

# SERVICE DES FINANCES

---

CAHIER BUDGÉTAIRE 2014

PRÉSENTÉ À LA COMMISSION SUR LES FINANCES ET L'ADMINISTRATION

Le 3 février 2014



## TABLE DES MATIÈRES

MISSION.....	3
ORGANIGRAMME 2014 .....	5
PRINCIPALES RÉALISATIONS DE 2013 .....	6
PERSPECTIVES 2014.....	9
DÉPENSES PAR ACTIVITÉS .....	14
PRINCIPAUX ÉCARTS - VOLET DES DÉPENSES .....	15
DÉPENSES PAR OBJETS .....	16
DÉPENSES PAR COMPÉTENCE.....	17
DÉPENSES PAR CATÉGORIES D'EMPLOIS.....	18
DÉPENSES – ÉVOLUTION BUDGÉTAIRE 2013 .....	19
DÉPENSES – ÉVOLUTION BUDGÉTAIRE 2013 - BUDGET 2014 .....	20



## MISSION

Leader de la fonction Finances et gardien des fonds publics, le Service des finances réalise des activités de conseils stratégiques, opérationnels et transactionnels selon les meilleures pratiques de gouvernance, de gestion et de contrôle.

Dans cette perspective, le Service des finances :

- ♦ **Assume un rôle de leader et de vigie en gestion et stratégie financières.**

À ce titre, il :

- est responsable de s’assurer des équilibres financiers de la Ville et dirige les processus pour y arriver;
- veille au financement adéquat et équitable des unités, des opérations ainsi que des projets;
- assure un lien avec les partenaires institutionnels et les gouvernements dans les domaines de sa compétence;
- émet des avis dans les dossiers décisionnels;
- fournit l’information financière pour la prise de décision, le suivi et la reddition de comptes;
- dicte les politiques, normes et standards financiers et en assure le suivi et la conformité;
- élabore et gère le processus de certification des contrôles internes;
- met en valeur la qualité du crédit de Montréal.

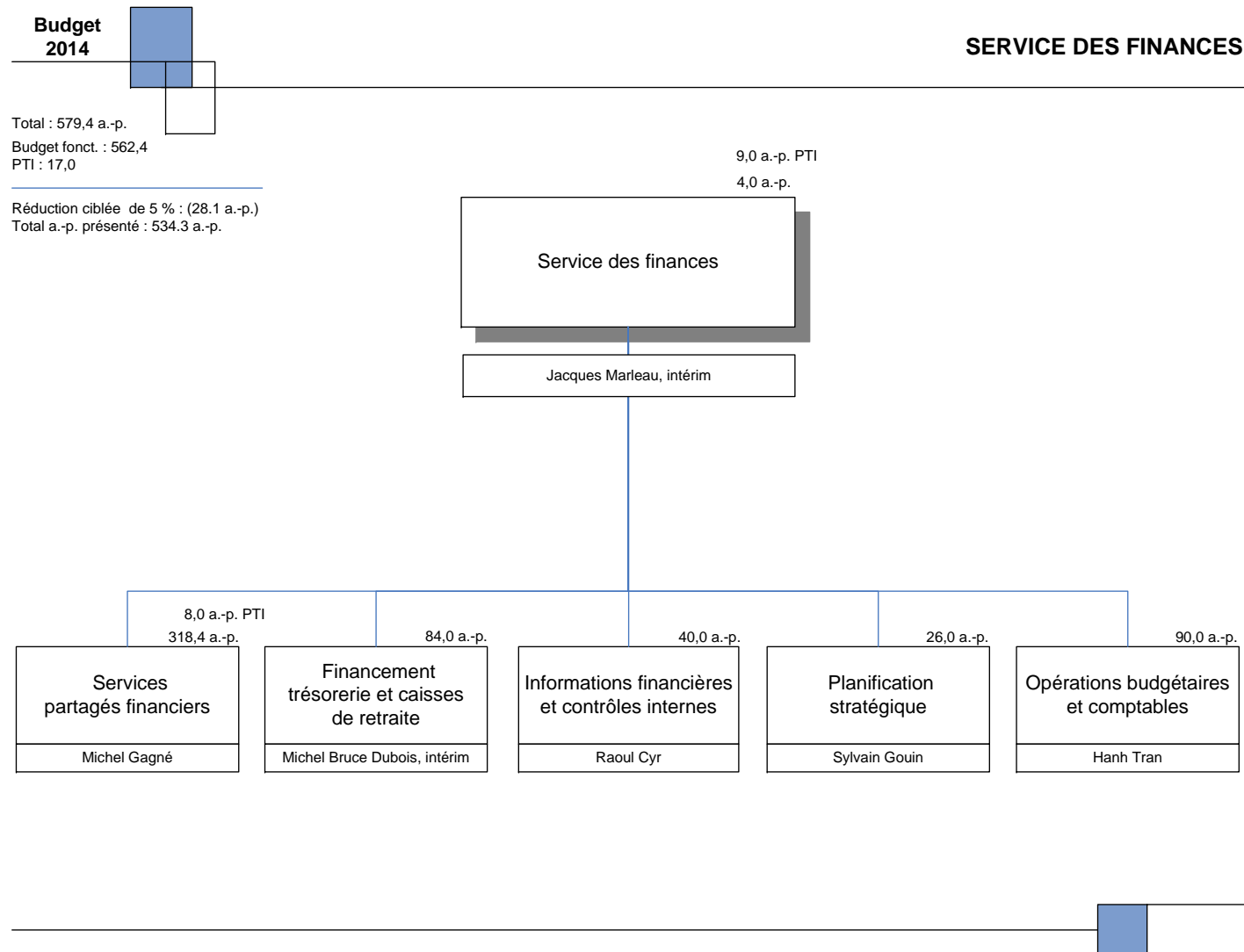
- ♦ **Agit à titre de partenaire des unités administratives en :**

- accompagnant les unités d’affaires en planification, optimisation et en gestion des ressources financières;
- assurant la véracité des informations financières;
- fournissant un support stratégique financier par domaines d’affaires;
- offrant un support technique aux activités de taxation.

**MISSION (SUITE)**

- ♦ **Assure au quotidien les opérations de nature financière telles que :**
  - la gestion de la dette et de la trésorerie;
  - la production de la paie et le versement des rentes de retraite;
  - la production des comptes de taxes et l'encaissement des revenus;
  - le paiement des factures;
  - la gestion de l'avoir des caisses de retraite;
  - le secrétariat des comités de retraite et l'administration des régimes;
  - le maintien et le développement des systèmes corporatifs en lien avec sa mission;
  - la réalisation du programme d'emprunt à long terme;
  - le lien avec les agences de notation.

**ORGANIGRAMME 2014**



## PRINCIPALES RÉALISATIONS DE 2013

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

- Intégration de la fonction Finances : démarche de centralisation visant la mise en application des meilleures pratiques organisationnelles ainsi qu'une réduction des dépenses;
- Planification budgétaire (budget de fonctionnement et plan triennal d'immobilisation);
  - Revue du processus de confection du PTI en vue d'assurer son alignement sur la capacité financière et opérationnelle de la Ville;
  - Bonification du processus de priorisation des investissements par une participation accrue des unités d'affaires;
  - Ajustement du processus budgétaire en vue d'assurer l'optimisation des travaux durant la période pré-électorale et post-électorale;
- Acteur de premier plan dans la première phase des négociations d'un nouveau pacte fiscal et la poursuite des négociations avec le MAMROT;
- Participation au positionnement de la Ville suite au dépôt du rapport d'Amours et participation à la conception et à la rédaction du mémoire de la Ville déposé à la Commission parlementaire sur les finances publiques;
- Support et participation à la stratégie visant la réduction du coût des régimes de retraite et la mise en place des modifications réglementaires de l'entente conclue avec les employés cols bleus de la Ville de Montréal ;
- Déploiement d'une stratégie visant à assurer l'atteinte de l'équilibre financier 2014 dans un contexte difficile.



## **PRINCIPALES RÉALISATIONS DE 2013 (suite)**

### **AMÉLIORATION DE LA PRESTATION DE NOS SERVICES**

#### **Caisses de retraite**

- Amélioration de la situation financière des régimes de retraite suite à la bonne performance des marchés financiers et des mesures mises en place dans la gestion des fonds (réduction de la volatilité, durée des obligations);
- Réduction de la volatilité des rendements des actifs de la Caisse commune de retraite et augmentation des rendements courants permettant un meilleur appariement avec les déboursés :
  - Nouveaux gestionnaires en revenu fixe
  - Augmentation des engagements dans le secteur alternatif
  - Recherche d'opportunités d'investissements dans le secteur des infrastructures internationales
- Mise en place des ententes sur le partage des coûts des caisses de retraite incluant la participation aux travaux visant les modifications à la Charte de la Ville ainsi que les modifications réglementaires requises ;
- Poursuite des travaux de scissions / fusions des régimes de retraite et assurer un leadership auprès des arrondissements et des villes reconstituées.

#### **Budget**

- Réalisation des travaux de révision du modèle de financement des arrondissements.

#### **Comptabilité**

- Début de l'implantation du programme de certification des contrôles financiers;
- Mise en place du concept de «résultats périodiques» trimestriels permettant un meilleur suivi financier;

## **PRINCIPALES RÉALISATIONS DE 2013 (suite)**

- Diffusion de l'information relative au PTI via la production de nouveaux rapports dans le système comptable et la formation des usagers.

### **Dette et trésorerie**

- Réalisation du programme d'emprunt de 735 millions de dollars à des taux avantageux selon un échelonnement des termes permettant une gestion optimale des risques financiers.

### **Revenus**

- Prise en charge du nouveau rôle foncier et envoi des avis d'évaluation foncière.

### **Systemes financiers**

- Finalisation de l'implantation du système de gestion de temps (Kronos) destiné aux unités d'affaires de la Ville de Montréal;
- Continuation du développement de la nouvelle solution paie;
- Poursuite des travaux de développement du nouveau système budgétaire.

## **PERSPECTIVES 2014**

### **PRINCIPAUX DÉFIS :**

- **Supporter l'Administration dans sa stratégie d'optimisation de la performance organisationnelle :**
  - Stabilisation de la masse salariale;
  - Cadre financier 2015-2019;
  - Plan d'investissement à long terme 2014-2023.
  
- **Améliorer les perspectives financières de la Ville via :**
  - Les nouvelles ententes financières avec Québec : poursuite des travaux
    - Renouvellement de l'entente sur le partenariat fiscal et financier 2014-2021;
    - Financement du transport en commun – Gouvernement du Québec;
    - Financement des infrastructures – Gouvernement du Québec.
  
  - Le soutien à l'Administration dans le dossier des caisses de retraite et participation aux comités techniques dans le cadre du Forum municipalités visant la conclusion d'ententes avec les syndicats sur trois principaux volets:
    - Augmenter la contribution des employés aux régimes de retraite;
    - Réviser les bénéfices consentis;
    - Introduire des mesures de partage des risques.

## **PERSPECTIVES 2014 (suite)**

- **Compléter l'intégration de la fonction Finances afin de la rendre plus performante, et ce, dans l'objectif de répondre aux besoins prioritaires de l'organisation en offrant trois niveaux de service :**
  - Services de planification stratégique financière :
    - Outiller la Direction de la Ville sur les volets financiers des dossiers prioritaires;
    - Prise en charge de l'évaluation de certains projets spécifiques sur demande.
  - Services conseils de premier niveau pour la gestion budgétaire et comptable :
    - Consolider la prise en charge des activités financières des services :
      - Améliorer les processus opérationnels;
      - Améliorer les services conseils en matière de gestion financière auprès des gestionnaires des différents services;
      - Améliorer la qualité des interventions dans les dossiers décisionnels.
    - Amorcer la phase deux de l'intégration de la fonction Finances visant les ressources financières des autres services.
  - Services de traitement des transactions financières :
    - Contrôler la qualité des informations financières;
    - Exercer un leadership dans l'amélioration des processus transactionnels financiers.

## **PERSPECTIVES 2014 (suite)**

### **OBJECTIFS OPÉRATIONNELS :**

#### **Budget**

- Intégration des orientations de l'Administration dans les processus financiers;
- Poursuite des travaux portant sur la réforme du financement des arrondissements;
- Financement du plan d'investissement à long terme et du plan de développement de Montréal;
- Optimisation de la programmation du PTI.

#### **Caisses de retraite**

- Finalisation du processus d'harmonisation des régimes de retraite :
  - Adopter les règlements des nouveaux régimes de retraite unifiés;
  - Préparer le transfert des fonds des différents régimes vers les régimes d'accueil;
  - Assurer l'encadrement requis aux arrondissements afin de permettre une transition harmonieuse vers les régimes d'accueil.
- Amélioration de façon constante de la qualité du service offert aux participants aux régimes de retraite, particulièrement en ce qui a trait à la communication;
- Poursuite des stratégies visant la réduction de la volatilité, notamment par le développement du secteur des produits alternatifs et la recherche de rendements courants.

#### **Dettes et trésorerie**

- Réviser les politiques entourant la gestion des liquidités, les placements de l'excédent d'encaisse et la gestion de la relation bancaire;
- Améliorer la qualité des prévisions financières en vue d'optimiser le programme d'emprunt;

## **PERSPECTIVES 2014 (suite)**

- Amorcer des négociations avec le MAMROT afin de pouvoir utiliser les liquidités en lieu et place d'emprunt à long terme;
- Analyser les subventions gouvernementales reliées aux investissements, en vue de formuler des recommandations en matière de financement des investissements subventionnés;
- Bonifier la présentation des informations financières dans la perspective de maintenir et améliorer la cote de crédit de la Ville.

### **Revenus et taxation**

- Mise en ligne du compte de taxe sur internet;
- Augmentation des recettes par l'optimisation des processus, escomptes sur achat.

### **Comptabilité**

- Poursuivre le déploiement du programme de certification des contrôles internes financiers;
- Finaliser l'évaluation des coûts de décontamination des terrains appartenant à la Ville;
- Intégrer les modifications comptables relatives aux sites contaminés;
- Bonifier l'offre des rapports de gestion et de suivi des opérations financières dans le Bureau d'affaires (fonctionnement et PTI);

### **Systemes financiers**

- Système gestion du temps (KRONOS) : intégration des activités découlant du nouveau système de paie;
- Système budgétaire : travaux préparatoires au lancement de l'appel d'offres pour le nouveau système budgétaire;

**PERSPECTIVES 2014 (suite)**

- Système comptable SIMON :
  - Amélioration des outils de gestion des comptes à payer;
  - Modernisation du système d'encaissement.

**Administration :**

- Actualisation du plan de main-d'œuvre;
- Optimisation de la formation de la main-d'œuvre.

## DÉPENSES PAR ACTIVITÉS

## Dépenses par activités

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal				Conseil d'agglomération				Total			
	Réel 2012	Budget original 2012	Budget comparatif 2013	Budget 2014	Réel 2012	Budget original 2012	Budget comparatif 2013	Budget 2014	Réel 2012	Budget original 2012	Budget comparatif 2013	Budget 2014
<b>Administration générale</b>												
Conseil municipal	1 747,3	1 766,1	1 807,7	1 811,4	-	-	-	-	1 747,3	1 766,1	1 807,7	1 811,4
Gestion financière et administrative	49 343,1	51 287,6	62 618,9	63 914,5	261,8	-	-	-	49 604,9	51 287,6	62 618,9	63 914,5
Greffe	32,3	-	2 000,0	-	-	-	-	-	32,3	-	2 000,0	-
Autres	55,4	-	-	-	410,3	-	-	-	465,7	-	-	-
<b>Sécurité publique</b>												
<b>Transport</b>												
<b>Hygiène du milieu</b>												
<b>Santé et bien-être</b>												
<b>Aménagement, urbanisme et développement</b>												
Aménagement, urbanisme et zonage	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Industrie et commerce	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rénovation urbaine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres - promotion développement économique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Loisirs et culture</b>												
<b>Soutien matériel et technique</b>												
<b>Autres activités</b>												
Autres activités	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Frais de financement</b>												
Frais de financement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Remboursement de la dette à long terme</b>												
Remboursement de la dette à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>51 178,1</b>	<b>53 053,7</b>	<b>66 426,6</b>	<b>65 725,9</b>	<b>672,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>51 850,2</b>	<b>53 053,7</b>	<b>66 426,6</b>	<b>65 725,9</b>

Les données réelles et budgétaires de 2012 sont celles du Service des finances avant l'intégration de la fonction Finances



## PRINCIPAUX ÉCARTS - VOILET DES DÉPENSES

*Sommaire**Principaux écarts - volet des dépenses**(en année-personnes et en milliers de dollars)*

	a.-p.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget 2013</b>	<b>610,0</b>	<b>82 955,3</b>	<b>2 895,0</b>	<b>85 850,3</b>
Transfert de postes vers les services responsables de la gestion des ressources humaines, des communications et des ressources matérielles.	(78,6)	(7 252,6)		(7 252,6)
Transfert des subventions et contributions aux chapitres corporatifs		(9 276,1)	(2 895,5)	(12 171,6)
<b>Comparatif 2013</b>	<b>531,4</b>	<b>66 426,6</b>	<b>-</b>	<b>66 426,6</b>
1- Augmentation des crédits de rémunération suite aux ajustements de base, à l'indexation octroyée et à l'équité salariale		1 887,2		1 887,2
2- Ajout d'une équipe permanente à la Division de la paie pour l'intégration des activités récurrentes découlant de l'implantation du nouveau système de gestion du temps, Kronos	21,0	1 890,0		1 890,0
3- Ajustements budgétaires requis suite aux divers dossiers d'entente concernant les modifications à apporter aux régimes de retraite	3,5	623,3		623,3
4- Modification ponctuelle au budget du service pour faire évaluer les coûts de décontamination des terrains appartenant à la ville afin de respecter une nouvelle norme comptable		988,0		988,0
5- Retrait des crédits octroyés pour les remboursements de dépenses électorales et pour l'envoi du nouveau rôle d'évaluation foncière		(2 300,0)		(2 300,0)
6- Modification apportée au régime fiscal octroyant une ristourne de la TVQ (- 424,5) combinée à divers ajustements apportés aux autres familles de		(274,3)		(274,3)
7- Création nette de postes suite à l'intégration de la fonction Finances afin de permettre au service d'ajuster son effectif aux nouvelles responsabilités. Ces postes sont financés par des réaménagements budgétaires.	6,5	-		-
8- Finalisation du dossier de la fonction Finances générant ainsi des économies nettes aux autres familles de dépenses		(906,9)		(906,9)
9- Réduction de 5 % de la rémunération	(28,1)	(2 608,0)		(2 608,0)
Variation totale	2,9	(700,7)		(700,7)
<b>Budget 2014</b>	<b>534,3</b>	<b>65 725,9</b>	<b>-</b>	<b>65 725,9</b>

**DÉPENSES PAR OBJETS***Dépenses par objets**(en milliers de dollars)*

	Réel 2012	Budget original 2012	Budget comparatif 2013	Budget 2014
Rémunération et cotisations de l'employeur	38 199,5	39 413,4	47 607,7	49 416,8
Transport et communication	1 914,8	1 900,0	2 595,0	1 942,9
Services professionnels	2 352,2	1 589,6	2 408,9	2 719,3
Services techniques et autres	4 520,9	4 664,1	4 260,7	5 351,5
Location, entretien et réparation	2 389,7	2 344,6	3 028,4	2 600,0
Biens non durables	218,9	710,8	1 386,6	918,8
Biens durables	137,3	265,1	471,0	265,2
Frais de financement	-	-	-	-
Contributions à des organismes	-	-	881,9	-
Autres objets	2 116,9	2 166,1	3 786,4	2 511,4
<b>Total</b>	<b>51 850,2</b>	<b>53 053,7</b>	<b>66 426,6</b>	<b>65 725,9</b>

Les données réelles et budgétaires de 2012 sont celles du Service des finances avant l'intégration de la fonction Finances

**DÉPENSES PAR COMPÉTENCE***Dépenses par compétence**(en milliers de dollars)*

	Dépenses			
	Réel 2012	Budget original 2012	Budget comparatif 2013	Budget 2014
Conseil municipal	51 178,1	53 053,7	66 426,6	65 725,9
Conseil d'agglomération	672,1	-	-	-
<b>Total</b>	<b>51 850,2</b>	<b>53 053,7</b>	<b>66 426,6</b>	<b>65 725,9</b>

Les données de 2012 sont celles du Service des finances avant l'intégration de la fonction Finances

**DÉPENSES PAR CATÉGORIES D'EMPLOIS***Dépenses par catégories d'emplois**(en milliers de dollars et en années-personnes)*

	\$			Année-personnes		
	Budget original 2012	Budget comparatif 2013	Budget 2014	Budget original 2012	Budget comparatif 2013	Budget 2014
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Élus	-	-	-	-	-	-
Cadres et contremaîtres	7 697,5	8 075,8	8 580,5	60,0	58,0	64,0
Cols blancs	20 328,9	22 160,5	23 850,7	311,5	318,4	341,4
Professionnels	11 387,0	17 371,4	16 985,5	104,0	155,0	157,0
Policiers	-	-	-	-	-	-
Pompiers	-	-	-	-	-	-
Préposés aux traverses d'écoliers	-	-	-	-	-	-
Cols bleus	-	-	-	-	-	-
Réduction de 5 % de la rémunération globale						(28,1)
<b>Total</b>	<b>39 413,4</b>	<b>47 607,7</b>	<b>49 416,7</b>	<b>475,5</b>	<b>531,4</b>	<b>534,3</b>

Les données réelles et budgétaires de 2012 sont celles du Service des finances avant l'intégration de la fonction Finances

**DÉPENSES – ÉVOLUTION BUDGÉTAIRE 2013***Dépenses - évolution budgétaire au 30 septembre 2013**(en milliers de dollars)*

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget original 2013</b>	<b>82 955,3</b>	<b>2 895,5</b>	<b>85 850,8</b>
Transfert de postes vers les services responsables de la gestion des ressources humaines, des communications et des ressources matérielles.	(7 361,6)		(7 361,6)
Dossier des régimes de retraite et d'évaluation des coûts de décontamination des terrains de la Ville	650,3	252,1	902,4
Décisions touchant les subventions et contributions à "Montréal 2025"	5 103,9	1 090,0	6 193,9
<b>Budget modifié 2013</b>	<b>81 347,9</b>	<b>4 237,6</b>	<b>85 585,5</b>
<b>Prévisions 2013</b>	<b>74 946,0</b>	<b>4 099,5</b>	<b>79 045,5</b>
<b>Surplus (déficit)</b>	<b>6 401,9</b>	<b>138,1</b>	<b>6 540,0</b>
<b><u>Explications des principaux écarts</u></b>			
1- Les délais de la mise en place de la nouvelle structure, finalisée en septembre, ont généré des économies au chapitre de la rémunération sur les postes non créés ou vacants.	2 050,3		2 050,3
2- Postes laissés vacants volontairement pour de courtes périodes (maladie, départ à la retraite, autres ) afin de financer les besoins additionnels à la Division de la paie; aussi le retard important des comblements de postes d'emplois spécialisés de professionnels et de cadres suite aux difficultés de recrutement et aux ajustements de l'intégration de la fonction ressources humaines et enfin, un différend avec le syndicat des cols blancs a retardé le processus de nomination en permanence des agents et des analystes de recettes ont permis des économies importantes.	3 313,2	65,7	3 378,9
3- Financement de dépenses non prévues au budget telles: l'intégration des activités récurrentes, à la Division de la paie, découlant de l'implantation du nouveau système de gestion du temps, Kronos; paiement des coûts associés aux employés en disponibilité, à l'équité salariale, aux jumelages avant une retraite, à l'embauche d'étudiants, aux prestations supplémentaire de chômage et aux programmes de parrainage professionnels.	(2 689,2)		(2 689,2)
4- Le Service des finances, qui a priorisé l'intégration la fonction Finances en 2013, a ralenti ses activités en ce qui concerne la modernisation de l'appareil municipal et dégage ainsi des économies au chapitre des autres familles de dépenses; le démarrage tardif de certains projets comme l'évaluation des coûts de décontamination des terrains de la ville et celui des modifications à apporter au bureau des régimes de retraite a aussi généré des économies sur les budgets obtenus en cours d'année.	727,6	72,4	800,0
5- Économies réalisées à la fonction Finances aux autres familles de dépenses. La mise en place tardive de la nouvelle structure n'a permis que récemment l'allocation de ces crédits.	3 000,0		3 000,0
	<b>6 401,9</b>	<b>138,1</b>	<b>6 540,0</b>

**DÉPENSES – ÉVOLUTION BUDGÉTAIRE 2013 - BUDGET 2014***Dépenses - évolution budgétaire 2013 - Budget 2014**(en milliers de dollars)*

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Prévisions 2013 (inscrit dans le tableau Évolution dépenses 2013)</b>	<b>74 946,0</b>	<b>4 099,5</b>	<b>79 045,5</b>
Budget modifié des subventions/contributions (projection de dépenses en totalité pour 2013)	(14 380,0)	(3 985,5)	(18 365,5)
Retrait des crédits pour les élections et avis évaluation (dépensés au complet en 2013)	(2 300,0)	-	(2 300,0)
<b>Prévisions 2013 redressées</b>	<b>58 266,0</b>	<b>114,0</b>	<b>58 380,0</b>
<b>Budget 2014</b>	<b>65 725,9</b>	<b>-</b>	<b>65 725,9</b>
<b>Variation</b>	<b>7 459,9</b>	<b>(114,0)</b>	<b>7 345,9</b>
<b><u>Explications des principaux écarts</u></b>			
1- Économies réalisées en 2013 principalement dues à la finalisation tardive de l'intégration de la fonction Finances.	6 401,9	138,1	6 540,0
2- Augmentation des crédits de rémunération suite aux ajustements de base, à l'indexation octroyée en 2014 et à l'équité salariale.	1 887,2		1 887,2
3- Ajustement des crédits faits à la Division de la paie pour l'intégration des activités récurrentes découlant de l'implantation du nouveau système de gestion du temps, Kronos.	1 890,0		1 890,0
4- Dépenses additionnelles pour 2014 dans le dossier de l'évaluation du passif environnemental.	988,0		988,0
5- Rationalisation des crédits 2014 faite lors de la finalisation de la fonction Finances.	(906,9)		(906,9)
6- Réduction de 5 % de la rémunération	(2 608,0)		(2 608,0)
7- Divers ajustements nets faits au budget local principalement dus aux crédits TVQ; pour le volet agglomération ce sont des ajustements techniques puisque les crédits obtenus en cours d'année proviennent des dépenses contingentes d'administration qui sont mixtes.	(192,3)	(252,1)	(444,4)
	<b>7 459,9</b>	<b>(114,0)</b>	<b>7 345,9</b>

Louise Richard  
514 872-5451

Ce document a été produit par le  
Service des finances  
Ville de Montréal  
155, rue Notre-Dame Est, bureau 208  
Montréal (Québec) H2Y 1B5