

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

Budget 2022

Martin Robidoux
Service de l'approvisionnement
13 janvier 2022

Liste des acronymes

- A-p. : Année-personne
- AR: Approvisionnement responsable
- CLSST : Comité local de santé et de sécurité au travail
- EÉS : Entreprises d'économie sociale
- MAMH : Ministère des affaires municipales et de l'habitation
- PDI : Programme décennal d'immobilisations
- PTI : Programme triennal d'immobilisations
- SA : Service de l'approvisionnement
- SST : Santé et sécurité au travail
- TEMP : Temporaire

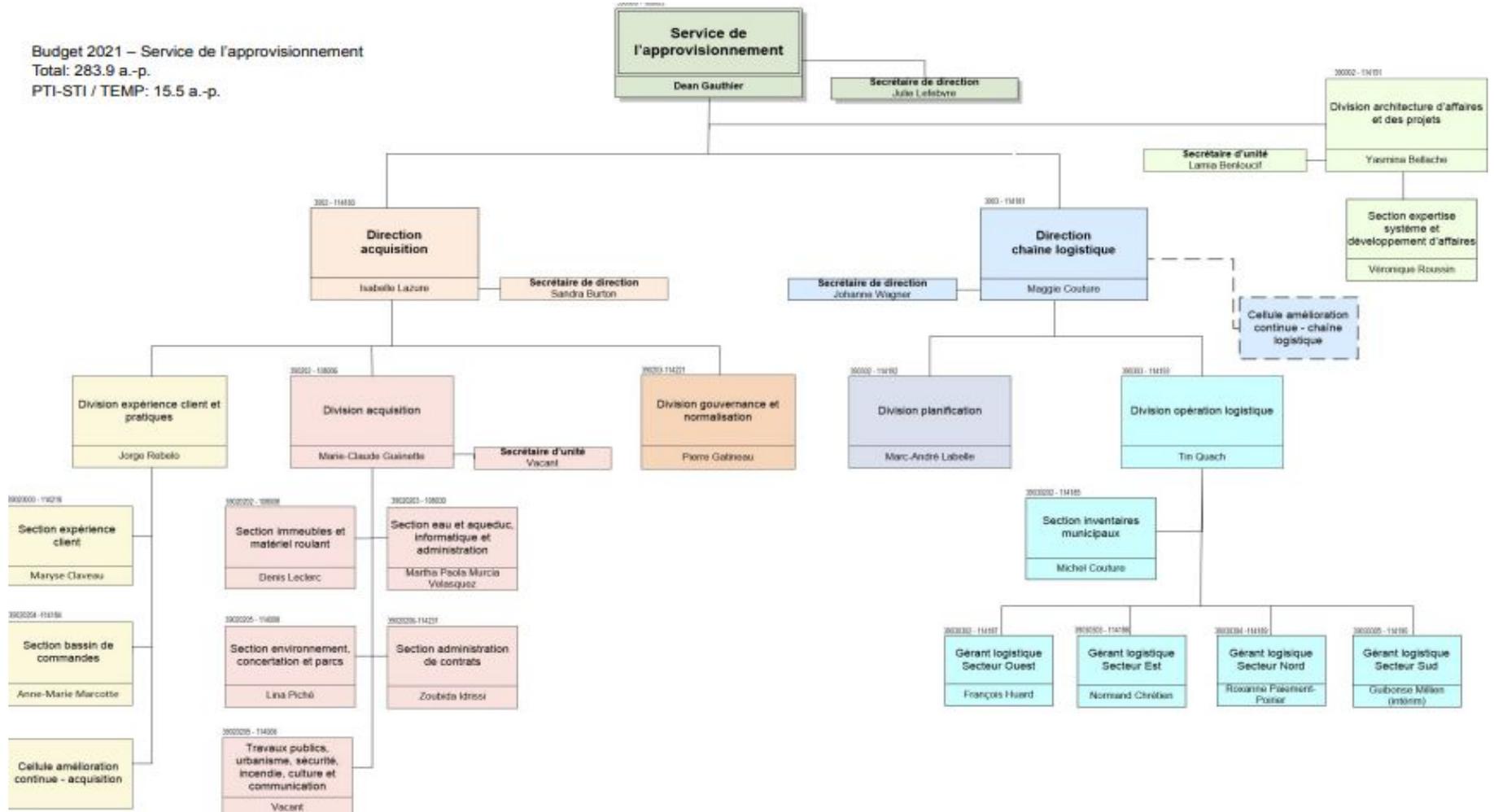
Mission

Par l'expertise de ses employés, le Service de l'approvisionnement soutient les unités d'affaires dans leurs besoins matériels, de services et d'opérations. Il joue un rôle très actif et central dans la gestion des processus d'approvisionnement et dans l'harmonisation des pratiques d'achats et de gestion des stocks.

Son rôle est de développer des stratégies d'acquisition et de logistique contribuant à la saine gestion et à l'essor de la Ville de Montréal.

Organigramme 2021

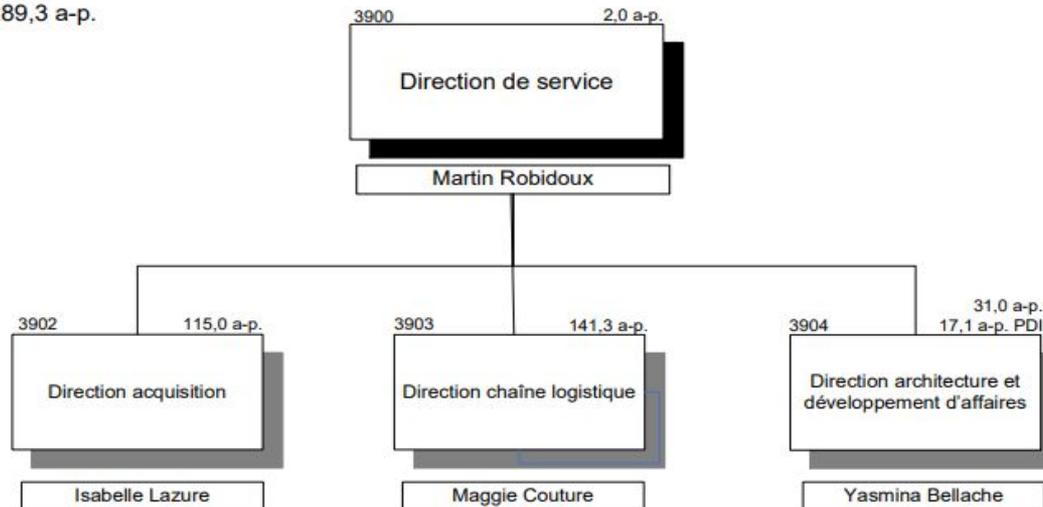
Budget 2021 – Service de l'approvisionnement
 Total: 283.9 a.-p.
 PTI-STI / TEMP: 15.5 a.-p.



Organigramme 2022

Budget 2022

Total a-p. : 306,4 a-p.
Budget fonctionnement : 289,3 a-p.
PDI : 17,1 a-p.



Faits saillants 2021 et impacts

Pandémie et COVID-19

- Plusieurs analyses et prospections des marchés ainsi que des négociations avec les fournisseurs ont été menées par le Service afin de réduire les coûts d'acquisition.
- **Des économies dépassant 6,5 M\$**, par rapport aux prix obtenus au cours des deux dernières années, ont été réalisées grâce à de nouvelles stratégies de marché, et ce, dans le cadre des services de gardiennage, de désinfection des lieux ainsi que de la fourniture et l'entretien des toilettes chimiques, pour ne citer que ceux-là.

Faits saillants 2021 et impacts

Une nouvelle Politique d'approvisionnement responsable pour s'aligner avec le plan stratégique Montréal 2030

- Les principes du développement durable y sont incorporés en renforçant l'intégration des volets **environnementaux, sociaux et économiques**.

Contribuer à la relance économique de Montréal

- Pour la toute première fois à la Ville, **un énoncé d'achat local a été préparé** par le SA.
- **Plus de 8000 fournisseurs locaux ont été approchés** pour commenter la grille des critères intégrée dans l'énoncé, et au moins 20 % de ceux-ci ont répondu au sondage.
- 330 M\$ octroyés à des fournisseurs ayant une place d'affaires sur l'île de Montréal, et 9.7 M\$ auprès de fournisseurs de la diversité.

Faits saillants 2021 et impacts

Début des travaux de mise en place du nouveau modèle d'affaires du Service

- **Rapatriement des activités d'achats** sous le seuil de l'appel d'offres public des services centraux (contrats de gré à gré de plus de 25 000 \$).
 - Rehaussement des profils et compétences des acheteurs dédiés à ces achats pour, entre autres, assurer le respect des encadrements et lois régissant les processus d'achat à la Ville.
 - Spécialisation des ressources effectuant les commandes et veille du respect des principes de séparation des tâches.

Budget de fonctionnement 2022

Plan de la présentation

- Objectifs et réalisations 2021
- Indicateurs REMC
- Indicateurs du Service
- Bilan en matière de santé et sécurité au travail
- Évolution budgétaire 2021
- Objectifs 2022
- Budget 2022
 - Revenus et dépenses par compétences
 - Principaux écarts 2022 vs 2021
 - Revenus et dépenses par objets
 - Revenus et dépenses par objets – explications d’écarts
 - Dépenses par catégories d’emplois
 - Variations de l’effectif par catégories d’emplois
- Période de questions

Objectifs et réalisations 2021

Ententes-cadres et contrats exclusifs

En 2021, 1565 ententes sont actives, dont 365 ententes corporatives destinées à toutes les unités d'affaires de la Ville. Ces ententes corporatives, d'une valeur totale de 636 M\$, génèrent en moyenne 10% d'économie pour la Ville, soit environ 63 M\$.

Achats en gré à gré auprès de fournisseurs responsables

- 330 M\$ auprès de fournisseurs ayant une place d'affaires sur l'île de Montréal
- 9.7 M\$ auprès de fournisseurs de la diversité

Amélioration du réseau de distribution

Poursuite du déploiement du réseau de distribution agile basé sur les besoins des clients :

- Mutualisation des ressources par l'augmentation des transferts intermagasins;
- Décloisonnement informatique des agents de distribution afin de bien répartir les efforts et rendre le réseau encore plus agile;
- Utilisation des points de service ouverts 7 jour sur 7 (Dickson, Viau et St-Laurent) comme points de distribution satellites afin d'offrir des services sur de plus grandes plages horaires;
- Mise en place d'une option de transport afin d'effectuer des livraisons à partir de ces centres satellites sur des heures élargies.

Objectifs et réalisations 2021

Mise en application des changements législatifs et améliorations du cadre commun liés au domaine de l'approvisionnement

- Loi 155 : Travaux en cours avec le BIG et le contrôleur général afin d'émettre un encadrement ainsi qu'un guide des devis de performance visant à faciliter la tâche lors de la production des devis.
- Loi 67 : Introduction de mesures visant à favoriser l'achat local au sein du RGC et son opérationnalisation au sein du Service.
- Discussions avec le MAMH sur des demandes de modifications législatives touchant le domaine de l'approvisionnement.
- Développement de deux formations sur les documents normalisés destinés aux services et arrondissements réalisant des appels d'offres de travaux.
- Mise en place d'un processus de consultation avec les représentants du marché (entrepreneurs et associations d'entrepreneurs) en vue de la mise à jour des documents d'appels d'offres de travaux.

Objectifs et réalisations 2021

Approvisionnement responsable

- Refonte de la Politique d'approvisionnement responsable et sa publication.
- Élaboration de l'énoncé d'achat local précisant les intentions de la Ville en lien avec l'achat local et supportant la relance économique de Montréal.
- Développement d'une grille de critères d'achats responsable ainsi que d'un répertoire de fournisseurs responsables.
- Formation des équipes du service sur les concepts AR et l'ADS+ et déploiement d'une capsule de formation destinée à tous les employés de la Ville.
- Élaboration de la structure et du contenu du Plan quinquennal d'approvisionnement responsable.
- Modification de l'inscription au fichier fournisseur pour permettre d'identifier les fournisseurs de la diversité, les fournisseurs locaux, les EÉS et startup, et déploiement de la carte interactive pour la recherche visuelle des fournisseurs locaux.

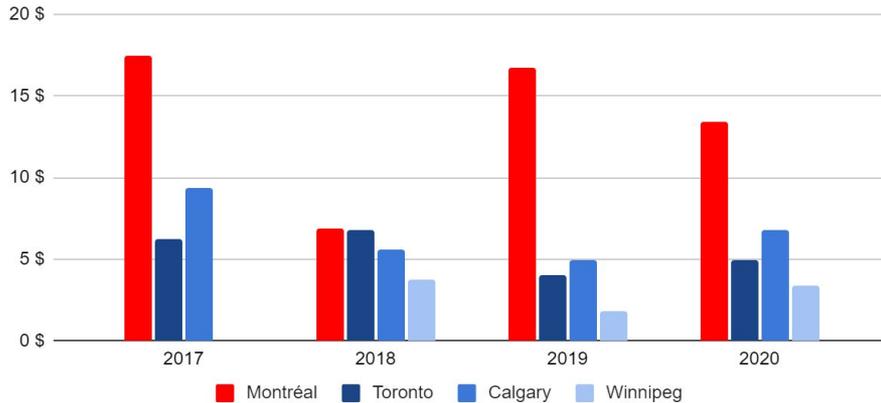
Objectifs et réalisations 2021

Déploiement du nouveau modèle d'affaires du Service de l'approvisionnement

- Rehaussement des profils de postes en acquisition et en gestion des stocks et mise en place d'équipes spécialisées : équipe d'acheteurs généraux (bassin de commandes), équipe d'acheteurs spécialisés, équipe de conseillers en acquisition, de conseillers en administration de contrat et une équipe de spécialiste de gamme pour la chaîne logistique.
 - *Le rehaussement et l'intégration des nouveaux postes se sont faits sans ajout de ressources supplémentaires et à même l'effectif du Service.*
- Création de la chaîne de profils de postes permettant aux employés de progresser au sein du Service et favorisant le développement et la rétention des ressources humaines.

Indicateurs REMC - Coût d'exploitation du Service par 1000\$ d'achats

Coûts d'exploitation du service centralisé des achats pour 1 000 \$ d'achats de biens et services octroyés (fonctionnement et investissement) par le service centralisé des achats via un processus d'approvisionnement



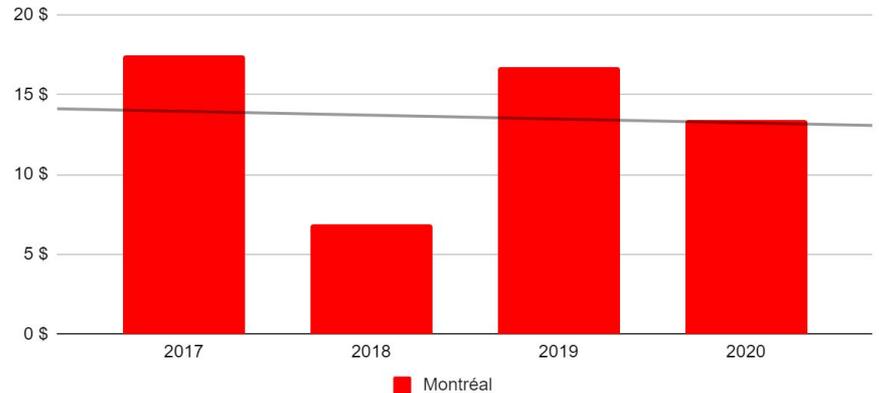
*

La variance du résultat de cet indicateur, comparativement à l'année précédente, est attribuable à une augmentation de la valeur des appels d'offres qui est effectuée par le service centralisé des achats puisque les coûts d'exploitation du service sont demeurés stables.

Comparativement aux autres villes, il faut noter que le service centralisé des achats ne traite pas des dossiers de construction¹ et que la valeur financière de ces dossiers d'achat est généralement de grande valeur monétaire (similaire pour pages 17 et 18).

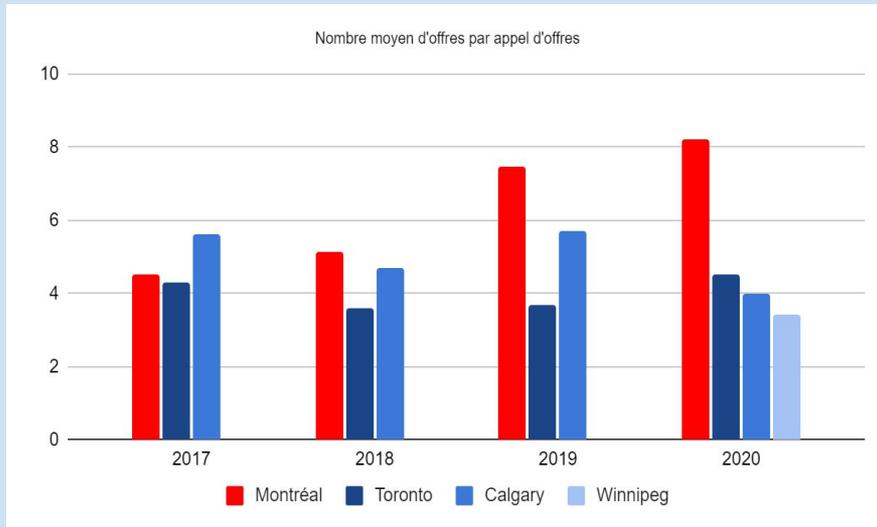
Cet indicateur mesure les coûts d'exploitation du service centralisé des achats, hors opérations d'inventaire et hors amortissement, pour 1 000 \$ d'achats de biens et services effectués au moyen d'un processus d'appel d'offres publics, d'un processus d'appel d'offres sur invitation ou d'un processus d'octroi de gré à gré.

Coûts d'exploitation du service centralisé des achats pour 1 000 \$ d'achats de biens et services octroyés (fonctionnement et investissement) par le service centralisé des achats via un processus d'approvisionnement



1. Dossiers de construction, notamment, ceux qui sont liés aux immeubles, aux travaux de voirie, d'infrastructures et des transports ainsi qu'un volume important des services professionnels.

Indicateurs REMC - Nombre moyen de soumissions par AO

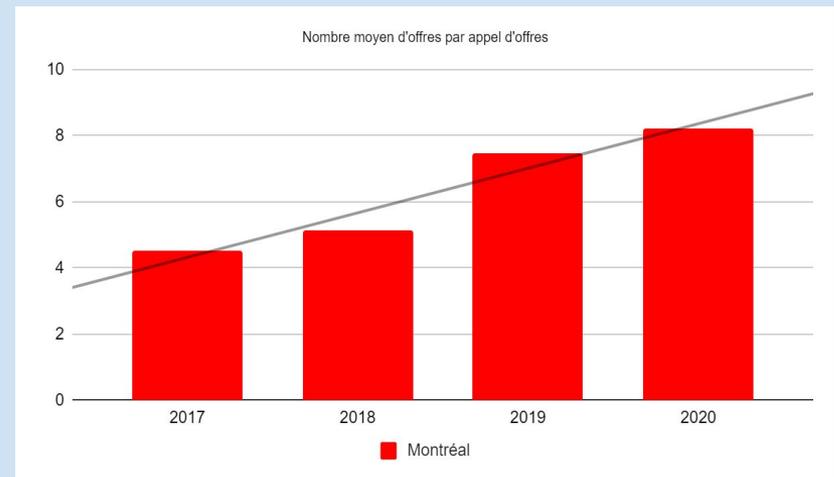


Cet indicateur mesure le nombre moyen de soumissions suite à un processus d'appel d'offres publics et un processus d'appel d'offres sur invitation.

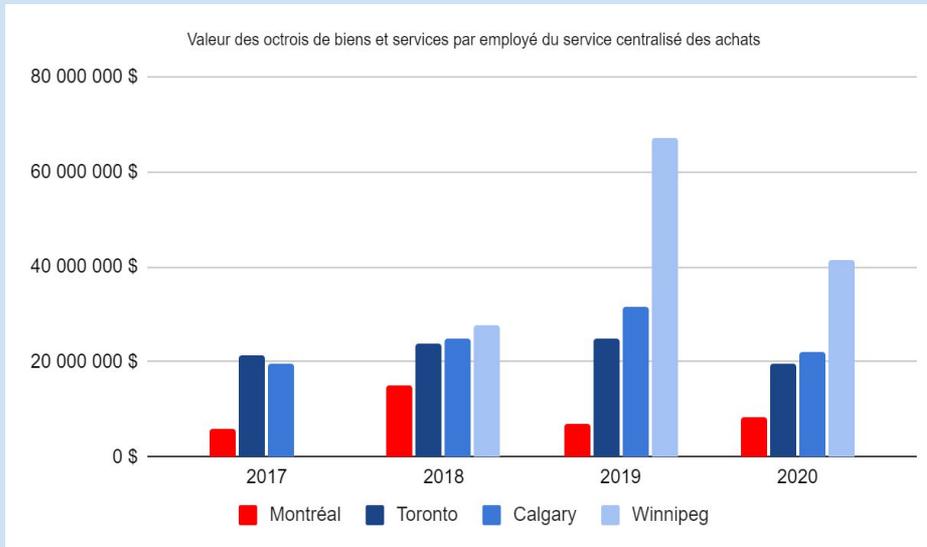
Les appels d'offres sans soumissionnaire n'ont toutefois pas été considérés lors du calcul.

La variance du résultat de cet indicateur, comparativement à l'année précédente, est attribuable à la poursuite de l'application de la stratégie de regroupement de plusieurs lots par appel d'offres.

L'objectif visé par cette stratégie est d'ouvrir le marché aux petits fournisseurs et fournisseurs locaux n'ayant pas la capacité de soumissionner sur la totalité d'un appel d'offres.

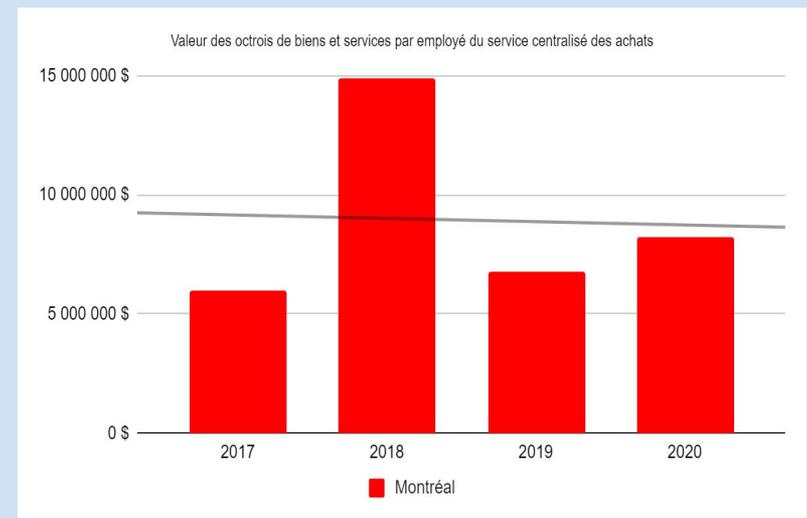


Indicateurs REMC - Valeur des contrats de biens et services par employé

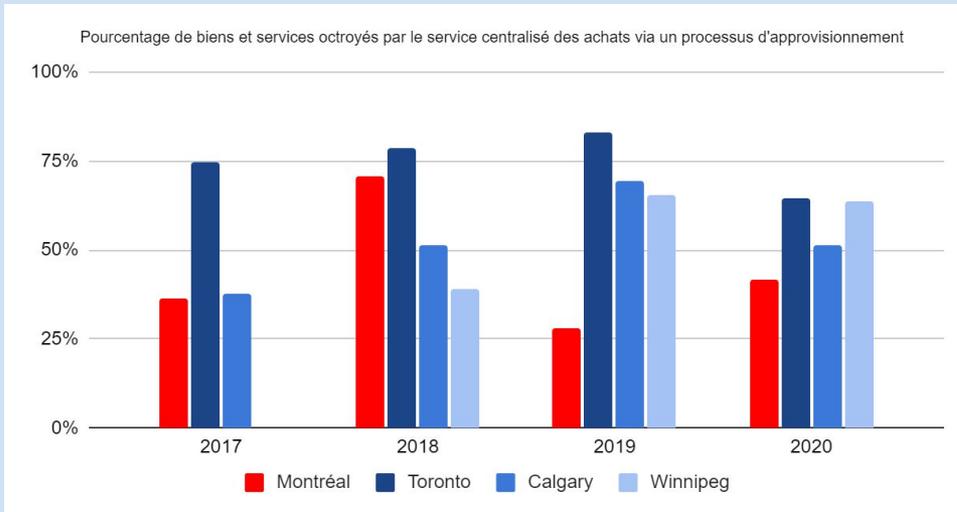


Cet indicateur calcule la valeur des acquisitions de biens et services effectuées par le service centralisé des achats, en la divisant par le nombre d'équivalent à temps plein (ETP) de ce service.

La variance du résultat de cet indicateur, comparativement à l'année précédente, est attribuable à une augmentation de la valeur des appels d'offres qui est effectuée par le service centralisé des achats, dont un important contrat de la collecte des matières résiduelles.

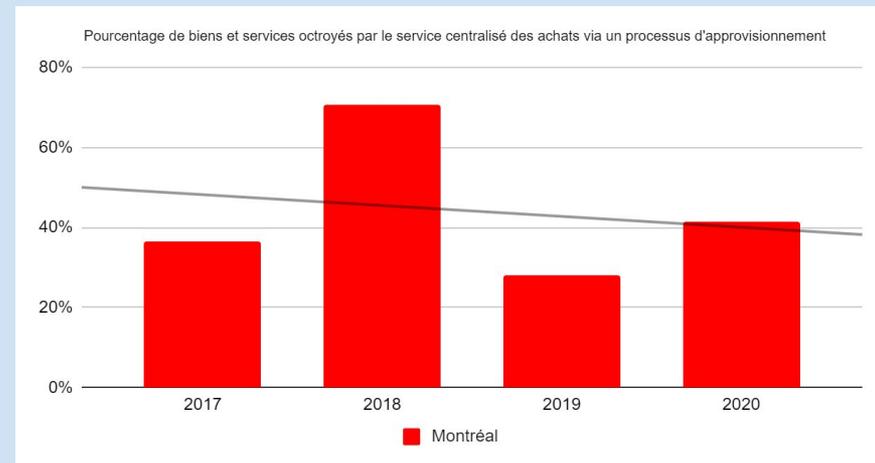


Indicateurs REMC - Pourcentage de biens et services octroyés par le SA



Cet indicateur mesure le pourcentage de biens et services municipaux, capitalisés ou non capitalisés, achetés par le service centralisé des achats au moyen d'un processus d'appel d'offres public, d'un processus d'appel d'offres sur invitation ou d'un processus d'octroi de gré à gré (source unique).

La variance du résultat de cet indicateur, comparativement à l'année précédente, est attribuable à une diminution des achats municipaux qui sont effectués par les services et les arrondissements ainsi qu'à une augmentation de la valeur des appels d'offres qui est effectuée par le service centralisé des achats.



Indicateurs clés du Service

Indicateurs suivis mensuellement

- Diversité et inclusion : embauche des personnes issues des minorités visibles et ethniques
- Délais de paiement des factures
- **Nombre de soumissions par appel d'offres**
- Délai de traitement d'un appel d'offres
- Délai de traitement des demandes d'achat
- **Inscription des adjudicataires au paiement électronique**
- Taux de rotation des stocks
- Ratio de produit en inventaire sous ententes
- **Répartition des achats sur les bons de commandes aux entreprises d'économies sociales**
- **Répartition des achats sur les bons de commandes aux OBNL**

Indicateurs suivis trimestriellement

- Diversité et inclusion : embauche et promotion des cadres de gestion et de direction issus des minorités visibles et ethniques
- Santé et sécurité du travail
- Présence au travail
- Impression de documents

Indicateurs du Service

Nombre de soumissions par appel d'offres

Public



Sur invitation



Cet indicateur mesure le nombre de soumissions reçues lors d'un processus d'appel d'offres publié sur SEAO ainsi que le nombre de soumissions reçues lors d'un processus d'appel d'offres sur invitation.

Si la cible n'est pas atteinte dans sa moyenne annuelle, on constate une forte tendance à rester à l'intérieur de la tranche de 2 à 5 soumissions tout au long des derniers 12 mois.

Le contexte de la pandémie et son impact sur les marchés et fournisseurs a été un facteur important dans la diminution du nombre de soumissionnaires dans certaines catégories de produits et services.

Note : Cet indicateur ne tient pas compte des lots et des appels d'offres annulés.

Indicateurs du Service

Inscription des adjudicataires au paiement électronique

Taux d'inscription au paiement électronique



Moyenne annuelle (%)

Inscription	70,32 ↓ -1.6%
Valeur	64,96 ↓ -1.9%

Cibles

Inscription	90%
Valeur	75%

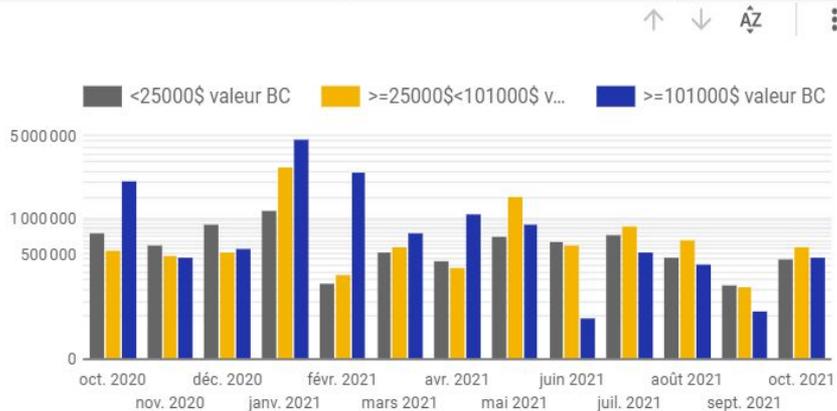
Cet indicateur représente le nombre et la valeur d'octroi des contrats à des fournisseurs inscrits au paiement électronique.

La Ville envoie systématiquement une lettre d'octroi à chaque adjudicataire ainsi qu'un rappel de la clause paiement électronique du contrat en plus du lien vers le formulaire d'adhésion.

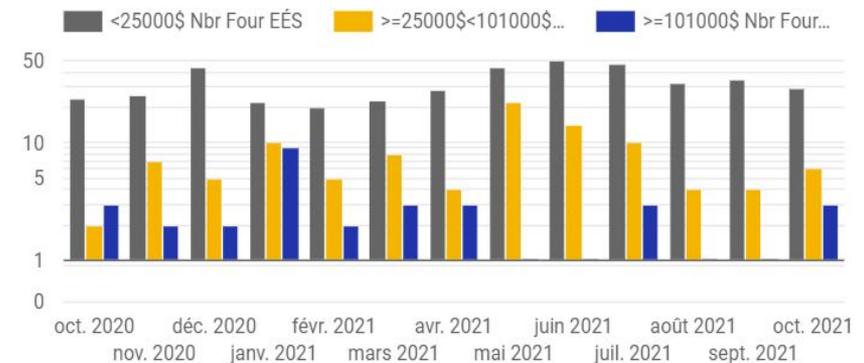
Le taux annuel d'inscription est en évolution. En 2020, ce taux était à 65% et il est passé à 70% en 2021.

Indicateurs du Service

Achats entreprise économie sociale (\$)



Achats entreprise économie sociale



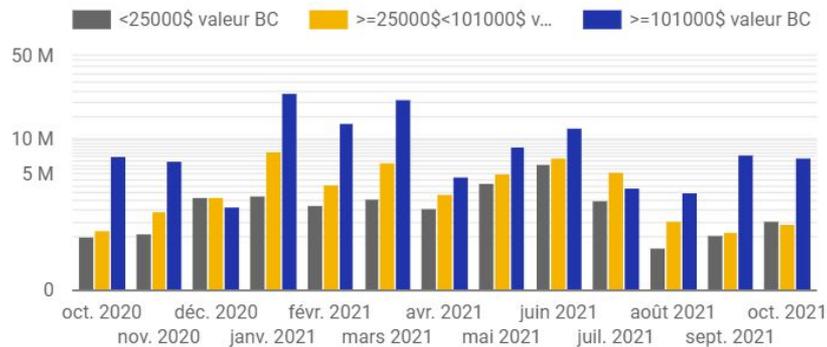
Cet indicateur représente la valeur et le nombre des contrats octroyés aux entreprises d'économie sociale (EÉS) inscrites à la base des fournisseurs de la Ville de Montréal.

La Ville de Montréal sollicite les EÉS sur une base régulière dans le cadre de la sollicitation de gré à gré ou lors d'un processus d'appels d'offres sur invitation pour des services d'administration et de formation, d'entretien, de nettoyage ou en lien avec la santé et la sécurité, etc.

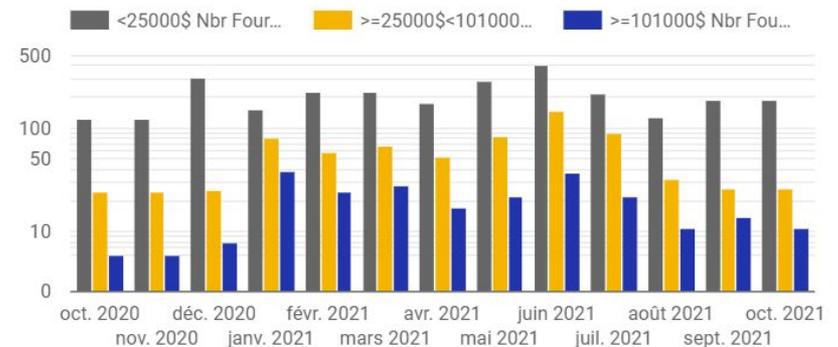
→ En 2021, les octrois ont atteint 28,7 M\$, répartis sur plus de 200 entreprises.

Indicateurs du Service

Achats entreprise OBNL(\$)



Achats entreprise OBNL



Cet indicateur représente la valeur et le nombre des contrats octroyés aux OBNL inscrits à la base des fournisseurs de la Ville de Montréal.

La Ville de Montréal sollicite les OBNL sur une base régulière dans le cadre d'activités d'administration et de formation, de travaux publics, d'aménagements extérieurs ainsi que pour l'organisation d'événements culturels et pour la fourniture de divers services directs aux citoyens.

→ En 2021, la valeur totale des achats municipaux auprès d'OBNL a atteint 175,7 M\$ répartis sur plus de 1600 entreprises.

Bilan en matière de santé et sécurité au travail

	Taux d'absence maladie	Taux d'assignation temporaire	Taux de fréquence	Taux de gravité
2020	5,3%	100%	3,13	341
2021	5,2%	50%	2,19	137

Données en date du 31 octobre 2020 et 2021

- Le taux d'absentéisme est à la baisse pour une troisième année consécutive.
- Au cours de 2021, le service a connu 10 incidents de travail, dont 6 avec perte de temps. Chaque événement est révisé en comité local de santé et sécurité afin de trouver des solutions durables et préventives.

Bilan en matière de santé et sécurité au travail

Activités réalisées en 2021 en matière de SST

- 3 comités santé et sécurité au travail ;
- L'inventaire des obligations ont été revus ;
- Un outil de suivi est dans le dossier partagé de CLSST pour documenter les rencontres (compte-rendu, inspection, séquences des actions pour les 3 réunions CLSST) ;
- Toutes les enquêtes ont été réalisées pour chaque site, et ce, en partenariat avec les syndicats.

Évolution budgétaire 2021 – Revenus

Revenus - évolution budgétaire 2021

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2021	-	-	-
Budget modifié 2021	-	-	-
Prévisions 2021	27,1	-	27,1
Surplus (déficit)	27,1	-	27,1
<u>Explications des principaux écarts</u>			
Revenus divers non ponctuels (vente ferrailles, désuétudes)	27,1		27,1
	27,1	-	27,1

Évolution budgétaire 2021 – Dépenses

Dépenses - évolution budgétaire 2021

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2021	29 841,1	782,2	30 623,3
Transfert des ressources humaine pour le remboursement du salaire d'employés	4,3	-	4,3
Budget modifié 2021	29 845,4	782,2	30 627,6
Prévisions 2021	29 202,3	349,0	29 551,3
Surplus (déficit)	643,1	433,2	1 076,3
<u>Explications des principaux écarts</u>			
Contribution au plan de marge de manœuvre	342,8	433,2	776,0
Autres économies, principalement dans les autres familles de dépenses	300,3		300,3
	643,1	433,2	1 076,3

Objectifs 2022

- **Augmenter** le nombre d'ententes-cadres (**la moyenne actuelle est de 350 ententes active annuellement**) afin d'en faire profiter les services et les arrondissements et pour ultimement réduire les dépenses publiques.
- Assurer un suivi rigoureux de la consommation sur les ententes-cadres en place.
- **Finaliser et faire approuver, à la fin du premier semestre, la directive « Gestion de la chaîne d'approvisionnement »** afin d'appuyer la mise en application de la Politique.

Objectifs 2022 (suite)

- Poursuivre l'arrimage des initiatives du SA en approvisionnement responsable avec les orientations, plans et stratégies de la Ville ainsi qu'avec les priorités du Chantier d'harmonisation des plans Montréal 2030, et ce, en vue de la rédaction de la version publique du Plan approvisionnement responsable.
- Bonifier le nombre d'inscriptions au fichier fournisseur de la Ville pour les catégories EÉS, locaux, PME et fournisseurs de la diversité afin de mesurer la progression et l'atteinte du plus grand nombre possible de ces catégories (bassin des **8000 fournisseurs identifiés en collaboration avec le SDÉ et SDIS).**

Objectifs 2022 (suite)

- Poursuivre l'opérationnalisation de la grille d'achat responsable et du guide opérationnel d'achat auprès des EÉS de manière à favoriser les fournisseurs responsables. À titre d'information, au total, **602 M\$** sont donnés annuellement en gré à gré.
- Développer, en collaboration avec la DGMR, une stratégie pour la disposition des surplus alimentaires, conclure une **entente pilote** de redistribution des aliments propres à la consommation et intégrer ces concepts dans les encadrements de la Ville.

Objectifs 2022 (suite)

- Intégrer des clauses et exigences concrètes permettant de réduire graduellement le suremballage, et tester la réponse du marché via des ententes-pilotes.
- Informer les fournisseurs des intentions de la Ville en matière d'approvisionnement responsable, les mobiliser à adopter des pratiques responsables et développer le plan de communication.

Budget 2022 – Sommaire des revenus et dépenses par compétences

(en milliers de dollars)

	Revenus				Prévision comparative 2021	Budget comparatif 2021	Budget 2022
	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Réel comparatif 2020			
Conseil municipal	30,7	33,4	2 793,5	70,5	27,9	-	-
Conseil d'agglomération	-	-	-	-	-	-	-
Total	30,7	33,4	2 793,5	70,5	27,9	-	-

(en milliers de dollars)

	Dépenses				Prévision comparative 2021	Budget comparatif 2021	Budget 2022
	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Réel comparatif 2020			
Conseil municipal	25 825,6	25 425,8	31 271,3	27 578,1	29 202,3	29 841,1	30 577,7
Conseil d'agglomération	782,2	782,2	1 462,3	782,2	349,0	782,2	-
Total	26 607,8	26 208,0	32 733,6	28 360,3	29 551,3	30 623,3	30 577,7

Principaux écarts 2022 vs 2021 – Revenus

Principaux écarts - volet des revenus

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2021	-	-	-
Aucun budget de revenus			
Variation totale	-	-	-
Budget 2022	-	-	-

Principaux écarts 2022 vs 2021 – Dépenses

Principaux écarts - volet des dépenses

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	A.P.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2021	289,3	29 841,1	782,2	30 623,3
Indexation de la rémunération et ajustements salariaux		1 027,2		1 027,2
Indexation autres familles de dépenses		87,2		87,2
Participation à l'équilibre budgétaire		(1 160,0)		(1 160,0)
Abolition de postes	(19,0)	(718,5)	(782,2)	(1 500,7)
Rehaussement de postes dans le cadre de la transformation pour le nouvel modèle d'affaires à coût nul pour la ville.	19,0	1 500,7		1 500,7
Variation totale	-	736,6	(782,2)	(45,6)
Budget 2022	289,3	30 577,7	-	30 577,7

Budget 2022 – Revenus et dépenses par objets

Revenus par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Réel comparatif 2020	Prévision comparative 2021	Budget comparatif 2021	Budget 2022
Autres services rendus	30,7	33,4	2 793,5	70,5	27,9	-	-
Total	30,7	33,4	2 793,5	70,5	27,9	-	-

Dépenses par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Réel comparatif 2020	Prévision comparative 2021	Budget comparatif 2021	Budget 2022
Rémunération et cotisations de l'employeur	25 501,1	24 879,2	25 032,0	26 147,7	26 466,0	26 261,0	27 288,2
Transport et communication	194,5	193,1	204,2	190,2	252,7	232,0	251,0
Services professionnels	180,2	161,0	255,6	197,5	292,5	252,1	252,1
Services techniques et autres	488,4	447,0	3 750,9	2 189,6	1 968,1	3 137,8	2 058,0
Location, entretien et réparation	(192,4)	44,4	67,0	12,4	12,4	78,5	56,7
Biens non durables	388,7	229,8	269,4	275,8	330,7	365,7	368,4
Biens durables	22,9	52,5	32,2	24,0	22,3	7,1	14,2
Contributions à des organismes	2,0	-	-	-	-	-	-
Autres objets	22,2	201,0	3 122,3	(677,0)	206,6	289,1	289,1
Total	26 607,6	26 208,0	32 733,6	28 360,2	29 551,3	30 623,3	30 577,7

Budget 2022 – Revenus et dépenses par objets – explications d'écart

- **Rémunération et cotisations de l'employeur : ↑ 1,0 M\$**
 - ↑ 1,0 M\$ indexation et ajustements liés à la rémunération
- **Autres dépenses : ↓ 1,0 M\$**
 - ↑ 0,1 M\$ indexation des autres familles de dépenses
 - ↓ 1,1 M\$ diminution dans le budget des services techniques pour
respecter le plan d'équilibre budgétaire

Budget 2022 – Dépenses par catégories d'emplois

Dépenses par catégories d'emplois

	(en milliers de dollars)					
	Budget comparatif 2017	Budget comparatif 2018	Budget comparatif 2019	Budget comparatif 2020	Budget comparatif 2021	Budget 2022
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Cadres de gestion	3 165,9	3 193,2	2 881,0	3 264,6	3 708,7	3 946,1
Sous-total — Cadres	3 165,9	3 193,2	2 881,0	3 264,6	3 708,7	3 946,1
Cols blancs	18 607,9	18 938,3	19 799,5	19 548,8	19 826,4	18 255,6
Professionnels	2 616,7	2 699,2	3 169,0	3 689,9	3 840,9	6 183,4
Cols bleus	689,9	631,1	649,8	664,7	604,1	648,5
Gestion des postes vacants	(494,7)	(906,6)	(1 164,3)	(1 541,4)	(1 719,1)	(1 745,4)
Total	24 585,7	24 555,2	25 335,0	25 626,6	26 261,0	27 288,2

Budget 2022 – Variations de l'effectif par catégories d'emplois

	Années-personnes					
	Budget comparatif 2017	Budget comparatif 2018	Budget comparatif 2019	Budget comparatif 2020	Budget comparatif 2021	Budget 2022
Cadres de gestion	23,0	22,0	19,0	21,0	23,0	24,0
Sous-total — Cadres	23,0	22,0	19,0	21,0	23,0	24,0
Cols blancs	227,1	230,3	236,3	227,3	226,3	207,3
Professionnels	19,0	19,0	23,0	32,0	32,0	50,0
Cols bleus	10,0	9,0	9,0	9,0	8,0	8,0
Gestion des postes vacants	-	-	-	-	-	-
	279,1	280,3	287,3	289,3	289,3	289,3

Période de questions

Service de l'approvisionnement
255, boul. Crémazie Est, 4e étage
Montréal (Québec) H2M 1L5

Martin Robidoux

514 347-8516

martin.robidoux@montreal.ca