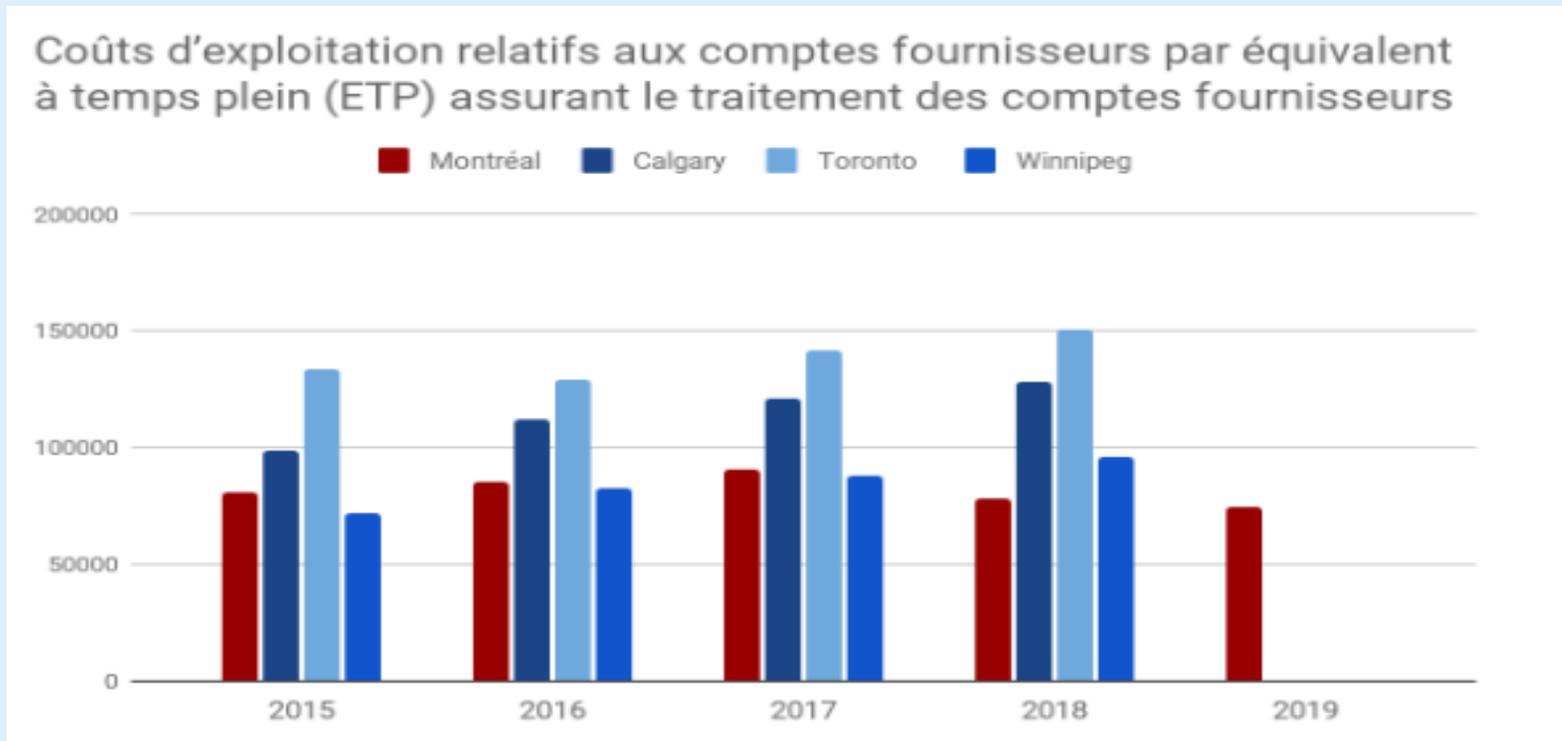


Analyse

Le nombre de paiements par transferts électroniques a atteint 50 % en 2019, soit une augmentation de 5 % par rapport à l'année 2018.

L'évolution de 2012 à 2020 est majeure, passant d'un taux très faible de 0,25 % en 2012 à un taux de 50 % en 2019. 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



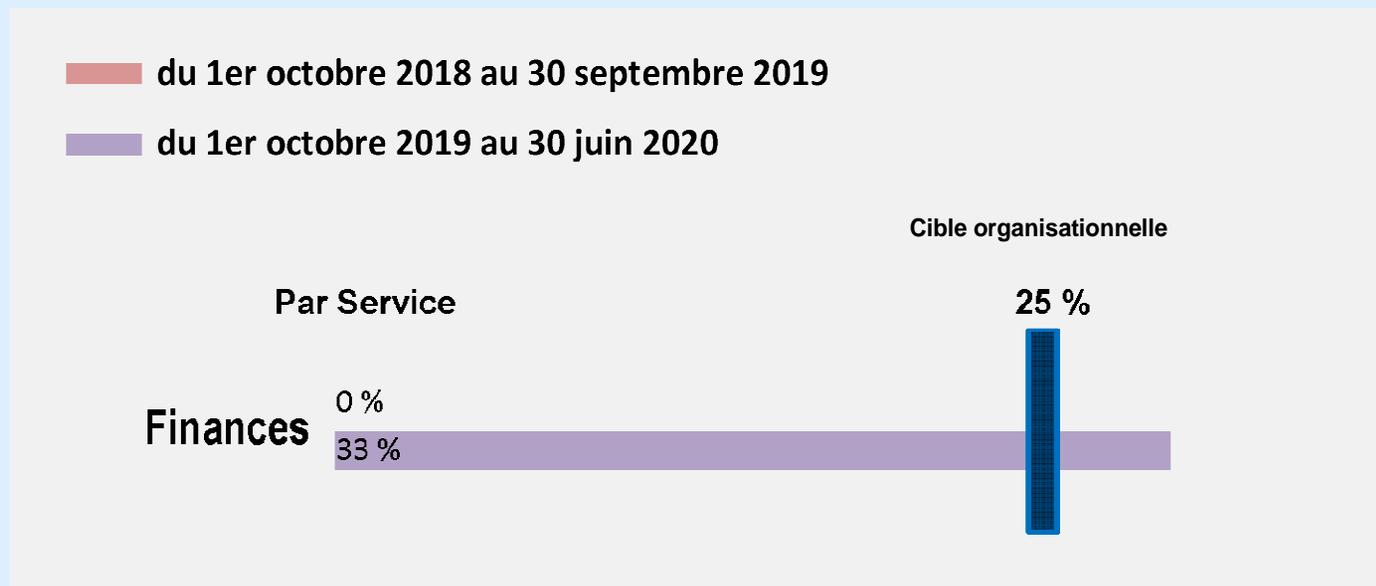
Analyse

Les coûts d'exploitation relatifs aux comptes fournisseurs de Montréal sont de 74 469 \$ pour Montréal. En 2019, le coût était inférieur de 33,6 % par rapport à la médiane de 2018 pour les villes comparables, soit 74 469 \$ pour Montréal et 112 145 \$ pour la médiane 2018.

Cet écart favorable en 2019, 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 de performance du Service

Diversité et inclusion (postes de cadres de gestion et de direction)

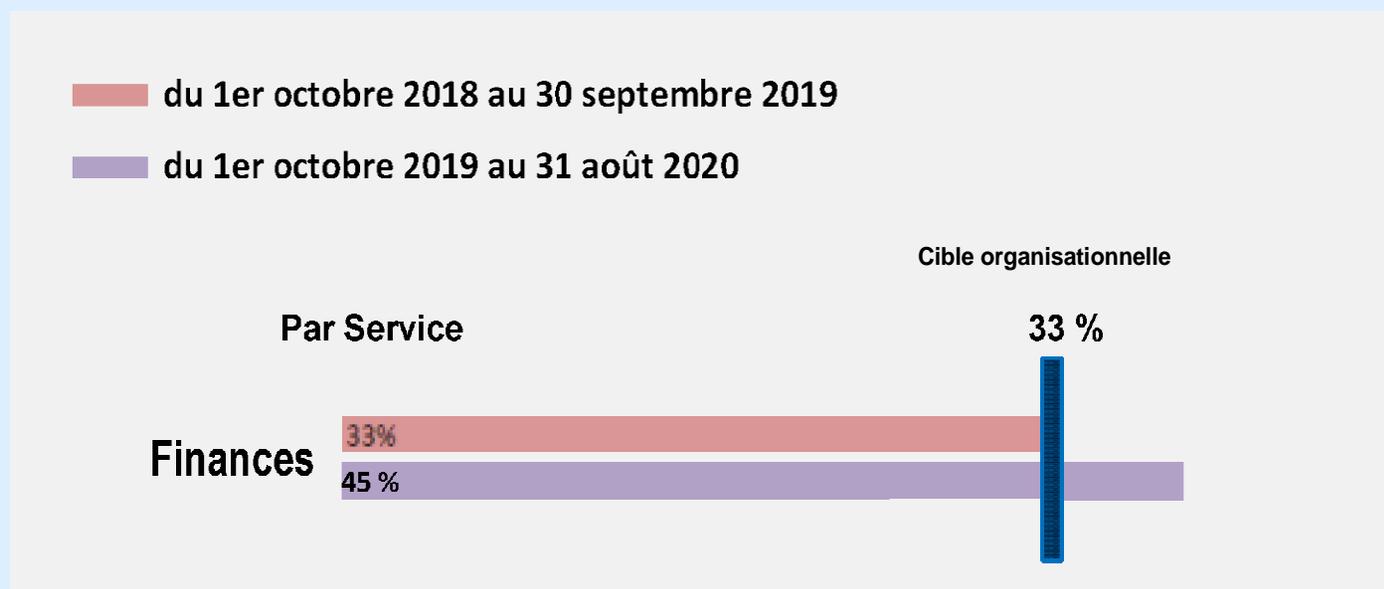


Analyse

Le résultat du Service qui a atteint 33 % est supérieur à la cible organisationnelle fixée à 25 %. En lien avec la priorité organisationnelle no 3, le pourcentage cumulatif d'embauche et de nomination des cadres de gestion et de direction issus de minorités visibles et ethniques est supérieur à la cible établie par la Ville pour la période allant jusqu'au 30 juin 2020. De plus, le Service participe à la première cohorte de Stratégie de développement inclusive pour la relève de gestionnaires.

Indicateurs de performance du Service

Diversité et inclusion (pourcentage cumulatif des personnes issues des minorités visibles et ethniques embauchées)

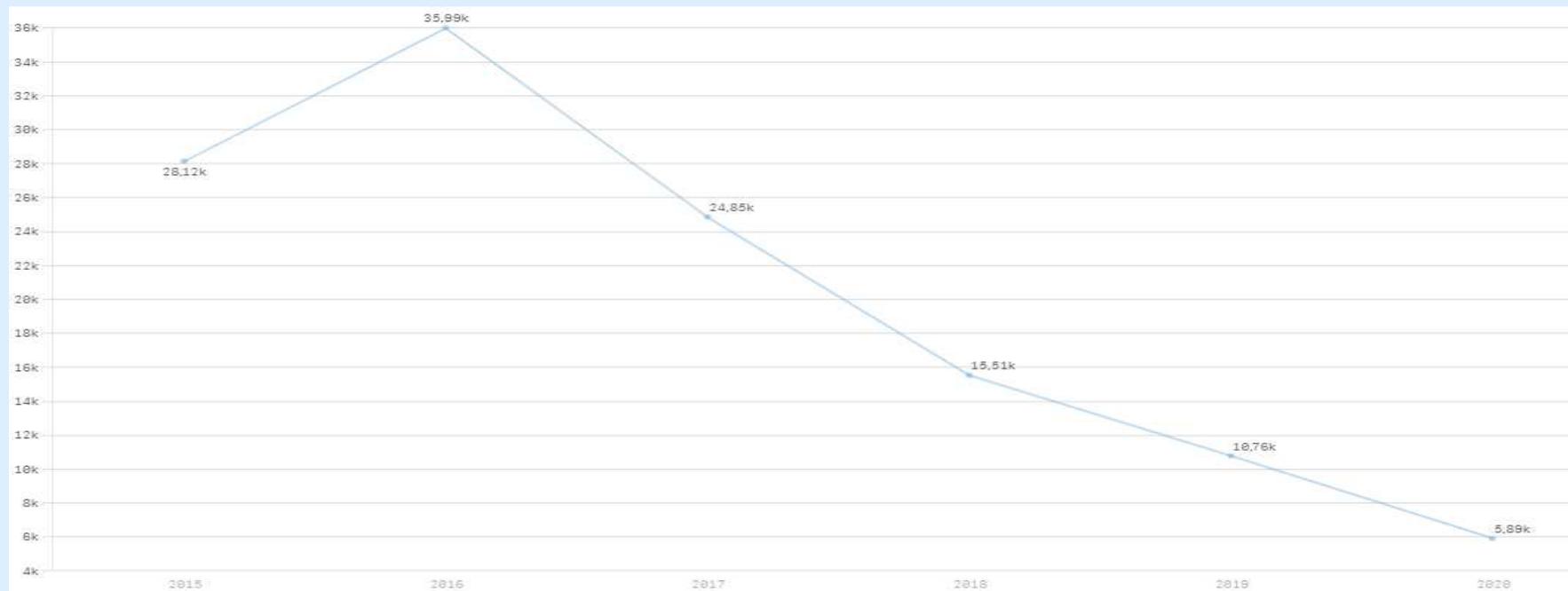


Analyse

Le Service, pour l'année 2018-2019, a atteint un résultat de 33 % qui est équivalent à la cible fixée. De plus, pour l'année 2019-2020, le Service a dépassé la cible fixée en atteignant un résultat de 45 %.

Indicateurs clés du Service

Dépenses du Service des finances en frais de taxi et stationnement



Analyse

Dans une perspective de transition écologique, le Service privilégie et encourage l'utilisation du transport actif et du transport en commun pour les déplacements de ses employés. Ces gestes concrets ont permis une diminution en 2019 de 62 % des frais d'utilisation des taxis et de stationnement par rapport à 2015.

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.
- Le Comité local en santé et sécurité au travail s'est assuré qu'une inspection des lieux de travail soit réalisée sur tous les étages du Service au 630 René-Lévesque Ouest en vue de l'application des mesures sanitaires et des directives de la Ville dans le contexte de la COVID-19.
- Création des cellules de crises opérationnelles (CCO) et décisionnelles (CCD) au Service dans le contexte de la reprise graduelle des activités, et déploiement progressif du plan d'action pour la reprise des activités. Organisation et tenue de quatre (4) ateliers sur la santé psychologique au travail et télétravail avec les gestionnaires et directeurs du Service.
- Réception de trois (3) déclarations d'évènements accidentels (en date du 27 octobre 2020) :
 - 0 évènement a entraîné une perte de temps.

Évolution budgétaire 2020 – Dépenses

Dépenses - évolution budgétaire 2020

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2020	49 061,8		49 061,8
Contribution au plan de redressement 2020 pour contrer la crise économique et financière	(2 010,5)		(2 010,5)
Normes - Passif environnemental	1 030,0		1 030,0
Transfert du CR 102032 du BRR vers le Service des finances	703,5		703,5
Élection partielle - Arrondissement St-Léonard	20,0		20,0
Budget modifié 2020	48 804,8		48 804,8
Prévisions 2020	47 921,1	6,0	47 927,1
Surplus (déficit)	883,7	(6,0)	877,7
<u>Explications des principaux écarts</u>			
Transport et communications : Principalement attribuable diminution des frais de poste à la suite du retrait des rappels pour les comptes de taxes ainsi qu'à la diminution des frais de déplacement à la suite de l'implantation du télétravail.	382,7		382,7
Services techniques et autres: Économie découlant majoritairement de reports d'activités occasionnés par la Covid-19 (huissiers privés, les formations ainsi que les frais de réception et d'accueil).	236,8		236,8
Divers - Économies sur postes budgétaires ayant été affectés par le télétravail (dont frais de copie, fournitures de bureau et informatique, entretien ameublement / équipements de bureau et informatique)	264,2	(6,0)	258,2
	883,7	(6,0)	877,7

Objectifs 2021 : nos actions prioritaires

- 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 municipales.
- Gérer sainement un budget de fonctionnement de plus de 6 G\$ ainsi qu'un PDI de plus de 18 G\$ et en assurer le suivi, et produire la reddition de comptes financière de l'année 2020.
- Collaborer à la réflexion sur la présentation des résultats financiers et de la reddition de comptes financière, 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 se répercuteront à coup sûr sur les services offerts à la population, puisque les façons de faire se modernisent et deviennent plus efficaces et à moindre coût.
- Poursuivre et finaliser les travaux d'harmonisation de la fiscalité afin de respecter la contrainte légale exigeant l'harmonisation de l'ensemble de la structure fiscale avant le 1^{er} janvier 2022.

Budget 2021– Dépenses par compétences

Sommaire

Finances

Dépenses par compétences

(en milliers de dollars)

	Dépenses						
	Réel comparatif 2016	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Prévision comparative 2020	Budget comparatif 2020	Budget 2021
Conseil municipal	55 378,6	49 020,0	47 281,0	46 626,0	47 913,2	49 695,0	52 309,0
Conseil d'agglomération	-	-	-	61,1	6,0	-	-
Total	55 378,6	49 020,0	47 281,0	46 687,1	47 919,2	49 695,0	52 309,0

Principaux écarts 2021 vs 2020 – Dépenses

Principaux écarts - volet des dépenses

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	A-P.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2020	368,1	49 695,0	-	49 695,0
Remboursement des dépenses pour élection générale de 2021		1 700,0		1 700,0
Indexations et progressions statutaires de la rémunération		1 127,1		1 127,1
Indexations et ajustements des autres familles de dépenses		527,5		527,5
Ajustement pour la recherche et secrétariat aux partis politiques		87,3		87,3
Participation à l'équilibre budgétaire (remise de l'indexation des autres familles de dépenses et diminution du coût du contrat des services bancaires)		(665,9)		(665,9)
Transfert vers le Bureau des régimes de retraite de certains services actuariels		(162,0)		(162,0)
Création d'un poste permanent de conseiller normes comptables et certification pour l'établissement d'informations financières relatives aux changements climatiques et d'un poste temporaire de préposé au budget pour la réhabilitation des terrains de l'est Montréal	2,0			
Variation totale	2,0	2 614,0	-	2 614,0
Budget 2021	370,1	52 309,0	-	52 309,0

Budget 2021 – Dépenses par objets

Dépenses par objets

Finances

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2016	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Prévision comparative 2020	Budget comparatif 2020	Budget 2021
Rémunération et cotisations de l'employeur	45 170,6	38 756,7	38 168,7	36 582,7	37 608,5	37 779,5	38 945,2
Transport et communication	1 863,1	1 489,5	1 338,8	1 680,9	1 058,4	1 582,2	1 580,2
Services professionnels	1 189,5	787,9	922,2	1 421,0	1 416,7	1 523,2	1 346,2
Services techniques et autres	4 024,5	3 223,5	3 222,4	3 436,2	3 966,1	4 871,6	4 679,6
Location, entretien et réparation	170,6	(392,8)	103,2	121,7	68,2	134,6	134,6
Biens non durables	237,7	225,4	136,2	133,5	88,4	202,5	234,5
Biens durables	106,5	106,6	66,2	50,0	237,2	190,1	190,1
Autres objets	2 616,1	4 823,2	3 323,3	3 261,1	3 475,7	3 411,3	5 198,6
Total	55 378,6	49 020,0	47 281,0	46 687,1	47 919,2	49 695,0	52 309,0

Budget 2021 – Revenus et dépenses par objets – Explications d'écarts

Principaux écarts – Volet rémunération :

- Indexations salariales et progressions statutaires : +1 127,1 K
- Crédits provenant des autres familles : +38,6 K

Principaux écarts – Volet autres familles :

- Augmentation du remboursement des dépenses pour l'élection générale de 2021 et du budget de « Recherche et secrétariat » : +1 787,3 K
- Indexations, ajustements et transferts liés aux autres familles de dépenses : +326,9 K
 - Participation à l'équilibre budgétaire : -665,9 K

Budget 2021 – Dépenses par catégories d'emplois

	(en milliers de dollars)					
	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget comparatif 2018	Budget comparatif 2019	Budget comparatif 2020	Budget 2021
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Cadres de gestion	7 041,2	5 365,5	5 527,9	6 105,2	6 045,4	6 578,3
Cadres conseil	1 010,8	-	-	-	-	-
Sous-total — Cadres	8 052,0	5 365,5	5 527,9	6 105,2	6 045,4	6 578,3
Cols blancs	19 318,9	15 002,1	16 213,3	15 905,0	15 730,5	15 985,4
Professionnels	18 754,8	17 744,7	17 665,6	17 338,0	17 968,3	18 371,1
Gestion des postes vacants	-	(925,6)	(1 960,6)	(1 977,7)	(1 964,7)	(1 989,6)
Total	46 125,7	37 186,7	37 446,2	37 370,5	37 779,5	38 945,2

Budget 2021 – Variations de l'effectif par catégories d'emplois

	Années-personnes					
	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget comparatif 2018	Budget comparatif 2019	Budget comparatif 2020	Budget 2021
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Cadres de gestion	40,0	31,6	31,7	33,0	34,0	36,0
Cadres conseil	10,0	-	-	-	-	-
Sous-total — Cadres	50,0	31,6	31,7	33,0	34,0	36,0
Cols blancs	261,5	219,5	210,3	208,1	204,1	204,1
Professionnels	155,0	147,9	130,0	129,0	130,0	130,0
Total	466,5	399,0	372,0	370,1	368,1	370,1

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