

Liste des politiques budgétaires pour l'année 2006 :

1. *Politique de l'équilibre budgétaire*
2. *Politique des équipements et des infrastructures*
3. *Politique de gestion des dépenses*
4. *Politique de gestion des réserves de fonds*
5. *Politique des sources de revenus*
6. *Politique de gestion de la dette*
7. *Politique de capitalisation et d'amortissement des dépenses en immobilisations*

Les politiques budgétaires seront soumises pour l'étude publique à la *Commission du conseil d'agglomération sur les finances et l'administration*.

POLITIQUE DE GESTION DES DÉPENSES

Le conseil municipal, le conseil d'agglomération, les conseils d'arrondissement et le comité exécutif de Montréal, à titre d'administrateurs de fonds publics, ainsi que l'ensemble des gestionnaires de la Ville doivent accorder une place prépondérante à la saine gestion financière des affaires de la Ville. Cette préoccupation doit être particulièrement présente en ce qui a trait à la gestion des dépenses.

Objet de la politique

L'objet de cette politique est de définir les principes qui doivent guider les gestionnaires de la Ville dans leurs décisions touchant les dépenses relatives au personnel et à l'acquisition de biens et services. Cette politique comporte de plus des éléments ayant trait aux charges interunités. Précisons que pour la présente politique, on entend par « Ville » ou « Ville de Montréal », l'ensemble des unités et entités la composant, soit autant les services corporatifs que les arrondissements.

Objectifs

Par la politique de gestion des dépenses, la Ville entend poursuivre les objectifs suivants :

- assurer le respect des principes d'une saine gestion;
- veiller à ce que les valeurs de transparence et d'équité soient respectées;
- garantir une gestion décentralisée des dépenses.

Les pratiques de gestion

Les pratiques de gestion sont regroupées sous trois énoncés généraux. Chaque énoncé est d'abord expliqué, puis suivi d'une description des pratiques de gestion qui s'y rattachent.

Premier énoncé – La Ville doit gérer avec rigueur les dépenses de personnel, et ce, en tenant compte des facteurs humains

Explication

Les dépenses de personnel comprennent les salaires et les avantages sociaux consentis aux employés par les divers contrats de travail. Comme elles sont le résultat de discussions entre les divers syndicats et l'administration, la Ville doit négocier lesdits contrats dans la limite de la capacité de payer des contribuables. Par ailleurs, la Ville doit tenir compte des facteurs humains qui sont primordiaux lorsqu'il s'agit d'améliorer la performance d'une organisation, dont la mission première est d'offrir des services de qualité aux citoyens et aux citoyennes.

Pour qu'une saine gestion des dépenses de personnel devienne réalité, la Ville doit adopter les pratiques de gestion et de développement du capital humain qui sont appropriées.

Pratiques de gestion

- La Ville de Montréal doit élaborer, chaque année, un plan de l'effectif et soumettre celui-ci à l'approbation du comité exécutif dans le cadre du processus budgétaire.
- Les dossiers concernant la création, la modification et la classification des emplois réalisés en fonction des plans de classification qui respectent les principes de l'équité salariale doivent être documentés et justifiés avant d'être soumis à l'approbation du service du capital humain.
- Les descriptions de fonctions, qui établissent les compétences nécessaires pour occuper chaque poste, doivent être tenues à jour.
- Dans la mesure du possible, des mécanismes doivent être prévus afin que soient trouvées avec diligence les solutions aux problèmes d'application des conventions collectives, car un problème qui perdure entraîne forcément des coûts.
- Des analyses doivent être faites dans le but d'obtenir l'information nécessaire sur les absences dans les diverses catégories de personnel, après quoi les mesures appropriées doivent être prises.
- Le système actuel de gestion de la performance du personnel cadre permet le suivi de la performance. Le principe des programmes de l'évaluation de la performance devrait être étendu à tous les employés et être consigné formellement.
- Le plan de main d'œuvre devrait déterminer les moyens à mettre en place afin d'assurer l'accès à une main d'œuvre compétente.
- Une analyse de l'évolution des coûts des accidents du travail doit être effectuée, et les mesures nécessaires doivent être prises afin de réduire ces coûts au niveau le plus bas possible.

Deuxième énoncé – Les dépenses qui résultent des transactions que la Ville réalise dans divers marchés doivent être effectuées et gérées avec un souci constant d'efficacité, d'efficience et d'économie

Explication

Les montants engagés dans les transactions d'achat ou de location de biens (inventoriés ou non), de services généraux, de services professionnels et de services publics (tarifés ou non) représentent, après les salaires, l'un des postes de dépenses les plus importants des organisations privées ou publiques.

L'importance de ces dernières justifie amplement l'attention, la rigueur et le souci de la valeur économique qui s'imposent au moment de la sélection, de la négociation et de la conclusion de transactions pour que celles-ci soient valides, performantes, transparentes et efficaces.

La fonction d'approvisionnement en biens et services n'est pas une activité axée uniquement sur l'aspect financier de la gestion organisationnelle. Il s'agit bel et bien d'une fonction dont l'exercice, en plus de contribuer à l'acquisition de biens et de services, doit permettre d'établir des rapports efficaces avec l'environnement social (le citoyen et le fournisseur), économique (maintien des coûts), politique (aide à la décision), juridique (encadrement légal public, commercial et privé) et technologique (évolution des matières et des produits), tout cela afin de profiter des opportunités offertes. Il s'agit donc d'élaborer des stratégies adaptées.

Pratiques de gestion

- La relation avec les fournisseurs doit être l'occasion de profiter d'opportunités techniques et économiques, ainsi que de l'expertise de nouveaux partenaires.

- L'exercice de la fonction d'approvisionnement doit se faire dans le respect des lois.

- La façon municipale de faire des affaires doit être expliquée, consignée et diffusée, et ce, afin de faire connaître les valeurs de l'organisation dans ses relations d'affaires, de soutenir le personnel municipal dans son travail de pourvoyeur ainsi que d'informer les fournisseurs actuels ou potentiels des pratiques et des processus d'accès au marché municipal. Une politique d'achat de biens et de services a pour but de confirmer ces rôles.

- La gestion des biens inventoriés revêt une importance capitale, tant pour en assurer la disponibilité, le repérage et l'accessibilité au moment opportun, que pour contrôler adéquatement les montants qui y sont investis. Une politique relative à la gestion des biens inventoriés a pour but de confirmer ces responsabilités.

- L'acquisition de services professionnels, de par la nature intangible des besoins à combler, demande à elle seule une grande expertise. Ce domaine d'activité, se doit d'être géré avec rigueur et conformément à la loi. De plus, les pratiques quotidiennes se doivent d'être expliquées, ce que vise la politique d'acquisition de services professionnels.

- La Ville doit effectuer une gestion des risques en évitant d'acquérir des produits dont la qualité pourrait être inférieure ou supérieure aux besoins. Pour ce faire, elle doit tenir compte des plaintes et de la satisfaction des clients et évaluer la performance des principaux fournisseurs.

Troisième énoncé – La Ville doit favoriser un contrôle rigoureux des dépenses par l'application du concept des charges interunités

Explication

Une charge interunité est une transaction qui s'effectue entre deux unités municipales. Certaines unités s'échangent, en effet, des services qui, dans la comptabilité de la Ville, sont dûment facturés sous cette rubrique. En d'autres termes, la Ville exerce un contrôle des dépenses de certaines unités qui donnent des services à d'autres, et ce contrôle s'exerce par une charge au budget des services ou arrondissements utilisateurs.

Le concept de charge interunité a été créé afin d'imputer à une unité consommatrice de services la dépense faite par l'unité qui fournit ces services. Les charges interunités sont une façon de faire prendre conscience aux utilisateurs de services que leurs pratiques génèrent un coût. Les charges interunités tendent à dissiper l'impression de gratuité des services échangés à l'interne. Pour des raisons techniques, ces activités font parfois l'objet d'un regroupement. À titre d'exemple, certaines activités peuvent être regroupées de façon à concentrer l'expertise ou pour réaliser des économies d'échelle. Aussi, les utilisateurs de services offerts par d'autres unités municipales devront-ils toujours prévoir à leur budget le coût de l'utilisation de ces services.

Pratiques de gestion

- La Ville crée des charges interunités dans les cas où des ressources (par exemple du personnel spécialisé) furent regroupées afin de créer un bassin d'expertise pouvant générer des économies d'échelle.

- Les unités qui facturent le coût de leurs services à d'autres unités doivent viser à le faire sur la base d'une prévision de coût. Au terme du cycle budgétaire annuel (ou plus régulièrement si nécessaire), elles doivent procéder à une analyse des écarts entre les prévisions initiales et les résultats réels. Enfin, elles doivent rendre compte de cette analyse à l'unité qui reçoit le service.

- Les unités qui reçoivent un service d'une autre unité municipale doivent prévoir, dans leur budget, les montants nécessaires au remboursement du coût de ces services.

Toute dérogation à cette politique doit, sur recommandation du comité exécutif ou d'un conseil d'arrondissement, faire l'objet d'une approbation par le conseil municipal.