

Prévisions budgétaires 2014

Service des finances

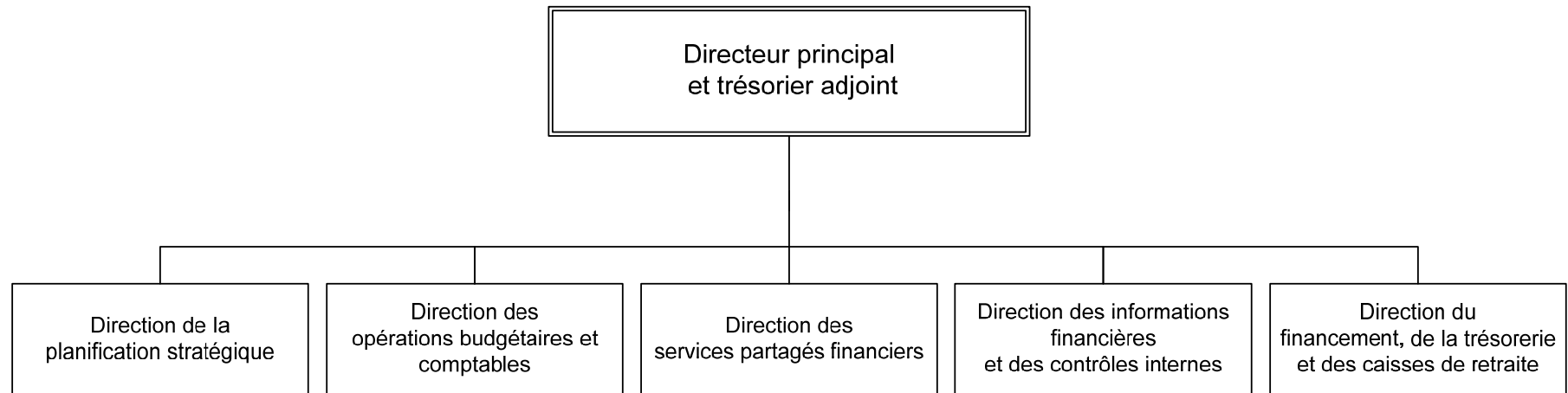
Présentation à l'intention
des membres de la
Commission sur les finances et l'administration

Le 3 février 2014

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.

Organigramme 2014

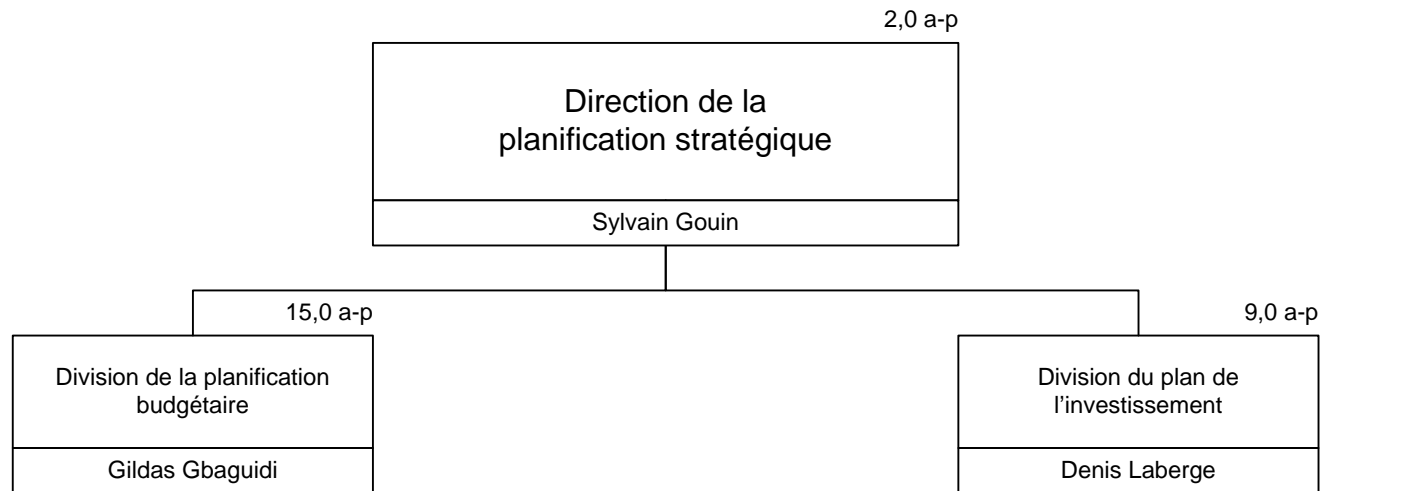


Mission

- La Direction de la planification stratégique réalise la planification à long terme de la Ville et fournit des services d'expert-conseil en stratégies financières et fiscales aux unités d'affaires et aux instances décisionnelles.

Organigramme 2014

26,0 a-p



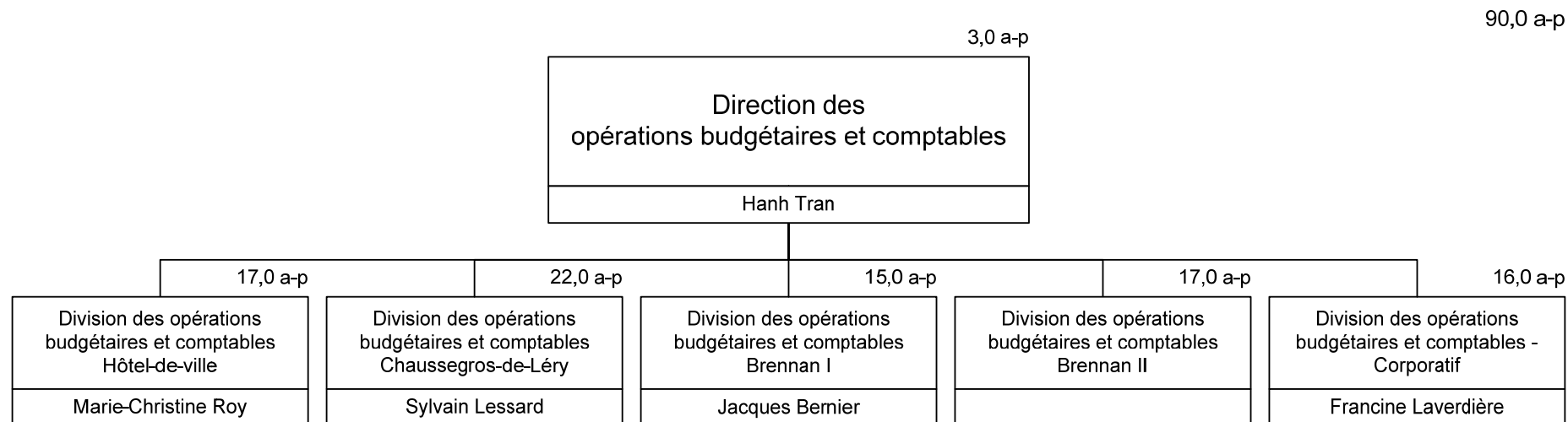
- Confection et suivi du cadre financier long terme de la Ville
- Élaboration des politiques financières
- Élaboration des stratégies et des politiques fiscales
- Recherche de nouvelles sources de revenus
- Principes de dotation des arrondissements
- Production du budget Ville
- Gestion du processus budgétaire
- Planification et suivi de la masse salariale
- Planification et suivi du service de la dette
- Support stratégique financier par domaines d'affaires
- Suivi des subventions
- Support financier et suivi des sociétés paramunicipales et autres organismes indépendants

- Analyses financières et mode de financement de grands projets
- Planification et gestion du processus du programme triennal d'immobilisation (PTI)
- Niveaux de dotation des budgets (PTI)
- Production du programme triennal d'immobilisations (PTI)
- Projection des investissements long terme par domaines d'affaires

Mission

- La Direction des opérations budgétaires et comptables conseille et appuie les unités d'affaires dans la planification et l'optimisation des ressources financières. Elle assure le respect des normes et la véracité de leurs informations financières.

Organigramme 2014



- Services-conseils au niveau budgétaire et comptable et support pour :

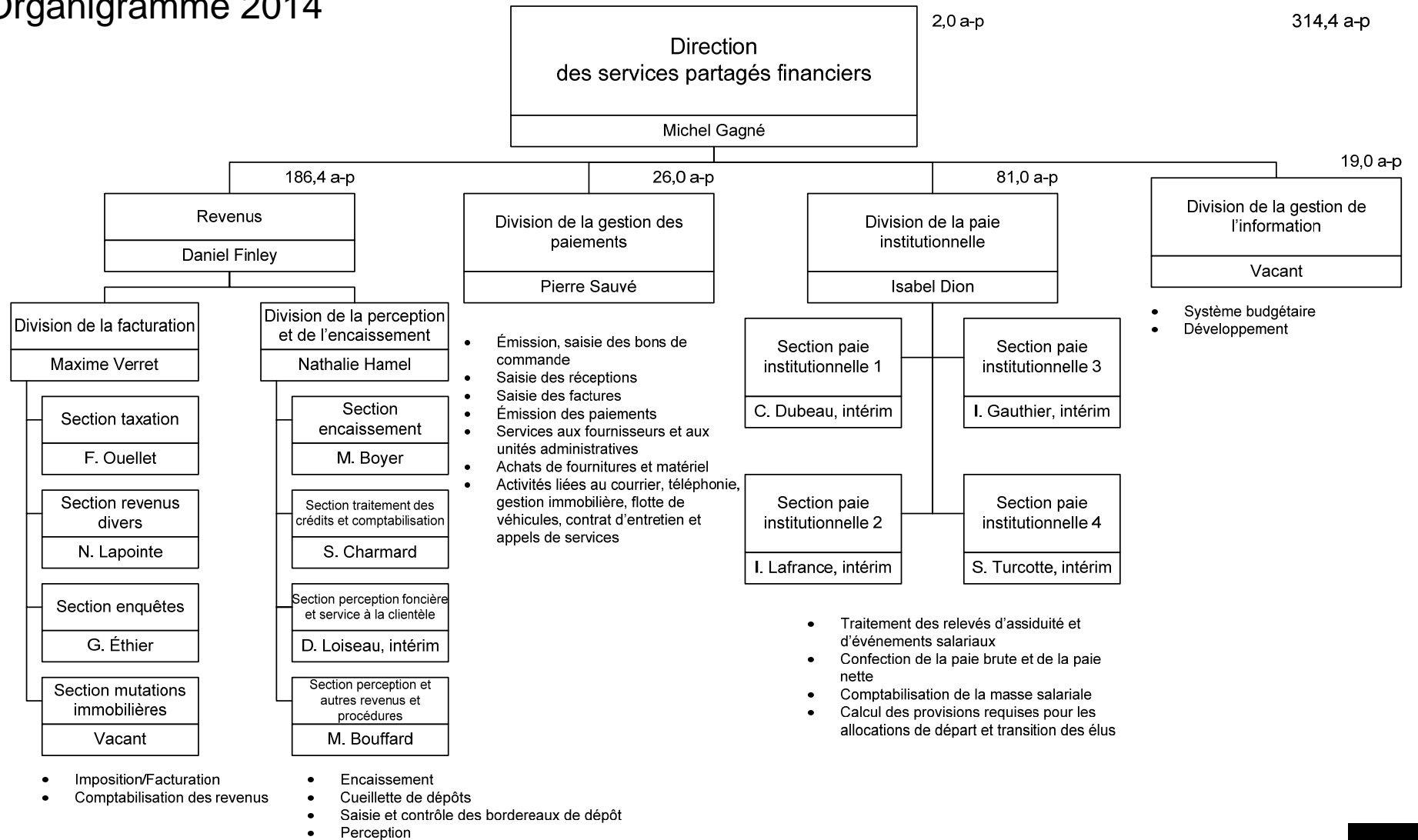
- Production du budget annuel
- Production des suivis budgétaires, des évolutions budgétaires
- Sommaires décisionnels (demandes de crédits additionnels, etc.)
- Analyses : suivi des réels, des budgets, des ententes-cadres
- Contrôles de gestion
- Gestion des demandes d'accès aux systèmes financiers
- Saisie des données budgétaires et comptables
- Création de comptes et projets
- Activités liées à la comptabilisation et la conciliations des comptes au grand livre

- Services conseils (budgétaires et comptables) pour les services non intégrés
- Gestion des postes de dépenses corporatives
- Comptabilisation et conciliation des comptes de bilan
- Consolidation des données budgétaires et comptables
- Émission des encadrements corporatifs
- Respect des encadrements

Mission

- La Direction des services partagés financiers gère les opérations de taxation et les transactions de facturation, paie et déboursés, en conjuguant la qualité du service à la clientèle, l'innovation et l'efficacité.

Organigramme 2014

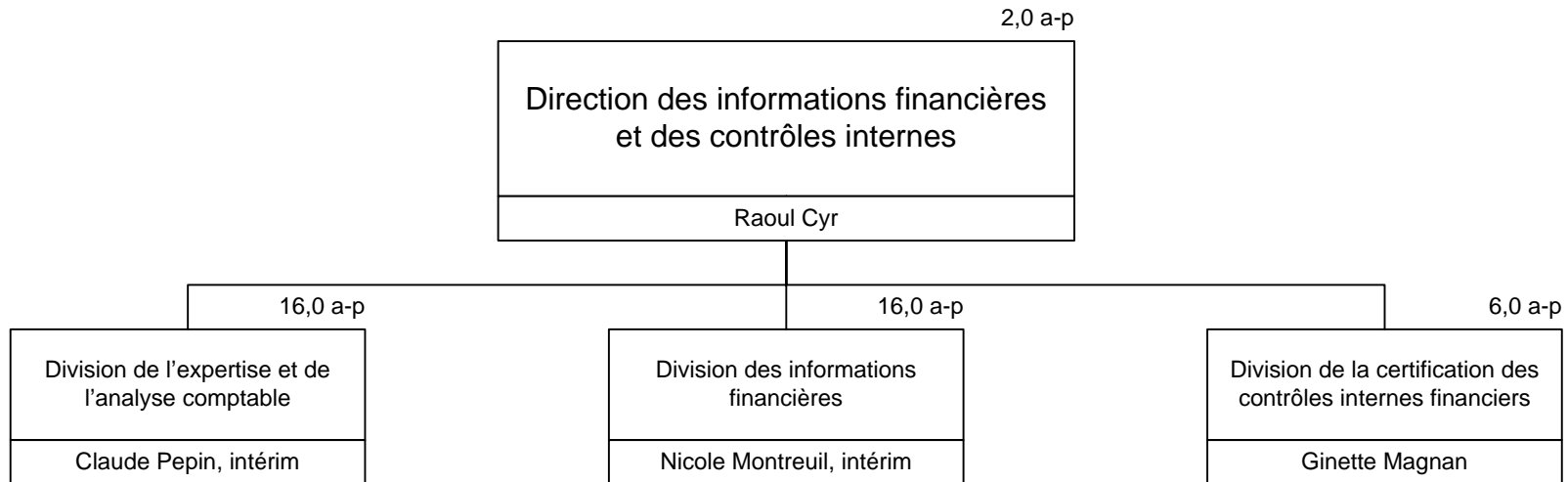


Mission

- La Direction des informations financières et des contrôles internes produit les informations financières statutaires et de gestion et fournit un service d'expertise comptable et de contrôle de gestion. Elle administre le programme de certification des contrôles internes.

Organigramme 2014

40,0 a-p



- Directives et politiques comptables
- Production des états financiers, rapports, statistiques et autres
- Reddition de comptes en fonction des lois et règlements
- Conseils stratégiques et opérationnels en matière d'application des normes comptables et d'interprétation des lois sur les taxes de vente
- Évaluation et recommandations sur l'application de nouvelles normes comptables
- Réponses au Vérificateur et autres instances
- Contrôle et suivi du plan comptable

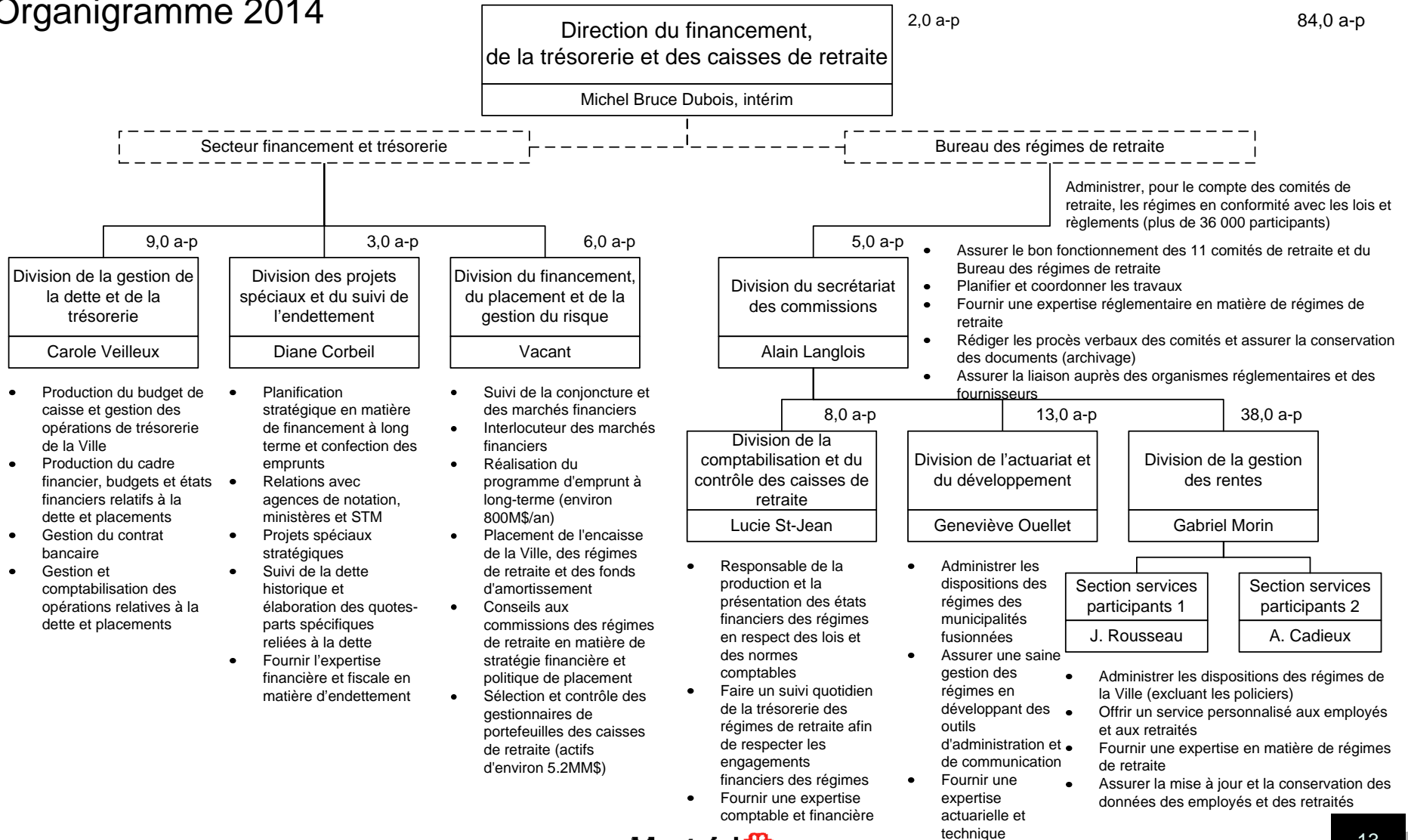
- Gestion des systèmes d'information financiers
- Exploitation de bases de données pour la confection du budget, des rapports financiers, des analyses financières et des contrôles de gestion
- Centre d'expertise et de support (SIMON)

- Programme de certification des contrôles internes financiers

Mission

- La Direction du financement, de la trésorerie et des caisses de retraite établit les stratégies et gère les activités de financement, de placement et de trésorerie. Dans le cadre de mandats délégués, elle administre les régimes de retraite en respect des lois et règlements applicables.

Organigramme 2014



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;

Réalisations de 2013 (suite)

- 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.

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

▪ **Dettes 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.

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.

- **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.

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.

▪ Dette 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;
- ▶ 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 liées 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;
- ▶ 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.

Évolution budgétaire 2013

Dépenses - évolution budgétaire au 30 septembre 2013

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2013	82 955,3	2 895,5	85 850,8
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
Budget modifié 2013	81 347,9	4 237,6	85 585,5
Prévisions 2013	74 946,0	4 099,5	79 045,5
Surplus (déficit)	6 401,9	138,1	6 540,0
<u>Explications des principaux écarts</u>			
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
	6 401,9	138,1	6 540,0

Principaux écarts – 2014 vs 2013

Sommaire

Principaux écarts - volet des dépenses

(en année-personnes et en milliers de dollars)

	a.-p.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget 2013	610,0	82 955,3	2 895,0	85 850,3
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)
Comparatif 2013	531,4	66 426,6	-	66 426,6
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)
Budget 2014	534,3	65 725,9	-	65 725,9

Dépenses par objets - 2014

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
Total	51 850,2	53 053,7	66 426,6	65 725,9

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

Dépenses par catégories d'emplois - 2014

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
Rémunération et cotisations de l'employeur						
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)
Total	39 413,4	47 607,7	49 416,7	475,5	531,4	534,3

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

FIN
DE LA
PRÉSENTATION

M E R C I