

# SERVICE DES FINANCES

---

CAHIER BUDGÉTAIRE

BUDGET 2013

PRÉSENTÉ À LA COMMISSION SUR LES FINANCES ET L'ADMINISTRATION

5 novembre 2012



## TABLE DES MATIÈRES

MISSION.....	5
ORGANIGRAMME 2013 .....	6
PRINCIPALES RÉALISATIONS DE 2012 .....	7
PERSPECTIVES 2013.....	12
DÉPENSES PAR ACTIVITÉS .....	17
PRINCIPAUX ÉCARTS - VOLET DES DÉPENSES .....	18
DÉPENSES PAR OBJETS.....	19
DÉPENSES PAR COMPÉTENCE .....	20
DÉPENSES PAR CATÉGORIES D'EMPLOIS .....	21
DÉPENSES - ÉVOLUTION BUDGÉTAIRE 2012.....	22

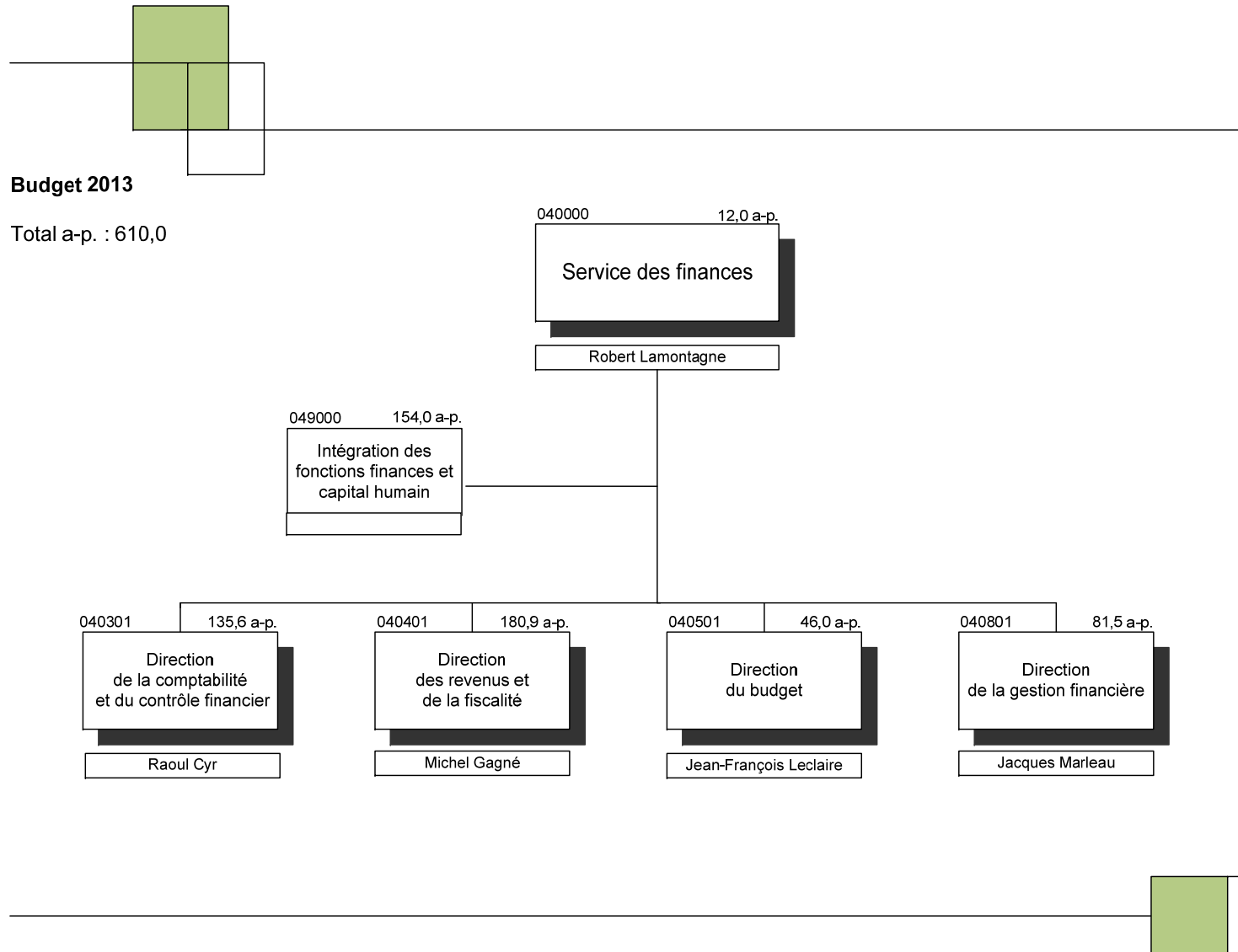


## MISSION

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, financières et comptables de la Ville
- Assurer le développement et le maintien des processus financiers, des systèmes d'informations financières 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 financiers
- 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 2013



## PRINCIPALES RÉALISATIONS DE 2012

### DOSSIERS STRATÉGIQUES ET IMPORTANTS POUR L'ADMINISTRATION :

- Déploiement d'un plan de resserrement ayant généré des économies de 36,8 M\$
- Amorces de l'intégration de la fonction finances
- Révision du financement des arrondissements :
  - Établissement d'un nouveau modèle de financement
  - Intégration de plusieurs éléments au budget 2013 (cession d'un espace fiscal, correction des sous-dotations, etc)
  - Démarrage des travaux pour finaliser la réforme pour 2014
- Analyse de divers paramètres favorisant la mise en œuvre d'un nouveau modèle de financement des dépenses relatives à la gestion des matières résiduelles
- Négociation d'un nouveau pacte fiscal (se poursuivra en 2013)
- Devancement de 1 mois du dépôt du budget de 2013
- Devancement de 1 mois du dépôt du PTI 2013-2015
- Planification budgétaire (fonctionnement et PTI)
  - Instauration de mesures afin de générer un surplus suffisant pour assurer l'équilibre de 2013
  - Déplacement des disponibilités financières du PTI 2013 afin de financer des projets en manque de financement (voirie locale et matériel roulant)
- Formulation de recommandations en vue d'améliorer la qualité des prévisions budgétaires en matière d'investissement, tant au niveau des dépenses qu'au niveau des subventions et autres sources de financement
- Établissement des paramètres d'un cadre financier à long terme pour les dépenses de fonctionnement et le plan d'investissement long terme
- Optimisation du processus de priorisation du budget de fonctionnement

- Établissement d'un processus de priorisation des investissements
- Début du déploiement du programme de certification des contrôles financiers
- Support et participation à la stratégie pour réduire de 50 M\$ le coût des régimes de retraite
- Collaboration aux règlements des dossiers de contestation fiscale pour le Port de Montréal et la Société Radio-Canada

## PERFORMANCE FINANCIÈRE

- Bonification des rendements en matière de financement :
  - Poursuite des négociations avec le MAMROT afin d'utiliser les liquidités en lieu et place d'emprunt à long terme
  - Analyse des subventions gouvernementales reliées aux investissements, en vue de formuler des recommandations de stratégies à adopter en matière de financement des investissements subventionnés
  - «Canadianisation» du dernier emprunt en devises américaines
  - Réalisation d'un premier emprunt d'un terme de 20 ans sur le marché institutionnel canadien (165 M\$)
- Poursuite de la mise en place d'une stratégie de rallongement de la durée des obligations si une hausse de taux d'intérêt s'amorce (caisses de retraite)
- Travaux en vue de réduire la volatilité des rendements de la Caisse commune et de générer du rendement courant :
  - Nouveaux gestionnaires en revenu fixe
  - Augmentation de nos engagements dans le secteur alternatif
  - Recherche d'opportunités d'investissements dans le secteur des infrastructures internationales
- Révision à la baisse du programme d'emprunt de 2012 à la lumière de la baisse prévue des investissements



---

## AMÉLIORATION DE LA PRESTATION DE NOS SERVICES

### Caisses de retraite :

- Administration de la nouvelle entente d'harmonisation du régime de retraite des fonctionnaires
- Campagne d'information massive auprès des professionnels et des fonctionnaires sur le choix qui leur est donné de changer la formule d'indexation de leur rente
- Rédaction de projets de nouveaux règlements des régimes de retraite harmonisés (pompiers, cadres, manuels, professionnels et fonctionnaires)
- Collaboration avec le Service des affaires juridiques afin de mieux encadrer le processus de modifications réglementaires aux textes des régimes de retraite
- Coordination des travaux de scissions / fusions des régimes de retraite et assurer un leadership auprès des arrondissements et des villes reconstituées
- Poursuite des travaux de conversion des prestations des anciens régimes pour les pompiers, cadres, manuels et professionnels
- Mise à jour des politiques de placement des Commissions des régimes de retraite
- Application de nouvelles normes comptables lors de la préparation des états financiers au 31 décembre 2011 des régimes de retraite

### Comptabilité/Paie :

- Paiement de l'équité salariale des cols blancs
- Paiement des rétroactivités salariales des employés manuels et des policiers
- Début de l'uniformisation des processus d'encaissement dans les arrondissements et implantation dans l'arrondissement Montréal-Nord du modèle des caisses enregistreuses utilisées dans l'ex-Montréal

- Mise en place du processus de fermeture des règlements d'emprunt et fermeture de règlements d'emprunt des arrondissements
- Développement en collaboration avec la Direction de l'approvisionnement et le CES d'un processus de paiement électronique pour les remboursements aux fournisseurs de biens et services
- Participation avec les représentants du MAMROT à la rédaction du règlement en matière de recherche et de soutien
- Dépôt au greffier du rapport financier vérifié de 2011 ainsi que la version prescrite par le MAMROT

## SYSTÈMES FINANCIERS

### Systeme budgétaire :

- Analyse de faisabilité et début de la phase de planification détaillée du projet du nouveau système budgétaire
- Audit auprès des principaux fournisseurs permettant d'approfondir notre connaissance des spécificités fonctionnelles disponibles sur le marché
- Développement de nouvelles approches dynamiques de budgétisation des dépenses de fonctionnement qui alimenteront le développement du nouveau système budgétaire
- Identification des besoins fonctionnels dans le cahier des charges techniques du projet du nouveau système budgétaire

### Systeme régimes de retraite :

- Implantation du Systeme d'administration des régimes de retraite (ARIEL)

### Systeme gestion de la dette :

- Migration vers la dernière version, 3.5 du système de la gestion de la dette

Système de la paie :

- Intégration du traitement des salaires de l'ensemble des employés dans le système de paie de la Ville (à l'exception des policiers)
- Production du dossier projet pour soutenir le projet RH-PAIE (volet planification du projet)

Système gestion de temps (Kronos):

- Déploiement de l'application Kronos à l'ensemble des employés de la Ville (à l'exception des policiers et des pompiers)

Système comptable SIMON :

- Mise en place de l'outil UPK des documents de formation sur les modules Finances du système SIMON afin de permettre l'auto-formation.

## PERSPECTIVES 2013

### PRINCIPAUX DÉFIS :

#### 1. Améliorer les perspectives financières de la Ville avec :

Nouvelles ententes financières avec Québec :

- Partenariat fiscal et financier entre Québec et le milieu municipal:
  - Remise de 100% de la TVQ
  - Bonification des en-lieux de taxes
  - Partage du déficit d'Espace pour la Vie
  
- Partenariat fiscal et financier particulier Québec - Montréal:
  - Stratégie de création et de partage de richesse
  - Iniquité fiscale (Sécurité publique, transport scolaire, etc.)
  - Effet métropole (sécurité publique)
  - Cohésion sociale
  - Transport collectif

Soutien à la négociation et mise en application d'ententes avec les syndicats, sur trois principaux volets:

- Augmenter la contribution des employés aux régimes
- Réviser les bénéfices consentis
- Introduire des mesures de partage des risques

**2. Finaliser la réforme du financement des arrondissements:**

- Paramètres de financement des activités (fonctionnement et PTI)
- Normes minimales
- Activités déléguées
- Cession d'un espace fiscal additionnel de de 0,5 ¢/100 \$ d'évaluation
- Reddition de compte et partage des surplus

**3. Réaliser l'intégration de la fonction finances afin de la rendre plus performante en offrant trois niveaux de service :**

- Services de planification stratégique financière
- Services-conseils de premier niveau pour la gestion budgétaire et comptable
- Services de traitement des transactions financières

**OBJECTIFS OPÉRATIONNELS :**

**Caisses de retraite :**

- Poursuivre le processus de scission/fusion des régimes de retraite ayant des ententes d'harmonisation (pompiers, cadres, cols bleus, professionnels et fonctionnaires) et trouver de meilleurs moyens pour optimiser le rendement des actifs des régimes en attendant la finalisation du processus
- Poursuivre les travaux de conversion des prestations des anciens régimes pour les pompiers, cadres, cols bleus, professionnels et fonctionnaires
- Assurer l'encadrement requis aux arrondissements afin de permettre une transition harmonieuse vers les régimes d'accueil
- Coordonner les travaux avec les arrondissements en vue de transférer les dossiers individuels des participants aux divers régimes d'accueil

- Améliorer de façon constante la qualité du service aux participants aux régimes de retraite suite au parachèvement des travaux d'harmonisation (rédaction de brochures explicatives, amélioration du site Internet, amélioration des délais réponse, etc.)

**Budget :**

- Revoir le financement à long terme de l'eau :
  - Revoir la politique financière
  - Hausser les revenus
  - Déposer un budget particulier à la mi-année pour décision
- Élaborer une réforme du financement des charges relatives aux matières résiduelles

**Dettes et trésorerie :**

- Réaliser un programme d'emprunt d'environ 800 M\$
- Poursuivre l'identification des moyens autres que l'emprunt pour financer la rémunération capitalisée sans affecter les reports de PTI ni les charges fiscales
- Améliorer la qualité des prévisions financières en vue d'optimiser le programme d'emprunt
- Établir et documenter des politiques entourant la gestion des liquidités, les placements de l'excédent d'encaisse et la gestion de la relation bancaire
- Maximiser les rendements des placements de l'encaisse

**Revenus :**

- Valider les données du rôle d'évaluation pour certains immeubles utilisés comme édifices du culte, presbytères, fabriques et fins religieuses
- Rendre disponible les images de comptes et l'accès au relevé de compte

**Comptabilité :**

- Poursuivre le déploiement du programme de certification des contrôles internes financiers
- Produire les états financiers vérifiés 2012 selon l'échéancier habituel, soit le 31 mars 2013 pour les états sous le format « Ville » et le 30 avril 2013 pour la version selon les formulaires prescrits du MAMROT
- Participer à l'élaboration du processus de comptabilisation des transactions financières dans le système SIMON suite à la création de la société paramunicipale de l'industrie du taxi
- En raison de l'élection générale de novembre 2013, valider les processus, répondre aux demandes d'information en prévision de la comptabilisation des dépenses électorales
- Harmoniser l'ensemble des pratiques d'affaires dans le système de la paie institutionnelle
- Ajuster la paie des employés permanents à une fréquence de temps fait - temps payé
- Procéder au paiement de l'équité salariale des cadres
- Augmenter l'utilisation du processus de la saisie décentralisée des factures afin de réduire le temps de traitement par facture et accélérer les paiements aux fournisseurs
- En collaboration avec la Direction de l'approvisionnement, étendre à l'ensemble des fournisseurs et bénéficiaires le paiement électronique
- Bonifier l'offre de rapports de gestion et de suivi des opérations financières dans le Bureau d'affaires
- Étendre à l'ensemble des employés finances l'utilisation de l'outil UPK afin de permettre l'auto-formation pour les modules financiers du système SIMON
- Création et mise en place du centre d'expertise et de soutien Kronos

**Systemes financiers :**

- Système gestion du temps (KRONOS) :
  - Terminer le déploiement du système de gestion de temps Kronos (Comptabilité)
- Système budgétaire :
  - Procéder au lancement de l'appel d'offres public ainsi qu'à l'acquisition du progiciel et des services professionnels spécialisés
  - Entreprendre la phase d'implantation du progiciel
- Système Paie :
  - Déterminer la portée du projet
  - Procéder à la conception des solutions
- Système comptable SIMON :
  - Configurer le module « Cash management » pour la systématisation des conciliations bancaires
  - Mise en place d'un système unique pour le traitement, l'encaissement et la comptabilisation de l'ensemble des recettes diverses
- Autres :
  - Intégrer les données de l'application STOP+ (gestion des constats d'infraction) à l'entrepôt de données des finances afin d'améliorer les opérations d'encaissement et de traitement des crédits reliées à cette activité
  - Implanter une solution d'archivage et de numérisation des effets d'encaissement



## DÉPENSES PAR ACTIVITÉS

Dépenses par activités

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal				Conseil d'agglomération				Total			
	Réel Comparatif 2011	Budget Comparatif 2011	Budget Comparatif 2012	Budget 2013	Réel Comparatif 2011	Budget Comparatif 2011	Budget Comparatif 2012	Budget 2013	Réel Comparatif 2011	Budget Comparatif 2011	Budget Comparatif 2012	Budget 2013
<b>Administration générale</b>												
Conseil municipal	1 636,2	1 698,8	1 766,1	1 806,6	-	-	-	-	1 636,2	1 698,8	1 766,1	1 806,6
Gestion financière et administrative	47 554,5	52 978,9	49 985,4	51 341,6	(10,7)	-	-	-	47 543,8	52 978,9	49 985,4	51 341,6
Greffé	-	-	-	2 000,0	-	-	-	-	-	-	-	2 000,0
Autres	-	-	-	-	288,5	-	-	-	288,5	-	-	-
<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>49 190,7</b>	<b>54 677,7</b>	<b>51 751,5</b>	<b>55 148,2</b>	<b>277,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>49 468,5</b>	<b>54 677,7</b>	<b>51 751,5</b>	<b>55 148,2</b>

Intégration des fonctions finances et capital humain 30 701,5  
 BUDGET 2013 du SERVICE DES FINANCES 85 849,7

Les données réelles de 2011 ont subi 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>Budget 2012</b>	<b>475,5</b>	<b>53 053,7</b>		<b>53 053,7</b>
Transfert de la Division de l'administration à la fonction finances	(10,0)	(893,0)		(893,0)
Ajustement de la facturation immobilière		(409,2)		(409,2)
<b>Comparatif 2012</b>	<b>465,5</b>	<b>51 751,5</b>	-	<b>51 751,5</b>
1- Ajustement à l'enveloppe budgétaire pour les frais bancaires et l'harmonisation des régimes de retraite des cols blancs	2,5	262,4		262,4
2- Indexation des crédits et ajustements de base apportés à la rémunération globale et aux autres familles de dépenses		2 426,9		2 426,9
3- Estimation des remboursements des dépenses électorales pour l'élection générale de 2013		2 000,0		2 000,0
4- Crédits requis pour l'envoi du nouveau rôle d'évaluation foncière		300,0		300,0
5- Participation du Service des finances au dossier d'intégration de la fonction finances.	(12,0)	(1 600,0)		(1 600,0)
6- Diverses réductions		(33,1)		(33,1)
7- Ajustement final fait au budget de recherche et de secrétariat des partis politiques		40,5		40,5
Variation totale	(9,5)	3 396,7		3 396,7
<b>Budget 2013</b>	<b>456,0</b>	<b>55 148,2</b>	-	<b>55 148,2</b>
		<b>Intégration des fonctions finances et capital humain</b>		30 701,5
		<b>BUDGET 2013 du SERVICE DES FINANCES</b>		<b>85 849,7</b>

## DÉPENSES PAR OBJETS

Dépenses par objets

*(en milliers de dollars)*

	Réel Comparatif 2011	Budget Comparatif 2011	Budget Comparatif 2012	Budget 2013
Rémunération et cotisations de l'employeur	37 653,9	40 637,0	38 566,1	39 974,3
Transport et communication	1 834,2	1 901,6	1 900,0	2 155,7
Services professionnels	1 715,0	2 131,7	1 589,6	1 851,5
Services techniques et autres	3 712,8	4 600,7	4 664,1	4 082,1
Location, entretien et réparation	2 238,0	2 164,7	1 672,8	1 765,8
Biens non durables	219,9	873,7	973,4	783,0
Biens durables	185,0	269,5	265,1	439,2
Frais de financement	-	-	-	-
Contributions à des organismes	-	-	-	-
Autres objets	1 909,5	2 098,8	2 120,4	4 096,6
Financement	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>49 468,3</b>	<b>54 677,7</b>	<b>51 751,5</b>	<b>55 148,2</b>
			<b>Intégration des fonctions finances et capital humain</b>	30 701,5
			<b>BUDGET 2013 du SERVICE DES FINANCES</b>	<b>85 849,7</b>

Les données réelles de 2011 ont subi les mêmes ajustements que le budget comparatif 2011

## DÉPENSES PAR COMPÉTENCE

Dépenses par compétence

*(en milliers de dollars)*

	Dépenses			
	Réel Comparatif 2011	Budget Comparatif 2011	Budget Comparatif 2012	Budget 2013
Conseil municipal		54 677,7	51 751,5	55 148,2
Conseil d'agglomération		-	-	-
<b>Total</b>	-	<b>54 677,7</b>	<b>51 751,5</b>	<b>55 148,2</b>
				Intégration des fonctions finances et capital humain
				30701,5
				<b>BUDGET 2013 du SERVICE DES FINANCES</b>
				<b><u>85 849,7</u></b>

## DÉPENSES PAR CATÉGORIES D'EMPLOIS

Dépenses par catégories d'emplois

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

	\$			Années-personnes		
	Budget Comparatif 2011	Budget Comparatif 2012	Budget 2013	Budget Comparatif 2011	Budget Comparatif 2012	Budget 2013
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Élus	-	-	-	-	-	-
Cadres et contremaîtres	7 866,6	6 659,8	7 061,5	63,0	51,0	51,5
Cols blancs	20 790,9	19 937,6	20 487,2	327,7	305,5	294,5
Professionnels	11 979,5	11 968,7	12 425,6	112,0	109,0	110,0
Policiers	-	-	-	-	-	-
Pompier	-	-	-	-	-	-
Préposés aux traverses d'écoliers	-	-	-	-	-	-
Cols bleus	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>40 637,0</b>	<b>38 566,1</b>	<b>39 974,3</b>	<b>502,7</b>	<b>465,5</b>	<b>456,0</b>
	<b>Intégration des fonctions finances et capital humain</b>			<b>Intégration des fonctions finances et capital humain</b>		
			14305,5			154,0
	<b>BUDGET 2013 du SERVICE DES FINANCES</b>			<b>BUDGET 2013 du SERVICE DES FINANCES</b>		
			<b>54 279,8</b>			<b>610,0</b>

Les données réelles de 2011 ont subi les mêmes ajustements que le budget comparatif 2011

## DÉPENSES - ÉVOLUTION BUDGÉTAIRE 2012

Dépenses - évolution budgétaire 2012

*(en milliers de dollars)*

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget original 2012</b>	<b>53 053,7</b>	-	<b>53 053,7</b>
Plan de resserrement - chantier finance	(2 171,0)		(2 171,0)
Dossier d'harmonisation des régimes de retraite des cols blancs (CE11 2116)	554,6	277,3	831,9
Dossier d'évaluation actuarielle des avantages sociaux (CE12 0849)	113,7	56,8	170,5
Crédits pour remboursements des dépenses électorales de l'élection partielle du Vieux-Rosemont (CE12 0265) et de celle de Rivière-des-prairies (CE12 1220)	70,0		70,0
<b>Budget modifié 2012</b>	<b>51 621,0</b>	<b>334,1</b>	<b>51 955,1</b>
<b>Prévisions 2012</b>	<b>51 621,0</b>	<b>334,1</b>	<b>51 955,1</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