

RÉPONSE DU COMITÉ EXÉCUTIF AU RAPPORT DE LA COMMISSION SUR LES FINANCES ET L'ADMINISTRATION - ÉTUDE PUBLIQUE DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT 2020 ET DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS (PTI) 2020-2021-2022 DE LA VILLE DE MONTRÉAL, DE CERTAINES SOCIÉTÉS PARAMUNICIPALES ET AUTRES ORGANISMES AINSI QUE DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

La Commission sur les finances et l'administration a procédé à une étude publique du budget de fonctionnement 2020 ainsi que du PTI 2020-2021-2022 de la Ville de Montréal, de certaines sociétés paramunicipales et autres organismes relevant de son périmètre comptable ainsi que de la Société de transport de Montréal (STM).

Du 14 au 25 novembre 2019 se sont succédé les séances d'étude publique portant sur les prévisions budgétaires 2020 et le PTI 2020-2021-2022 de tous les services et organismes relevant du cadre financier de la Ville de Montréal ainsi que de la Société de transport de Montréal (STM). Cette année, la Commission a procédé à l'étude du budget de fonctionnement et du programme triennal d'immobilisations des unités d'affaires au cours de la même présentation. Chaque unités d'affaires a donc présenté son budget de fonctionnement et, lorsqu'elle en avait un, son PTI. Au terme des présentations du budget et du PTI, des périodes de questions et de commentaires réservées au public étaient prévues à chaque séance. De surcroît, des périodes réservées aux questions et aux commentaires des membres de la Commission ont suivi les différentes présentations.

Les recommandations ont été déposées et adoptées en séance publique le 10 décembre 2019.

Le comité exécutif remercie la Commission et tous ses participants. Il a pris connaissance du rapport de la Commission et répond à ses 33 recommandations.

LES RECOMMANDATIONS

À l'issue de l'étude publique du budget 2020 et du PTI 2020-2021-2022, la Commission sur les finances et l'administration (CFA) tient à remercier les citoyens et citoyennes, les services municipaux, les organismes et les sociétés paramunicipales pour leur collaboration. La Commission formule les recommandations suivantes au conseil municipal et au conseil d'agglomération :

1) Ville de Montréal et organismes relevant de son cadre financier

R-1

Adopter les budgets de fonctionnement 2020 des services municipaux et d'agglomération, des sociétés paramunicipales de la Ville de Montréal et de la Société de transport de Montréal (STM) déposés à la Commission.

R-2

Adopter les prévisions du PTI 2020-2021-2022 des services municipaux et d'agglomération, des sociétés paramunicipales de la Ville de Montréal et de la Société de transport de Montréal (STM) déposés à la Commission.

Réponse à R-1 et R-2

Les budgets de fonctionnement 2020 ainsi que les prévisions du PTI 2020-2021-2022 ont été adoptés lors de la séance extraordinaire des conseils municipal et d'agglomération des 11 et 13 décembre 2019 (CM19 1250, CM19 1251, CG19 0555 et CG19 0556)

2) Contrôle des dépenses

2.1 Gestion de la dette

Considérant la Politique de la gestion de la dette de la Ville de Montréal qui prévoit que celle-ci s'engage à :

- *Limiter le niveau de sa dette directe et indirecte nette à 100 % de ses revenus annuels;*
- *S'assurer que le coût annuel net de la dette à la charge des contribuables ne dépasse pas 16 % de ses dépenses de fonctionnement;*

Considérant l'intention de l'Administration de poursuivre ses investissements au cours des prochaines années pour rattraper le déficit d'entretien de ses infrastructures;

Considérant que ces investissements sont d'une ampleur telle que les paramètres de la Politique de la gestion de la dette de la Ville ne pourront être respectés;

Considérant que l'Administration prévoit revenir à l'intérieur des paramètres fixés par la Politique de la gestion de la dette d'ici 7 ans;

Considérant l'obligation de soumettre aux instances décisionnelles toute dérogation à cette Politique;

Considérant l'importance de respecter la capacité de payer des Montréalais.es;

Considérant l'importance de contrôler la dette de l'agglomération de Montréal;

Considérant les préoccupations des commissaires relatives à la dette de l'agglomération de Montréal;

Considérant qu'il est prioritaire de revenir le plus rapidement possible au respect des paramètres fixés par la Politique de la gestion de la dette;

R-3 Demander au Service des finances la tenue d'une reddition de comptes annuelle rigoureuse à la CFA quant à la gestion de la dette de l'agglomération.

Réponse à R-3

Le Service des finances fournira une reddition plus complète et exhaustive concernant la gestion de la dette. Les éléments concernant le service de dette (capital et intérêts), les éléments de la variation de la dette (émission à long terme et remboursement de la dette) seront fournis.

2.2 Contrôle des coûts de la main-d'œuvre

Considérant la présence d'employé.es inscrits au PTI 2020-2021-2022 de la Ville;

Considérant les coûts importants que génère une telle pratique de gestion pour la Ville;

Considérant la hausse du nombre de personnes ressources prévues au sein de nombreux services dans leur budget 2020;

R-4

Restreindre et assurer un contrôle serré de la création de nouveaux postes au cours des prochaines années.

Réponse à R-4

Le Comité exécutif informe la Commission qu'il est conscient de l'enjeu soulevé et travaille déjà à restreindre et à assurer un contrôle serré sur la création de nouveaux postes. D'ailleurs, le budget 2021 prévoit une très modeste progression du nombre d'employés de 67,2 a.-p.. Les hausses les plus significatives sont par les arrondissements (28), pour la réouverture de l'Insectarium (16,3) et pour la décontamination de terrains dans l'Est (10).

R-5

Réduire au minimum le nombre d'employé.es financé.es par le PTI 2020-2021-2022.

Réponse à R-5

Le Comité exécutif informe la Commission qu'il est conscient de l'enjeu soulevé et travaille déjà à réduire le nombre de postes financés par le PTI.

3) Diversification des revenus

Considérant le déficit d'entretien des infrastructures de l'eau, dont le cycle de vie nécessitera des investissements majeurs;

Considérant les investissements nécessaires en transport en commun dans l'agglomération de Montréal;

Considérant le déséquilibre entre l'évolution des responsabilités et les sources de revenus des municipalités ;

Considérant la dépendance de l'agglomération aux revenus fonciers;

Considérant le « Réflexe Montréal », institué dans l'entente-cadre sur les engagements du gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal pour la reconnaissance du statut particulier de métropole;

R-6

Faire des représentations auprès du gouvernement fédéral pour qu'il soutienne la diversification des revenus de la Ville, à l'instar de l'entente « Réflexe Montréal ».

Réponse à R-6

La Ville de Montréal en collaboration avec la Fédération canadienne des municipalités font des représentations auprès du gouvernement fédéral pour obtenir un fonds permanent et prévisible pour le financement des infrastructures municipales. Dans le contexte actuel de la COVID-19, la Ville et la FCM ont fait des représentations pour obtenir du financement pour les coûts d'exploitation du transport en commun. Le gouvernement fédéral a annoncé, le 6 octobre 2020, une aide de 3,7 G\$ pour le Québec, une partie de ce montant servira à financer les coûts d'opération du transport en commun.

Il importe de rappeler que, constitutionnellement, les municipalités sont une compétence provinciale. À cet effet, toute représentation auprès du gouvernement fédéral pour la diversification de revenus municipaux doit ou devra avoir l'aval du gouvernement du Québec.

R-7

Poursuivre les représentations auprès du gouvernement provincial afin qu'il assume sa juste contribution aux coûts grandissants auxquels font face les villes, notamment en matière de logement social, de transport en commun, de sécurité publique et de développement économique.

Réponse à R-7

Dans le cadre du partenariat 2020-2024 avec le gouvernement du Québec, la Ville de Montréal, en collaboration avec l'Union des municipalités du Québec, ont fait des représentations auprès du gouvernement du Québec afin d'obtenir un transfert inconditionnel lié à l'activité économique, soit la croissance de la taxe de vente du Québec. Ce partage permettra à la Ville de diversifier ses revenus et bénéficier de la croissance économique du Québec. De plus, la Ville a obtenu une reconduction du transfert pour le Fonds de développement économique de Montréal jusqu'en 2024.

Outre le partenariat 2020-2024, la Ville effectue des représentations auprès du gouvernement pour la pleine compensation des coûts assumés pour des services du SPVM qui ailleurs au Québec sont offerts par la Sûreté du Québec. De plus, la Ville interpelle le gouvernement du Québec, tant au niveau administratif que politique, pour revoir la formule de compensation pour le service de premiers répondants. La Ville considère que la formule actuelle ne tient pas compte des spécificités montréalaises.

La Ville de Montréal fait des représentations aussi pour obtenir un financement accru et constant pour la construction de logements sociaux ainsi que pour le financement de nouveaux projets dans le réseau de transport en commun. Afin de rencontrer les objectifs de la politique de mobilité durable du gouvernement du Québec, la Ville demande au gouvernement de financer à un plus grand pourcentage les coûts d'exploitation du transport en commun.

Pour faire face aux défis financiers liés à la COVID-19, la Ville de Montréal a fait des représentations auprès des gouvernements du Québec et fédéral. Le 13 octobre 2020, le gouvernement du Québec a annoncé une aide financière de 263 M\$ pour pallier les dépenses supplémentaires et les pertes de revenus associées à la COVID-19

Le bureau des relations gouvernementales et municipales en collaboration avec les autres services de la Ville, poursuivra ses représentations pour valoir les priorités de la métropole.

R-8

Poursuivre les efforts de diversification des revenus sous l'angle de l'écofiscalité (gestion de l'eau, déchets), des éléments progressifs de taxation et de la notion d'utilisateur-payeur.

Réponse à R-8

La Ville travaille à introduire des éléments d'écofiscalité dans certains de ses services aux citoyens. Le Service de l'eau, en collaboration avec le Service des finances, poursuit le déploiement de la facturation volumétrique pour le secteur non résidentiel. Rappelons que la Ville facture présentement les grands consommateurs d'eau et les gros pollueurs pour leurs eaux usées.

Le Service de l'environnement poursuit, pour sa part, l'analyse des outils d'écofiscalité sur la période 2020-2025 et une mise en œuvre possible après cette date. L'action du nouveau Plan de gestion des matières résiduelles précise que la dimension de l'écofiscalité sera analysée en considérant le contexte montréalais et l'acceptabilité sociale via un comité d'experts et des parties prenantes pour favoriser les bonnes pratiques et la mobilisation des citoyens. Les frais actuellement exigés aux écocentres demeurent, pour l'instant, les seuls tarifs touchant la gestion des matières résiduelles.

4) Gestion des ressources humaines

4.1 Attractivité et expertise de la fonction publique montréalaise

Considérant le contexte de pénurie de main-d'œuvre au Québec;

Considérant l'importance de conserver une solide expertise au sein de la fonction publique montréalaise;

Considérant que 25% des employé.es de la Ville de Montréal seront éligibles à la retraite d'ici 5 ans;

R-9

Diminuer, autant que faire se peut, les contraintes qui limitent la progression de carrière des employé.es au sein de la Ville et poursuivre les efforts de formation continue afin de faciliter la rétention des talents dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Réponse à R-9

Plusieurs efforts récents du Service des ressources humaines visent à encourager la formation continue, notamment :

1. Plus grande démocratisation de l'apprentissage par la mise en place de l'*Espace apprentissage (mtlville.talentlms.com)* qui recentre l'offre à un seul endroit et qui donne de la visibilité et un accès aux contenus de formation touchant une variété de métiers;
2. Acquisition de licences LinkedIn Learning qui favorise le développement de multiples compétences;
3. Élaboration de programmes d'accueil et d'intégration qui contribuent à l'engagement et à la formation (contremaître, chefs aux opérations SIM, personnel administratif, gestionnaires, etc.);
4. Programme de gestion des talents qui favorisent l'identification de la relève et le développement des compétences pour certains secteurs affectés par des enjeux de main-d'oeuvre; et
5. Maintien d'une offre de service du Centre de leadership en matière de développement des compétences de gestion (plusieurs modules de formation offerts).

R-10

Faire les réformes nécessaires pour réduire les délais dans les processus d'embauche à la Ville, et ce, pour toutes les catégories de poste.

Réponse à R-10

Plusieurs actions ont été entreprises par le Service des ressources humaines pour réduire les délais de ces processus de dotation. Voici les principaux changements :

1. Utilisation marquée des outils technologiques de la vidéoconférence pour la passation des entrevues évitant ainsi les déplacements du candidat et du comité d'entrevue ce qui réduit les délais inhérents à la planification (ex: horaire, réservation de salles, etc.) de ces dites entrevues;
2. Retrait de tous les tests en ligne (étape d'évaluation effectuée en présentiel) et parfois de d'autres étapes d'évaluation en favorisant plutôt l'évaluation des compétences en entrevue ou à la maison en ligne (étape d'évaluation en moins);
3. Réduction du nombre de questions posées en entrevue en modifiant l'outil d'évaluation;
4. Révision des calendriers de qualification ou de banque prévisionnelle de candidats afin d'avoir toujours des postulants prêts à être embauchés;
5. Allègement de la procédure pour que le gestionnaire puisse suivre et acheminer sa demande de comblement;
6. Octroi aux gestionnaires des accès aux dossiers de postulation des candidats afin qu'ils puissent en prendre connaissance en temps réel des postulants;
7. Développement d'outils de travail plus uniformes et développement de gabarits (p.ex.: gabarit d'affichage);
8. Mise en place d'une stratégie de communication-d'attractivité en amont avec le Service des communications pour attirer des candidats à nos emplois d'été;
9. Restructurer la direction par famille d'emploi et expertise de recrutement permettant aux recruteurs d'être plus efficace pour un champ précis; et
10. Instauration d'entrevues téléphoniques permettant de mieux cibler les bons candidats et éviter des entrevues inutiles.

R-11

Multiplier les stratégies, telles que les horaires flexibles et le télétravail, pour retarder les départs à la retraite et assurer la transmission des connaissances dans l'organisation.

Réponse à R-11

En mai 2020, le Service des ressources humaines a mis sur pied un comité multidisciplinaire pour définir les paramètres de la "nouvelle normalité" en termes de télétravail pour la Ville de Montréal. En effet, à la lumière de l'expérience de télétravail massif vécue pendant la crise sanitaire (encore en cours), des experts des ressources humaines, des technologies de l'information, de la gestion immobilière et de la transition écologique se sont réunis pour proposer une nouvelle vision et un plan pour effectuer la transition entre la situation actuelle et la cible (au

rythme des annonces de la Santé publique). Plusieurs actions ont été réalisées dont un sondage auprès des gestionnaires et des employés. Ce comité a formulé des orientations qui ont été par la suite entérinées par la direction générale.

De manière générale, l'organisation du travail reposera sur un mode hybride, combinant télétravail et présence physique sur les lieux de travail. Dès que la situation sanitaire le permettra, chaque unité d'affaires pourra mettre en place graduellement cette nouvelle orientation en l'adaptant à sa réalité.

Le Service des ressources humaines travaille également à développer des outils accessibles à l'interne qui pourront soutenir la cartographie des savoirs et le transfert des connaissances. Ces outils seront destinés aux gestionnaires et aux intervenants en ressources humaines, cela dans le but de réduire les coûts des démarches qui étaient réalisées avec un fournisseur externe dans les deux dernières années (entente-cadre). De plus, la plate-forme Élo-Mentorat est accessible pour les cadres afin de faciliter les pairages entre mentors et mentorés. Cela peut aussi contribuer au partage de connaissances, mais aussi stimuler l'engagement tant pour les gestionnaires en fin de carrière que pour ceux et celles en progression.

4.2 Mobilisation des employé.es

Considérant les démarches entreprises par la Ville pour mobiliser ses employé.es;

Considérant le taux d'absentéisme des employé.es dans plusieurs services de la Ville;

R-12

Implanter des actions prioritaires et développer des indicateurs de performance qui rendent compte de la mobilisation et du sentiment d'appartenance des employé.es de la Ville à l'égard de leur organisation.

Réponse à R-12

En 2019, la Ville a lancé une démarche de mobilisation. La direction générale a d'ailleurs placé la mobilisation au cœur de ses priorités organisationnelles. L'exercice de mesure, réalisé par le moyen d'un vaste sondage, permet d'obtenir des indicateurs pour chaque équipe parmi lesquels figure le «sentiment d'appartenance». Les gestionnaires de tous les niveaux ont alors la responsabilité de développer un plan d'action visant à améliorer la mobilisation des employés. Ces plans d'actions sont spécifiques à chacune des équipes et à chaque contexte qui comporte des caractéristiques propres. En 2020, en raison de la pandémie, les gestionnaires sont invités à adapter leurs pratiques de gestion afin de maintenir la mobilisation des employés dans un contexte de travail à distance.

Une nouvelle mesure (sondage de mobilisation) sera effectuée à la fin 2021 ou début 2022 afin de mesurer la progression en termes de mobilisation des employés.

5) Performance organisationnelle

Considérant les économies financières et les gains en efficacité générés par les projets du Service de la performance organisationnelle (SPO) ;

Considérant le taux de mise en œuvre préoccupant des recommandations des rapports de la Vérificatrice générale depuis les deux dernières années ;

Considérant le rôle du Contrôleur général dans le suivi de la mise en œuvre des recommandations de la Vérificatrice générale (VG);

Considérant les préoccupations citoyennes entendues par la Commission lors de l'étude publique du budget;

Considérant les indicateurs du Réseau d'étalonnage municipal du Canada (REMC) qui permettent de comparer la performance de Montréal à celle des autres métropoles canadiennes;

R-13

Identifier de façon proactive les endroits où le SPO pourrait contribuer à améliorer la performance organisationnelle.

Réponse à R-13

Le Service de la performance organisationnelle (SPO) est reconnu par les arrondissements et services centraux comme un partenaire de choix pour les accompagner dans l'amélioration de manière durable leur performance : diminuer leurs coûts d'opération et leurs délais de traitement, accroître la qualité de leurs services et leur productivité, ainsi qu'améliorer la qualité de leurs prises de décision.

Pour favoriser la pérennité des gains obtenus suite aux mandats réalisés par le SPO, il est maintenant convenu, ces dernières années, d'employer une approche où ce sont les services et arrondissements qui le sollicitent pour obtenir de l'aide afin d'améliorer leurs activités. Cette approche a démontré sa supériorité en termes de retombées générées vis-à-vis une approche plus directive et non sollicitée. Le SPO offre donc de l'accompagnement sur des objectifs choisis par les promoteurs de projets, suscitant ainsi une meilleure adhésion des employés et l'atteinte de bénéfices tangibles.

Soulignons également qu'en cours de mandat dans une unité, le SPO est toujours en mesure de constater des opportunités d'optimisation additionnelles. Cela le positionne de manière privilégiée pour suggérer avec proactivité de nouvelles pistes d'amélioration et de partager en continu de bonnes pratiques pouvant être intégrées avec réalisme dans les opérations.

La proactivité du SPO s'exprime aussi par le partage fréquent aux services et arrondissements des projets réalisés et de leurs retombées via les différentes tables de gestionnaires en place. Cela a pour effet d'encourager l'émulation entre unités, d'être plus efficient en réutilisant des travaux et outils disponibles au sein de la Ville mais méconnus par les unités et ce, au plus grand bénéfice des citoyennes et citoyens.

Ainsi, grâce à cette approche globale, le SPO est en mesure d'accompagner toutes les unités de la Ville dans l'atteinte de leurs objectifs d'amélioration grâce à l'utilisation d'expertises spécialisées et de solutions éprouvées en amélioration continue, en architecture d'affaires, en stratégies, ainsi qu'en matière de performance financière, d'indicateurs et d'étalonnage. En effet, précisons que juste dans les 8 premiers mois de 2020, le SPO a conduit une cinquantaine de projets, tant en arrondissements que dans les services centraux. Soulignons en terminant que le SPO est aussi souvent appelé en renfort pour réaliser des mandats spécifiques à la demande de la Direction générale ou des projets liés aux opérations des mesures d'urgence.

R-14

Demander au SPO de recenser les économies effectuées grâce à ses interventions auprès des unités d'affaires, mais également les gains quantitatifs et qualitatifs (confiance, crédibilité, image) afin de démontrer la valeur ajoutée véritable de cette unité d'affaires dans l'organisation.

Réponse à R-14

Le comité exécutif informe la commission que le SPO produit périodiquement, à l'intention de la direction générale et des unités de la ville, un état d'avancement de ses projets réalisés ou en cours. Ce rapport démontre clairement la valeur ajoutée de ce service car, en plus de présenter une fiche sommaire par projet, il met en évidence les économies et les gains quantitatifs mesurables, tout comme les gains qualitatifs, éléments souvent au coeur de notre prestation de service à la population. Un sommaire de ce rapport sera ajouté à la présentation du SPO lors de sa prochaine rencontre avec la CFA. Voici certaines retombées significatives :

- Développement d'indicateurs pour le Service de l'approvisionnement pour contrôler la performance du plus grand fournisseur de vêtements de la Ville où, grâce au développement d'un modèle de calcul périodique des indemnités pour retard de livraison, cela a permis de générer une facturation de pénalités totalisant 849 000 \$ et un rehaussement immédiat du taux de respect des niveaux de service par le fournisseur.
- Refonte des parcours de déneigement des arrondissements de Saint-Léonard et de Saint-Laurent où, par le rapatriement en régie d'un contrat de déneigement pour la saison 2019-2020, la génération de scénarios pour les nouveaux parcours de chargement de neige et la création de nouveaux formulaires de suivi par le SPO, ont permis des économies non négligeables.
- Référence au Québec pour les devis de la Ville. Le SPO a piloté un grand projet pour harmoniser et améliorer les documents d'appels d'offres publics d'exécution de travaux et les documents techniques normalisés d'infrastructures (DTNI) et de parcs (DTNP). La crédibilité et la confiance à faire affaire avec la Ville de Montréal ont largement bénéficié de ce mandat comme il a mené à la création de documents contractuels considérés comme des références au Québec et qui sont vus par des centaines d'entrepreneurs annuellement. Notons que ces outils sont disponibles à tous sur le site web Appels d'offres publics d'exécution de travaux.
- Récompense au Salon sur les meilleures pratiques d'affaires du Mouvement québécois pour la qualité grâce à un projet piloté par le SPO où, avec le Service des technologies de l'information et l'arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie ont fièrement représenté la Ville avec le projet d'optimisation de l'activité de marquage des rues. Ce projet d'amélioration a permis à la Ville de décrocher le Prix coup de coeur du jury. Cela est d'autant plus vrai que des gains tangibles ont été réalisés grâce à ce projet : diminution de 37 % du temps de démarrage des quarts de travail et de 20 % des heures supplémentaires.

R-15

Demander aux unités d'affaires, lors des présentations budgétaires subséquentes, un état de situation sur la mise en œuvre des recommandations de la Vérificatrice générale qui les concernent.

Réponse à R-15

Le Contrôleur général a reçu le mandat de l'Administration d'assurer le suivi des échéances indiquées aux plans d'action des unités d'affaires préparés en réponse aux recommandations de la Vérificatrice générale. Conséquemment, un conseiller, dont les tâches comportent ce suivi, est entré en fonction au mois de mars 2019.

La première étape a consisté en une révision et une importante mise à jour de l'application *gestion des dossiers de vérification* (GDV) utilisée par la Vérificatrice générale et les unités afin d'assurer le suivi de la mise en application des plans d'action. Cette mise à jour nous a permis d'implanter une procédure de suivi comportant des rappels automatiques des dates d'échéance (à 6 mois, 3 mois, 1 mois et 1 jour de chacune des dates d'échéance) de même qu'une vue statistique axée sur les recommandations en retard afin de faciliter la reddition de compte.

Un rôle de coordonnateur est en implantation dans l'ensemble des unités d'affaires, celui-ci devenant responsable des suivis de l'ensemble des plans d'action et de la qualité des réponses fournies par les responsables des recommandations.

De plus, le conseiller offre une assistance téléphonique continue auprès de tous les responsables des recommandations.

Ces travaux ont été faits en concertation avec la Vérificatrice générale.

Dans le cadre de ce mandat, le Comité de vérification de la Ville de Montréal collabore avec le Contrôleur général :

1. le Contrôleur général identifie les unités d'affaires ayant accumulé un certain nombre de retards, à partir de la vue statistique implantée; et
2. en accord avec le Contrôleur général, le Comité de vérification invite des unités à lui présenter, lors d'une rencontre statutaire, un rapport sur l'état d'avancement de leurs travaux en application des plans d'action.

Cette collaboration est déjà en œuvre, si bien que des services et des arrondissements ont fait des présentations devant le Comité de vérification. Elle démontre son efficacité puisque ces présentations ont permis à des unités d'affaires de se mettre à jour dans le respect des échéances.

R-16

Fournir des comparatifs avec d'autres grandes villes québécoises pour des questions budgétaires (ex. ratio d'endettement) lors des présentations budgétaires subséquentes.

Réponse à R-16

Le Service des finances élaborera un tableau de bord comparatif des autres grandes villes québécoises concernant la gestion de la dette.

6) Bilan environnemental de l'agglomération de Montréal

6.1 Application stricte de la réglementation en lien avec la marche au ralenti

Considérant que la marche au ralenti des véhicules à moteur est interdite dans les 19 arrondissements de Montréal¹;

Considérant qu'une telle interdiction permet de :

- *préserver la qualité de l'air*
- *protéger la mécanique du moteur*
- *réduire la consommation de carburant*
- *réduire les émissions de gaz à effet de serre.*

Considérant les exceptions prévues à la réglementation pour les véhicules d'urgence;

Considérant la part du budget de fonctionnement du Service du matériel roulant et des ateliers (SMRA) consacrée à l'achat de carburant;

¹Ville de Montréal. « Élimination de la marche au ralenti des véhicules à moteur : réglementation », [en ligne] <http://www1.ville.montreal.qc.ca/banque311/content/%C3%A9limination-de-la-marche-au-ralenti-des-v%C3%A9hicules-%C3%A0-moteur-r%C3%A9glementation> (page consultée le 2019-12-04)

R-17

Déployer les mesures nécessaires pour s'assurer que les employé.es de la Ville respectent la réglementation en vigueur dans les véhicules lui appartenant, incluant les véhicules du Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) et du Service de sécurité incendie de Montréal (SIM) lorsque cela est possible.

R-18

Choisir et utiliser dans les véhicules de la Ville une technologie permettant d'améliorer les comportements au volant de ses employé.es dans une perspective environnementale.

Réponses à R-17 et R-18

Dans le cadre du Plan climat, la Ville compte procéder à l'électrification de l'ensemble de sa flotte de véhicules et de ses équipements auxiliaires. De plus, elle évaluera systématiquement la possibilité d'intégrer l'électrification et les technologies propres dans ses projets.

Parallèlement à l'acquisition de véhicules électriques, hybrides branchables et hybrides lorsque disponibles sur le marché, les technologies suivantes sont installées sur l'ensemble des véhicules à combustion interne lorsque possible :

1. Système d'élimination du ralenti inutile;
2. Système autonome de chauffage de la cabine afin d'éliminer le ralenti inutile durant la saison froide.

Pour ce qui est des technologies permettant d'améliorer le comportement au volant des utilisateurs et le suivi de la réglementation, nous sommes d'avis que ces objectifs ne pourront être atteints que par la formation et par la rétroaction avec système de télémétrie (ex. système Isaac ou autre). À cet effet, le Service du Matériel Roulant et des Ateliers, en concertation avec le Service de la concertation et la STI, travaille à la mise sur pied d'une solution unique de télémétrie véhiculaire. La perspective première est de répondre à des besoins de suivi véhiculaire et opérationnel, mais les données télémétriques peuvent aussi être valorisées afin d'influencer ou modifier les comportements des usagers.

6.2 Documenter l'empreinte écologique des unités d'affaires

Considérant l'engagement de l'Administration montréalaise à réduire de 55% ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030;

Considérant les 30 000 tonnes de gaz à effet de serre par année produites par le parc immobilier sous la responsabilité du Service de la gestion et de la planification immobilière (SGPI);

Considérant qu'il apparaît à la Commission une bonne pratique de documenter l'empreinte carbone des unités d'affaires afin d'identifier les gestes à poser pour la réduire;

Considérant l'annonce à venir d'un Plan Climat par l'Administration montréalaise;

R-19

Demander aux unités d'affaires d'expliciter les actions et les résultats en faveur de la transition écologique et de la résilience lors des présentations budgétaires subséquentes.

Réponses à R-19

La Ville de Montréal travaille conjointement avec les municipalités canadiennes, ainsi qu'avec d'autres organisations, afin de développer des méthodologies et des approches uniformes et cohérentes en termes de divulgation de l'information financière relative aux changements climatiques. Lors du prochain Plan Climat, d'autres possibilités s'offriront aux différents services de la Ville afin d'inscrire l'adaptation et la lutte contre les changements climatiques dans leurs documents budgétaires. La Ville prévoit notamment d'ajouter une section sur le climat à sa planification budgétaire annuelle afin d'expliquer comment les choix concernant la fiscalité, les dépenses et les investissements influenceront l'atteinte des objectifs du plan.

Le Rapport financier 2019 de la Ville de Montréal inclut également une section non audité visant à rendre transparentes les informations financières relatives aux changements climatiques. Ces informations sont aussi présentées dans le Budget 2020 et dans le PTI 2020-2022. De plus, chaque fiche-projet du PTI 2020-2022 comprend une section « Impact environnemental » traitant, entre autres, de la réduction des émissions de GES, ainsi que de l'adaptation. Cette nouvelle section permet d'identifier et de suivre les projets en lien avec les actions et les orientations stratégiques de la Ville relatives aux changements climatiques. Les unités d'affaires sont aussi invitées à compléter une section spécifique à la planification financière liée au climat, ce qui permet d'intégrer le risque climatique lors des rencontres de suivi de projets.

En février 2020, la Ville de Montréal a affirmé son engagement et adhésion au cadre de référence du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC). Le cadre de référence comprend des recommandations afin de pouvoir divulguer les informations financières liées aux changements climatiques. Ces lignes directrices permettent de guider les villes canadiennes dans leur planification et leur divulgation financières en lien avec les changements climatiques en établissant des barèmes et des balises standards et uniformes. Le cadre de référence du GIFCC recommande spécifiquement d'explicitier les actions et les résultats en faveur de la transition écologique et de la résilience à l'aide de deux recommandations, soit :

- « Communiquer les émissions de GES des champs d'application 1, 2 et, s'il y a lieu, 3 ainsi que les risques associés. »
- « Décrire les mesures utilisées par la Ville pour évaluer la gestion des risques et des occasions relatifs aux changements climatiques au regard des objectifs. »

En ce sens, les plans de réduction des émissions de GES corporatives et de la collectivité montréalaise 2013-2020, publiés en 2013, ainsi que les suivis sur leur état d'avancement publiés en 2018, témoignent des actions et des résultats en faveur de la transition écologique et de la résilience. Par ailleurs, les inventaires d'émissions de GES sont comptabilisés selon les normes standards reconnues « Global Protocol for CommunityScale Greenhouse Emission Inventories (GPC) » et présentent les émissions par secteur et par champs d'application (1, 2 et 3).

La transition écologique et la résilience ne se limitant pas aux émissions de gaz à effet de serre, le Bureau de transition écologique et de la résilience tient également à mesurer la performance des unités dans des domaines parfois plus difficiles à mesurer, tels que la biodiversité, la résilience, l'adaptation aux changements climatiques, la mobilisation citoyenne, le changement de culture et l'équité. Des domaines dans lesquelles plusieurs unités de la ville sont à pied d'oeuvre et dont l'apport est essentiel à la réalisation de la transition écologique de Montréal.

C'est pourquoi, dans l'élaboration du plan climat, la mesure qualitative de la performance des unités en transition écologique est abordée par le processus de gestion de la performance en collaboration avec le Service des ressources humaines. Dès l'année 2020, la transition écologique était une priorité organisationnelle par laquelle chaque unité d'affaires devait se donner comme objectif la réalisation d'un projet structurant en la matière. Malheureusement, la pandémie de COVID-19 a entraîné un lissage dans le temps de certains projets.

7) Portrait de l'état des actifs de l'agglomération de Montréal

Considérant le travail rigoureux de documentation de l'état des infrastructures de l'eau sur un horizon de 10 ans effectué par le Service de l'eau (état des actifs, vétusté, investissements à prévoir) ;

Considérant que ce type d'exercice de planification est nécessaire pour l'ensemble des actifs de la Ville;

R-20

Fournir un portrait détaillé de l'état des actifs de l'agglomération (bâtiments, infrastructures routières, etc.);

Réponse à R-20

En novembre 2018, l'Administration a émis une directive portant sur la connaissance de l'état des actifs de la Ville de Montréal, directive applicable aux différentes unités administratives de la Ville (services centraux, arrondissements et sociétés paramunicipales inscrites au programme triennal d'immobilisations)

Cette directive prévoit que les unités d'affaires évaluent l'état de l'ensemble des actifs sous leur responsabilité sur un cycle de cinq ans. Un premier bilan annuel a été déposé à la Direction générale en mai dernier par le Bureau des projets et programmes d'immobilisations. Ce bilan documente la situation au 30 janvier 2020, le point de départ à partir duquel l'évolution de la condition des actifs sera mesurée au cours des prochaines années par les unités d'affaires, et ce, en vue d'en améliorer la connaissance et la gestion. Parmi les recommandations issues de ce premier exercice, la révision de l'encadrement administratif a été identifiée comme étant nécessaire afin de préciser les attentes et les informations attendues annuellement des unités qui y sont assujetties.

R-21

Produire et rendre public un plan d'action pour assurer l'entretien adéquat de ces actifs sur une base décennale.

Réponse à R-21

L'Administration de la Ville de Montréal prévoit planifier ses investissements sur une période de dix ans par le biais d'un nouveau programme décennal des investissements (PDI), et ce, dès l'année 2021. En plus de la révision de la directive sur la connaissance de l'état des actifs, l'Administration met actuellement en place des outils afin d'assurer un meilleur arrimage entre les ressources financières disponibles à long terme et les besoins en investissements relatifs au maintien de ses actifs et au rattrapage du déficit d'entretien pour les actifs dont l'état est sous le seuil d'état attendu. Une politique, une stratégie ainsi qu'un guide portant sur la gestion des actifs sont en cours d'élaboration au Bureau des projets et programmes d'immobilisations. Le guide sur la gestion des actifs de la Ville devrait être disponible aux différentes unités à la fin de l'année 2020. Ce dernier permettra de déployer au sein de la Ville une terminologie et compréhension commune de ce qui est attendu en matière de gestion des actifs, et d'outiller les unités d'affaires à l'élaboration de leur plan d'action sectoriel et ainsi en assurer une saine gestion.

8) Recommandations particulières

8.1 Performance du Service 311

Considérant que la performance du service 311 est une responsabilité partagée entre les arrondissements et la Ville centre ;

Considérant que l'efficacité du service repose sur la contribution équitable de tous les arrondissements impliqués et du Service de l'expérience citoyenne et des communications;

R-22

Prendre les mesures nécessaires pour que le Service 311, en collaboration avec les arrondissements, atteigne ses cibles.

Réponse à R-22

Le service 311 est une responsabilité partagée entre les arrondissements et la Ville. Ainsi, chaque entité doit s'acquitter de ses responsabilités. Par soucis d'amélioration de la prestation de service offerte à la population, le Centre de services 311 a, pour sa part, mis plusieurs éléments en place pour contribuer à l'atteinte des cibles de l'ensemble du réseau 311 en 2020 :

- Mise à jour de l'encadrement administratif du 311 pour préciser les normes et procédures à suivre;
- Regroupement des appels et courriels de 4 arrondissements supplémentaires pour un total de 11 sur 19 en 2020;
- Partage de bonnes pratiques avec les arrondissements et animation d'une table des répondants du réseau 311;
- Ajout d'employés au Centre de services 311.

8.2

Réalisation des projets de bibliothèque

Considérant que la Ville de Montréal est une ville de savoir ;

Considérant les délais considérables dans la réalisation des projets de bibliothèques inscrits au PTI de la Ville de Montréal;

R-23 Identifier et mettre en œuvre des pistes de solution pour respecter l'échéancier de réalisation des projets de bibliothèque lorsqu'ils sont annoncés à la population montréalaise.

Réponse à R-23

Par le passé, le Programme RAC a fait face à des enjeux de retard causés, entre autres, par la difficulté de réaliser des projets d'envergure dans un contexte de multiples intervenants et décideurs, de processus complexes et de rareté des ressources. Les nombreux changements de portée des projets ont également eu des impacts importants.

Depuis 2017, plusieurs modifications et améliorations ont été effectuées qui ont eu un impact positif, tels que la clarification des rôles et des responsabilités, la révision du processus décisionnel des projets, la standardisation des paramètres, ainsi que l'ajout de ressources humaines. Malgré tout, plusieurs enjeux demeurent. Voici certaines pistes qui permettront de réduire les délais de réalisation des projets :

- La révision des processus et encadrements afin de simplifier le processus pour le dépôt du Dossier d'opportunité et de poursuivre le travail des lignes directrices pour faciliter la prise de décisions quant aux composantes d'un projet et s'assurer qu'il n'y a pas de changement de portée au projet.

- La planification décennale diminue les risques de retard en permettant de planifier sur une plus longue période.

Enfin, il y a des écarts importants entre les estimations initiales, les estimations des professionnels, les estimations des estimateurs de la construction et les prix déposés par les entrepreneurs lors d'appels d'offres. Cela a un impact sur les budgets disponibles et entraîne des délais supplémentaires (divers points de passage, retour au CCGPE, CCPE, commission d'examen des contrats). L'obligation de procéder à un concours d'architecture amène notamment des délais supplémentaires et rend difficile l'évaluation du projet avant cette étape. Par contre, elle garantit en même temps une qualité architecturale supérieure. La poursuite de l'utilisation d'estimateurs de la construction à toutes les étapes du processus d'avancement et la standardisation au maximum les fonctions à l'étape PFT sont des pistes de solutions.

9) Disponibilité de l'information budgétaire pour les Montréalais.es

9.1 Évaluation foncière et fiscalité municipale

Considérant l'importance de vulgariser et de rendre accessibles au public les informations relatives à l'évaluation foncière et à la taxation municipale;

Considérant le succès des trois séances d'information publiques où l'évaluateur en chef a présenté la logique du rôle foncier 2020-2021-2022 aux citoyens et citoyennes;

R-24

Multiplier les activités d'information et de pédagogie déployées pour améliorer la compréhension du rôle foncier et de la fiscalité municipale auprès de la population montréalaise.

Réponse à R-24

Le comité exécutif informe les membres de la Commission que l'Administration entend poursuivre ses efforts de vulgarisation des informations relatives à l'évaluation foncière et à la fiscalité municipale.

9.2 Uniformisation des présentations des sociétés paramunicipales

Considérant la variété de modèles de présentation des sociétés paramunicipales qui déposent un document lors de l'étude publique du budget;

R-25

Fournir un gabarit standard de présentation des données budgétaires aux sociétés paramunicipales.

Réponse à R-25

Le Service des finances fournit déjà un gabarit de présentation des données budgétaires aux sociétés paramunicipales. Lors de l'envoi pour l'étude publique du budget 2021, une mention particulière sera ajoutée sur l'utilisation des gabarits dans les présentations.

9.3 Corporation Anjou 80

Considérant le rapport du Contrôleur général sur les pratiques de gestion de la Corporation Anjou 80;

Considérant le manque de détails fournis par la Corporation Anjou 80 dans ses documents budgétaires 2020 présentés à la Commission;

Considérant l'absence de représentants de la Corporation Anjou 80 lors de la séance d'étude publique du budget 2020 pour répondre aux questions des membres de la CFA;

R-26

Fournir, lors des présentations budgétaires subséquentes, des informations plus détaillées des activités et des dépenses de la Corporation en utilisant le modèle standard proposé par la Ville.

Réponse à R-26

La Corporation Anjou 80 s'est engagée par la voix du maire de l'arrondissement d'Anjou à fournir à la Commission sur les finances et l'administration qui étudiera le budget 2021 un document budgétaire à l'image du gabarit cité dans cette recommandation. Des représentants de la Corporation Anjou 80 seront également invités à se présenter lors de l'étude du budget du Service de l'habitation tout comme le fait la Société d'habitation de Montréal, la Corporation des habitations Jeanne-Mance et l'Office municipal d'habitation de Montréal.

9.4 Planification quinquennale des immobilisations

Considérant que la planification des immobilisations sur une base triennale ne permet pas de bien cerner la planification globale des projets de la Ville;

Considérant que la Société de transport de Montréal (STM) produit déjà un programme des immobilisations sur dix ans;

R-27

Planifier les immobilisations de l'agglomération sur une base quinquennale.

Réponse à R-27

Lors du dépôt du PTI 2020-2022 en novembre 2019, le président du comité exécutif s'était engagé à déposer un Programme décennal d'immobilisations (PDI - 10 ans) pour le prochain budget.

Depuis, les systèmes financiers ont été ajustés afin de répondre à cette demande. Les services centraux et les arrondissements ont reçu des enveloppes budgétaires pour les années 2021-2030 et déposeront leurs budgets respectifs sur 10 ans afin que la Ville puisse adopter un Programme décennal d'immobilisations 2021-2030 (budget du conseil municipal et budget du conseil d'agglomération) en décembre prochain.

10) Transport en commun

10.1 Planification du transport en commun dans l'agglomération de Montréal

Considérant la gouvernance actuelle de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM);

Considérant l'importance, pour les élu.es locaux, de comprendre et connaître la planification du transport en commun pour l'agglomération de Montréal;

Considérant les besoins pressants en matière de transport en commun dans l'agglomération;

Considérant la nécessité d'adapter l'offre de transport en commun aux besoins variables des arrondissements et des villes liées;

Considérant la contribution financière de la Ville à l'ARTM de 668,4M\$ pour l'année 2020;²

R-28

Faire des représentations auprès des paliers de gouvernement supérieurs afin que soit priorisé le développement du métro sur l'île de Montréal.

Réponse à R-28

Dans le cadre des élections fédérales en 2019, la Ville de Montréal a demandé aux différents partis de prioriser le développement du métro à Montréal, notamment la ligne rose. De plus, la mairesse, ainsi que les autres représentants de la Ville de Montréal, réitèrent l'importance d'investir dans le métro lors de leurs échanges avec des ministres et autres représentants du gouvernement fédéral.

La Ville de Montréal a demandé, dans le cadre du budget 2019 du gouvernement du Québec, que le gouvernement s'engage à continuer d'investir dans le transport collectif et plus spécifiquement dans l'infrastructure du métro à Montréal. La Ville a réitéré ces demandes dans le cadre des consultations du projet de loi 61 « *Loi visant la relance de l'économie du Québec et l'atténuation des conséquences de l'état d'urgence sanitaire déclaré le 13 mars 2020 en raison de la pandémie de la COVID-19* » que le gouvernement accélère ses investissements dans l'infrastructure du métro. De plus, la mairesse et autres représentants de la Ville, tant au niveau politique qu'administratif, réitèrent ces demandes lors de rencontres avec des ministres, sous-ministres et autres représentants du gouvernement du Québec.

R-29

S'assurer que tous les élu.es de l'agglomération (île de Montréal) soient systématiquement consultés par l'ARTM sur la planification du REM, des trains de banlieue et l'organisation de l'ensemble des transports pour bien arrimer la planification aux besoins locaux.

Réponse à R-29

L'ARTM, dont les équipements sont métropolitains, présente chaque année son Plan d'immobilisation à la CMM qui en recommande l'adoption. Le plan stratégique de développement de l'ARTM doit aussi être approuvé par la CMM.

R-30

Faire des représentations auprès du gouvernement du Québec afin que l'ARTM soit tenue de procéder à une présentation de sa planification et à une reddition de comptes annuelle auprès de tous les élu.es de l'agglomération de Montréal.

² Ville de Montréal. « Budget 2020 - PTI 2020-2022 : Un budget pour vous » [en ligne]
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/SERVICE_FIN_FR/MEDIA/DOCUMENTS/BUDGET_2020_PT1_2020_2022_FR.PDF, p.154

Réponse à R-30

Cette reddition de comptes se fait par l'entremise de la CMM. L'ARTM, dont les équipements sont métropolitains, présente chaque année son Plan d'immobilisation à la CMM qui en recommande l'adoption.

10.2 Infrastructures municipales aux abords des stations du REM

Considérant la gouvernance actuelle du Réseau express métropolitain (REM);

Considérant les informations limitées dont disposent les élu.es locaux quant à l'arrimage des stations du REM aux infrastructures locales;

Considérant la nécessité d'assurer la sécurité des aménagements aux abords des stations du REM une fois les stations construites;

Considérant que les aménagements nécessaires pour rendre sécuritaires les abords des stations du REM relèvent des responsables actuels du projet;

R-31

Faire les représentations nécessaires auprès du gouvernement provincial afin qu'il planifie et prévoit les sommes nécessaires pour financer les aménagements et sécuriser les abords des stations du REM.

Réponse à R-31

L'ARTM a obtenu un financement du MTQ pour permettre certaines améliorations des accès aux stations du REM et l'intégration du REM dans l'offre de services. Par ailleurs, la Ville travaille déjà quotidiennement avec les différents partenaires, notamment depuis 2016 et par voie d'entente avec CDPQ-I, pour bonifier l'ensemble des aménagements aux abords des stations du REM, tant au niveau de la sécurité des piétons et de la mobilité de l'ensemble des usagers. Conformément à son entente avec CDPQ-I, elle assure les liens avec les arrondissements et, à l'échelle de l'agglomération, avec les villes liées concernées afin de partager les enjeux identifiés et les solutions proposées à CDPQ-I. Lorsqu'elle le juge appropriée, elle finance des interventions requises sur son réseau routier.

De plus, tout projet de transport structurant s'insère forcément dans un milieu urbain bâti et nécessite des interventions sur le domaine municipal. Au minimum, des interventions seront requises pour raccorder le projet aux infrastructures municipales existantes (conduites souterraines, réseaux d'éclairage et de feux de circulation, chaussées, etc.) et pour améliorer la qualité de vie du milieu. La Ville souhaiterait que de tels projets incluent les dépenses incidentes que les municipalités doivent assumer sur leur territoire. La Ville, avec ses homologues municipaux, continuera les représentations auprès des gouvernements pour que les projets majeurs d'infrastructures de transport soient jumelés à des ententes de réalisation d'aménagement du domaine public, associées à l'intégration urbaine de ces projets.

11) Étude publique du budget

R-32

Fournir à la CFA les informations complémentaires demandées aux services durant les présentations budgétaires avant le début des délibérations des commissaires.

R-33

S'assurer qu'aucune autre instance décisionnelle ne siège durant les études publiques subséquentes du budget par la Commission.

Réponses à R-32 et R-33

Pour procéder à l'étude du prochain budget et du PDI, la Commission siègera du 18 au 26 novembre. Les séances de travail pour l'élaboration des recommandations auront lieu dès le lendemain, soit entre le 27 novembre et le 7 décembre. En raison du contexte sanitaire, les séances se tiendront en visioconférence (GoogleMeet) et seront webdiffusées en direct et en différé. Les services fourniront le plus rapidement possible les informations complémentaires demandées durant les présentations budgétaires.

En conclusion

Le comité exécutif remercie les membres de la Commission sur les finances et l'administration pour le travail accompli et pour la pertinence des recommandations découlant de leurs travaux.