

SERVICE DES FINANCES

CAHIER BUDGÉTAIRE

PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2011

PRÉSENTÉ AUX COMMISSIONS CONJOINTES SUR
LES FINANCES ET L'ADMINISTRATION

12 mai 2010

TABLE DES MATIÈRES

MISSION 3

PERSPECTIVES 2011 4

EXERCICE 2010 6

ORGANIGRAMME 20106

PRINCIPAUX OBJECTIFS 20107

REVENUS ET DÉPENSES PAR COMPÉTENCES11

DÉPENSES PAR ACTIVITÉS12

DÉPENSES PAR OBJETS.....13

DÉPENSES PAR CATÉGORIES D'EMPLOIS14

MISSION

Ayant comme principale mission la modernisation, la consolidation et le maintien 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 et financières de la Ville;
- ❖ Assurer le développement et le maintien des processus financiers, des systèmes d'information financiers 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;
- ❖ 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.

PERSPECTIVES 2011

La Ville de Montréal fait face à d'importants défis financiers et organisationnels. Elle doit développer des moyens financiers significatifs pour être en mesure d'améliorer les services aux citoyens et de développer de nouvelles infrastructures tout en pérennisant les infrastructures existantes.

L'historique démontre que, malgré une certaine ambiguïté quant à son rôle, le service des Finances a pris en charge des responsabilités accrues dans un cadre de gouvernance de plus en plus complexe, en supportant ou initiant lui-même des développements majeurs pour la ville (dont celui de la modernisation de la fonction), et ce tout en contrôlant ses coûts et en améliorant son efficacité.

Ainsi en 2010, le service aura réalisé la majeure partie de son plan d'affaires et entrepris de nouveaux dossiers n'ayant pas été prévus au plan. L'essentiel de ces réalisations (dont certaines n'étaient pas prévues au plan ⁽¹⁾ et d'autres prévues à l'intérieur d'un calendrier différent ⁽²⁾) se présente comme suit :

- Support aux secteurs stratégiques de la ville tels l'eau, le plan de transport, le PDGMR, etc.
- Finalisation et adoption du budget 2010 en janvier 2010 ⁽²⁾;
- Processus de priorisation et de suivi du PTI 2010;
- Cadre financier long terme de fonctionnement;
- Cadre financier long terme d'investissement;
- Processus budgétaire accessible au public ⁽¹⁾;
- Stratégies d'exploitation des nouveaux pouvoirs habilitants;
- Production des états financiers 2009 en cours de finalisation du budget 2010 ⁽²⁾;
- Intégration et développement des systèmes financiers (R-12, KRONOS, transfert paie ex-banlieues sur système de paie Montréal, amorce du projet système budget)
- Assistance à la commission municipale sur les finances quant à l'allocation du fonds de 12 M\$ pour les arrondissements;
- Réorganisation des services corporatifs ⁽¹⁾;
- Réorganisation administrative du service du développement et des opérations ⁽¹⁾;
- Amorce du développement du rôle fonctionnel du service ⁽¹⁾;
- Harmonisation et scission / fusion des régimes de retraite.

Les plans du service pour 2011 s'inscriront dans la continuité de ce qui a été poursuivi ou entrepris en 2010 et s'arrimeront sur les choix de priorités de l'Administration.

Toutefois, afin que la Ville puisse mieux relever les défis financiers soulignés plus haut, elle doit unifier davantage sa vision financière, intégrer mieux les diverses planifications sectorielles et continuer de renforcer ses contrôles de gestion. Elle doit aussi continuer d'innover dans ses façons de faire, d'améliorer son efficacité et se donner moyens organisationnels requis.

Dans cet environnement, le service des Finances est un acteur majeur qui doit pouvoir faire évoluer et reconnaître son rôle à ce niveau et se donner la capacité de le jouer pleinement. À ce stade de l'évolution de la Ville, 2011 devrait être une année charnière pour donner un nouveau ton à ce changement proposé. D'ailleurs, quelques enjeux sont ressortis en 2009

et 2010, qui illustrent la nécessité à la fois de mieux définir le rôle du service des finances à l'intérieur de la ville et de renforcer son mode d'organisation en tant que responsable de la fonction financière.

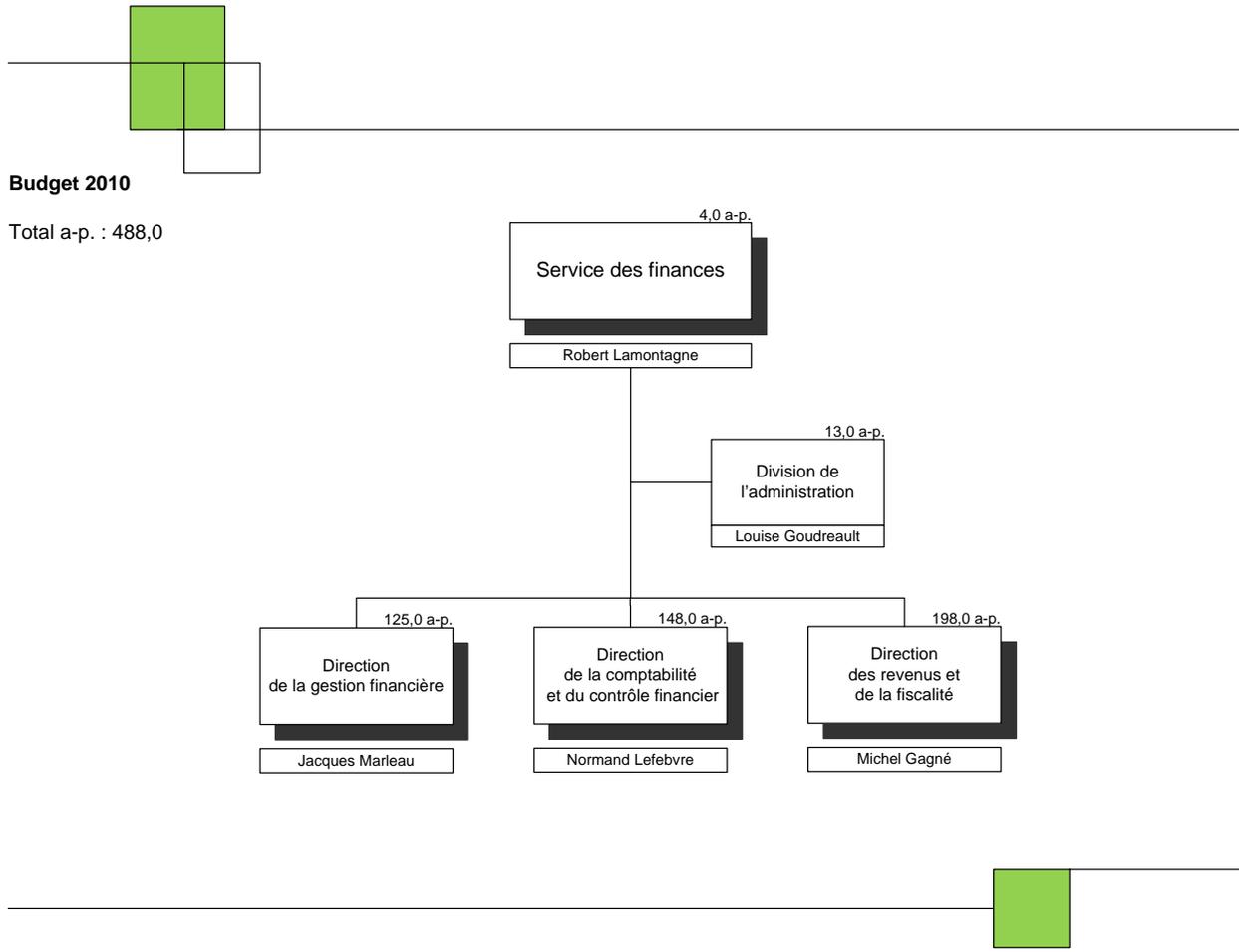
Ainsi, il devient primordial d'entamer une réflexion ouverte et en profondeur sur cette question. Les principales lignes de réflexion devraient être les suivantes :

- Clarifier et légitimer le rôle du Service des finances en tant que responsable de la fonction financière de la ville;
- Réorganiser les ressources financières et le Service des finances sur la base de ce rôle en établissant soit un lien hiérarchique ou un lien fonctionnel fort de toutes les ressources financières avec la direction des finances;
- Revoir l'organisation du service des Finances (et de la fonction finances) et le doter de façon à ce qu'il puisse jouer pleinement ses rôles stratégiques, analytiques et de contrôle (en plus de celui de soutien dans les situations de crise);
- Renforcer le processus de planification intégrée et pluriannuelle;
- Mettre en place des processus de gestion financière plus robustes, plus réguliers et mieux intégrés (planification, suivis, redditions de compte);
- Poursuivre la mise en œuvre du programme de certification des contrôles internes;
- Poursuivre de façon agressive la mise en place des systèmes financiers intégrés;
- Revoir et clarifier le processus de traitement des dossiers décisionnels et le rôle du service à l'intérieur de ce processus.

Une telle entreprise en est une de longue haleine et ne peut se matérialiser sans qu'un mandat clair et supporté ne soit confié au service.

EXERCICE 2010

ORGANIGRAMME 2010



PRINCIPAUX OBJECTIFS 2010

La rareté des ressources, l'attente des citoyens et des élus dictent plus que jamais à la fonction publique montréalaise d'adopter des attitudes et pratiques favorisant notamment la gestion axée sur les résultats, les dépenses judicieuses et l'intégrité. Le Service des finances mettra tous ses efforts afin d'être un des principaux artisans de ces attitudes et pratiques. À cet effet, en soutien au directeur général, il contribuera à :

- Renforcer l'organisation de la fonction Finance.
- Renforcer le processus de prise de décision ainsi que la qualité des éléments d'analyse;
- Renforcer le contrôle interne.
- Implanter le programme de certification des contrôles internes.
- Mettre en place un processus de planification intégrée et pluriannuelle.

En plus de ces dossiers prioritaires et structurants, le Service des finances continuera à bonifier ses services conseils dans des dossiers clés de la Ville et à améliorer la prestation de ses services.

SUPPORT STRATÉGIQUE

- Poursuivre le support dans les dossiers clés de la Ville :
 - ❖ STM
 - ❖ PLAN DE TRANSPORT
 - ❖ FONDS DE L'EAU
 - ❖ PLAN DE GESTION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES (PDGMR)
 - ❖ GESTION DES GRANDS PROJETS
- Assister la commission du conseil municipal dans la détermination des paramètres nécessaires à l'allocation aux arrondissements du fonds de 12 M\$ prévu au budget de 2010.
- Soutenir le processus de priorisation du PTI 2010.
- Développer et mettre en place le processus de planification financière, de priorisation et de gestion à long terme pour les investissements proposés en 2009.
- Analyser les opportunités en regard des nouveaux pouvoirs octroyés en vertu du projet de loi 22.
- Mettre à jour les stratégies du cadre financier long terme et développer les stratégies budgétaires 2011 appuyées sur ce cadre financier.

MODERNISATION DE LA FONCTION FINANCE

AMÉLIORATION DE LA GESTION FINANCIÈRE

Les projets sous-mentionnés s'inscrivent dans notre démarche d'amélioration de la gestion financière de la Ville en 2010:

- Améliorer les processus liés aux contrôles internes par le déploiement du programme de certification des contrôles internes.

- Mise en place des contrôles et des suivis financiers nécessaires pour l'application du projet de loi concernant l'attribution des contrats des organismes municipaux.
- Implanter les nouveaux suivis des contestations de taxe et de l'ajout de valeur au rôle foncier à des fins budgétaires et de taxation.

CONSOLIDATION ET INTÉGRATION DES SYSTÈMES ET PROCESSUS FINANCIERS DE LA VILLE

- ❖ SYSTÈME DE GESTION DU TEMPS (KRONOS) :
 - Poursuivre le déploiement du système de gestion du temps Kronos afin que tous les employés civils l'utilisent d'ici le 31 décembre 2010.
- ❖ SYSTÈME DE PAIE :
 - Finaliser l'intégration des arrondissements ex-banlieues au système de paie IBM de la Ville.
 - Réviser le scénario d'orientation pour l'implantation d'un système unique de paie corporative. Préparer le plan de développement afin de l'inclure au PTI 2011-2013.
- ❖ SIMON
 - Finaliser l'implantation de la version R12 du système SIMON pour les nouvelles fonctionnalités touchant les applications comptables et financières.
- ❖ SYSTÈME BUDGÉTAIRE :
 - Entamer le développement du système budgétaire à la suite des résultats de l'étude d'avant-projet en vue de la production du budget 2013 avec le nouveau système (si le PTI le permet).
 - Parallèlement au développement et au déploiement du nouveau système budgétaire, développer et déployer les processus de gestion financière sous-jacents.

AMÉLIORATION DE LA PRESTATION DE NOS SERVICES

- Apporter le support accru requis dans le cadre du nouveau rôle dévolu aux commissions du conseil municipal et du conseil d'agglomération.
- Mettre en place des suivis financiers nécessaires pour l'application du projet de loi concernant l'attribution des contrats des organismes municipaux.
- Implanter les nouveaux suivis des contestations de taxes et de l'ajout de valeur au rôle foncier à des fins budgétaires et de taxation.
- Assurer le volet financier de la nouvelle application «Loisirs en ligne» à la suite de la mise en opération en 2010.
- Collaborer à l'émission de l'avis d'évaluation 2011 avec la Direction de l'évaluation et procéder à l'établissement des contrôles nécessaires afin de produire un dépôt du rôle foncier de qualité.
- Soumettre aux arrondissements une offre de service afin d'intégrer et de faciliter la facturation des recettes diverses.
- Procéder à une reddition de comptes relative aux demandes GDC acheminées à la Direction des revenus et de la fiscalité.
- Poursuivre le plan triennal de mise à jour des occupants des immeubles exempts de taxes.

COMMUNICATIONS, FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

- Mettre en œuvre de nouveaux liens fonctionnels assurant une plus grande responsabilisation et une meilleure intégration des ressources financières.
- Compléter la dotation et la rétention des ressources humaines requise à la progression du rôle du service.
- Raffermer le réseau Finances.
- Mettre en œuvre le plan de relève du Service.
- Compléter la révision de la formation de base relative à la fiscalité et à la taxation (outils et services mise à la disposition des intervenants du RAM).
- Assurer une gestion plus efficace de la formation continue des employés du Service.

LES FINANCES À L'HEURE DE E-CITÉ

- Poursuivre la mise à jour du site Intranet du service.
- Préciser notre rôle de support de premier niveau dans le développement de nouvelles applications pour le volet fonctionnel et dans l'utilisation de l'entrepôt de données Oracle avec l'outil Web Focus.
- Évaluer la pertinence de procéder à la conversion du logiciel de gestion des lots d'encaissements vers de nouveaux écrans Oasis.

OPÉRATIONS BANCAIRES ET GESTION DE LA DETTE

- Revoir les besoins de financement à la suite du ralentissement anticipé des contrats octroyés pour la réalisation du PTI, et ce, compte tenu de la décision de l'Administration visant à revoir, et même resserrer, les processus d'appels d'offres.
- Utiliser des nouveaux pouvoirs en matière de gestion des placements par l'acquisition de placements de long terme, dont un emprunt de la Ville, un emprunt de la STM et d'autres titres de long terme permis par le nouvel encadrement législatif.
- Amorcer la phase de développement de rapports en vue d'améliorer le niveau d'information contenu dans le nouveau système de gestion de la dette (SGD).
- Développer une nouvelle application permettant l'utilisation des données du système de gestion de la dette (SGD) pour la production d'analyses des coûts et des revenus de la dette et pour prévoir l'évolution future du niveau de la dette, selon certaines hypothèses.
- Poursuivre les démarches auprès du gouvernement du Québec pour l'obtention de dispositions législatives nécessaires à la bonne gestion financière de la Ville dont notamment le règlement de continuité.

RÉGIMES DE RETRAITE

- Finaliser le développement et l'utilisation des tableaux de bord requis à la gestion des risques associés aux charges de retraite (Ville et STM).
- Participer aux discussions avec le MAMR relativement au financement des régimes de retraite et à l'établissement de la charge comptable.
- Poursuivre l'opération de scission/fusion des régimes des pompiers, cadres et cols bleus.
- Mettre en application les dispositions des ententes futures d'harmonisation des régimes de retraite.

- Poursuivre la diversification des placements afin de réduire le risque global.
- Poursuivre le développement d'un système de projection financière pour les charges de retraite.
- Poursuivre l'analyse des risques et de faisabilité du rapatriement du système d'administration des régimes de retraite (Sésame) dans un contexte d'harmonisation.
- Développer des outils de gestion afin de faciliter le transfert d'information entre les gestionnaires des arrondissements et les représentants du Bureau des régimes de retraite concernant les données des participants (participation, absences, salaires, statut, etc.) en l'absence d'un système de paie unifié.

ÉTATS FINANCIERS

- Produire les états financiers vérifiés selon l'échéancier déposé au comité de vérification, soit un dépôt au greffe avant le 31 mars 2010.
- Comptabilisation des constats en matière pénale selon la méthode de comptabilité d'exercice.

REVENUS ET DÉPENSES PAR COMPÉTENCES

Revenus et dépenses par compétences
(en milliers de dollars)

	Revenus		Dépenses	
	Budget Comparatif 2009	Budget comparatif 2010	Budget Comparatif 2009	Budget comparatif 2010
Conseil municipal	-	-	54 899,9	54 436,6
Conseil d'agglomération	-	-	-	-
Total	-	-	54 899,9	54 436,6

DÉPENSES PAR ACTIVITÉS

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal				Conseil d'agglomération				Total			
	Budget original Comparatif 2009	Budget modifié Comparatif 2009	Réel Comparatif 2009	Budget comparatif 2010	Budget original Comparatif 2009	Budget modifié Comparatif 2009	Réel Comparatif 2009	Budget comparatif 2010	Budget original Comparatif 2009	Budget modifié Comparatif 2009	Réel Comparatif 2009	Budget comparatif 2010
Administration générale												
Conseil municipal	1 592,2	1 592,2	1 538,4	1 653,7	-	-	-	-	1 592,2	1 592,2	1 538,4	1 653,7
Gestion financière et administrative	51 355,9	49 401,3	48 764,5	52 628,3	-	620,0	83,9	-	51 355,9	50 021,3	48 848,4	52 628,3
Greffe	1 951,8	2 101,8	1 944,8	154,6	-	-	-	-	1 951,8	2 101,8	1 944,8	154,6
Autres	-	-	1,8	-	-	-	-	-	-	-	1,8	-
Sécurité publique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transport	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hygiène du milieu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Santé et bien-être	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aménagement, urbanisme et développement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loisirs et culture	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Soutien matériel et technique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres activités	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais de financement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement de la dette à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	54 899,9	53 095,3	52 249,5	54 436,6	-	620,0	83,9	-	54 899,9	53 715,3	52 333,4	54 436,6

DÉPENSES PAR OBJETS

	Budget original Comparatif 2009	Budget modifié Comparatif 2009	Réel Comparatif 2009	Budget comparatif 2010
Rémunération et cotisations de l'employeur	37 428,7	35 990,2	36 095,9	38 350,3
Transport et communication	1 907,7	1 871,3	1 708,8	1 905,7
Services professionnels	2 994,7	3 472,6	2 694,3	2 274,9
Services techniques et autres	2 913,6	3 120,6	2 806,6	4 217,2
Location, entretien et réparation	2 428,5	2 466,9	2 396,8	2 047,2
Biens non durables	1 189,8	606,8	491,8	1 334,3
Frais de financement	-	-	-	-
Contributions à des organismes	-	-	-	-
Autres objets	6 036,9	6 186,9	6 139,2	4 307,0
Financement	-	-	-	-
Total	54 899,9	53 715,3	52 333,4	54 436,6

DÉPENSES PAR CATÉGORIES D'EMPLOIS

	\$		Années-personnes	
	Budget Comparatif 2009	Budget comparatif 2010	Budget Comparatif 2009	Budget comparatif 2010
Rémunération et cotisations de l'employeur				
Élus	-	-	-	-
Cadres et contremaîtres	7 298,9	7 735,2	61,0	62,0
Cols blancs	20 396,4	20 692,0	332,0	332,0
Professionnels	9 733,4	9 923,1	93,0	94,0
Policiers	-	-	-	-
Pompiers	-	-	-	-
Préposés aux travaux d'écoliers	-	-	-	-
Cols bleus	-	-	-	-
Total	37 428,7	38 350,3	486,0	488,0

Document préparé par :

la Division de l'administration
155, rue Notre-Dame Est, bureau 208
Montréal (Québec) H2Y 1B5

Personne-ressource :

Madame Louise Goudreault
Chef de division – Administration
514 872-4100