

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

Budget 2022

Présentatrice : Diane Bouchard
Service des ressources humaines
Date : 11 janvier 2022

Liste des acronymes

- ADS+ : Analyse intersectionnelle (analyse différenciée selon les sexes et intersectionnelle)
- DEI : Diversité, équité et inclusion
- SIM : Service de sécurité incendie de Montréal
- SPVM : Service de police de la Ville de Montréal
- SRH : Service des ressources humaines
- SSME : Santé, sécurité et mieux-être
- SST : Santé et sécurité au travail

Mission

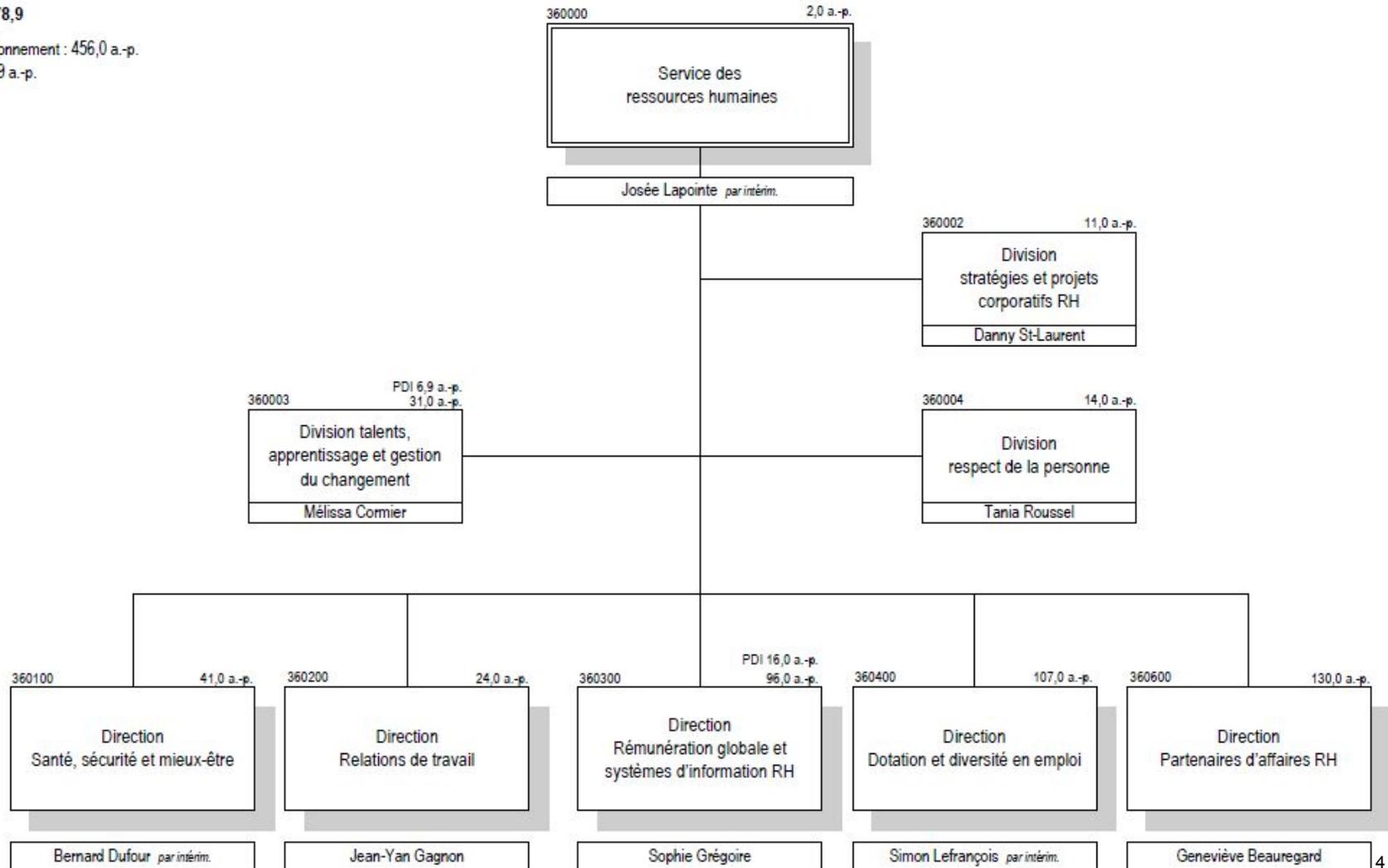
- Le Service des ressources humaines (SRH) exerce un leadership stratégique en offrant des services-conseils et des solutions à haute valeur ajoutée qui permettent une gestion saine et équitable des ressources humaines.
- Il contribue de manière importante à ce que la Ville dispose d'employé(e)s compétent(e)s, mobilisé(e)s et en santé dans une perspective d'excellence du service aux citoyens.

Organigramme 2021

Total a.-p. : 478,9

Budget de fonctionnement : 456,0 a.-p.

Postes PDI : 22,9 a.-p.

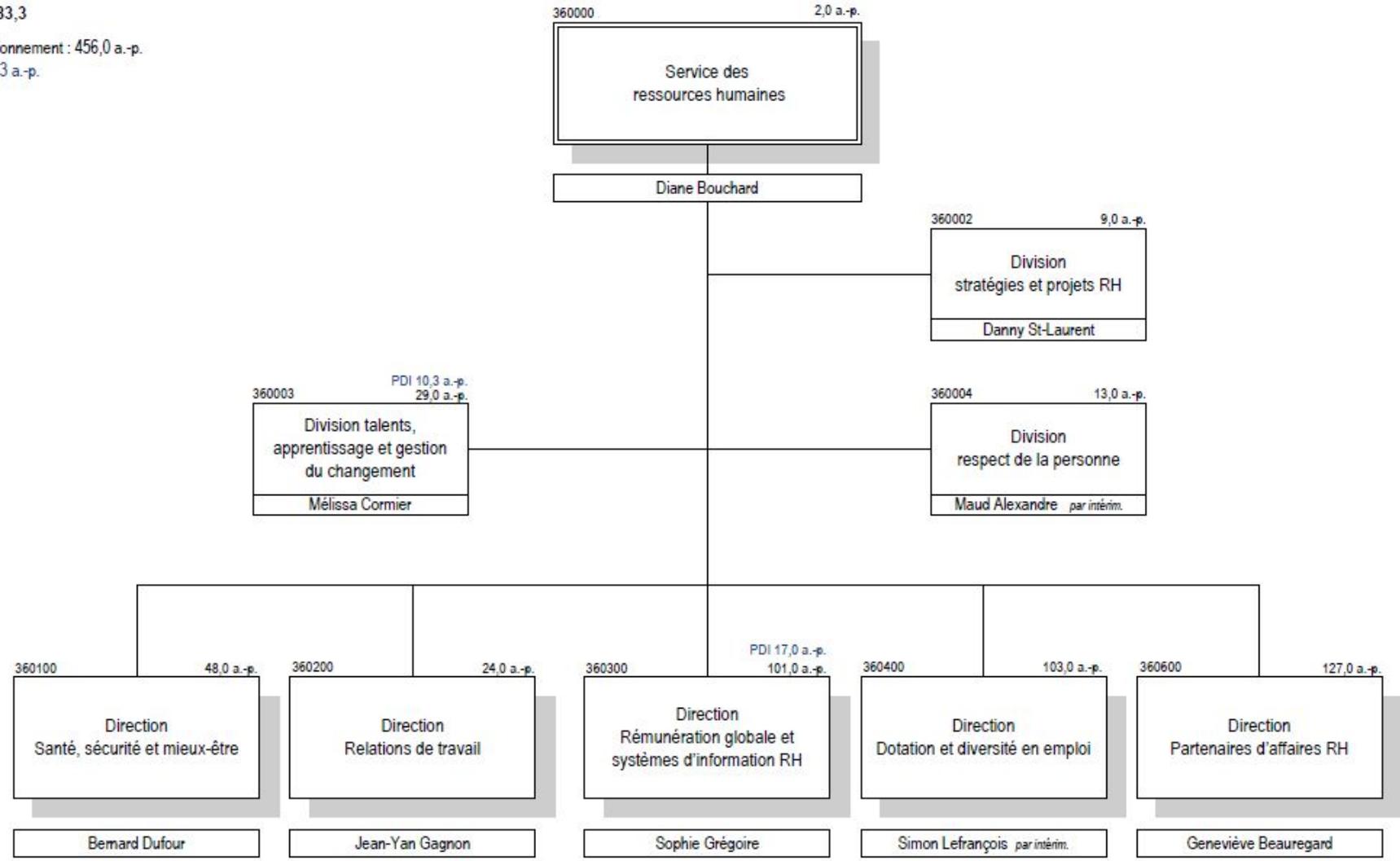


Organigramme 2022

Total a.-p. : 483,3

Budget de fonctionnement : 456,0 a.-p.

Postes PDI : 27,3 a.-p.



Faits saillants 2021 et impacts

- Mise en place et suivi de la première planification stratégique triennale permettant de répondre à 10 grands défis RH corporatifs.
- Lancement du plan directeur 2021-2023 pour la diversité, l'équité et l'inclusion en emploi.
- Négociation et implantation de 5 conventions collectives (architectes, cols blancs, scientifiques, juristes et brigadiers scolaires).

Faits saillants 2021 et impacts (suite)

- Avec 75 % des employé(e)s présent(e)s sur les lieux de travail, communication rapide d'orientations et d'outils COVID pour assurer la santé des employé(e)s. Taux d'infection près de 50 % moins élevé que celui de la population de la région de Montréal.
- Lancement de l'organisation du travail en mode hybride et accompagnement des gestionnaires et employé(e)s dans cette transition.

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

Objectif 1 : Implanter la nouvelle solution technologique RH et paie

Réalisation a : Développement de 3 prototypes dans le futur système RH et de paie SIMON+;

Réalisation b : Modifier le calendrier de paiement par anticipation pour plus de 40 % des employé(e)s de la Ville afin d'adopter les meilleures pratiques du marché et ainsi de réduire les ajustements manuels.

Objectif 2 : Coordonner, avec le STI et le SGPI, la mise en place d'une nouvelle organisation du travail hybride favorisant un équilibre entre la conciliation travail-vie personnelle et un sentiment d'appartenance fort à l'équipe et à l'organisation :

Réalisation a : Élaboration et diffusion d'encadrement administratif pour le modèle hybride visant à définir les balises entourant cette nouvelle organisation du travail;

Réalisation b : Préparation et accompagnement des gestionnaires et employé(e)s dans le retour au bureau pour les employé(e)s qui étaient en télétravail à temps plein depuis le début de la pandémie;

Réalisation c : Mise en place d'un pilote pour les environnements de travail avec bureaux partagés et accompagnement de la transition vers des espaces collaboratifs.

Objectifs et réalisations 2021

Objectif 3 : Recruter et développer une main-d'œuvre compétente et diversifiée

Réalisation a : Adoption et suivi de nouveaux indicateurs en matière de diversité, équité et inclusion;

Réalisation b : Déploiement d'un module d'introduction à la diversité, l'équité et l'inclusion, qui dirige vers une offre d'apprentissage en ligne de 16 formations et outils sur ce thème;

Réalisation c : Lancement d'une première cohorte de 44 professionnel(-le)s dans le cadre de la stratégie de gestion de talents inclusive; taux de nomination de 23 % à des postes de gestion à la mi-parcours du programme de développement;

Réalisation d : Lancement d'une campagne de recrutement diversité au SPVM - *Deviens agent de changement*;

Réalisation e : Déploiement de parcours de formation virtuelle d'accueil et d'intégration pour les gestionnaires et le personnel administratif, en complément à celui disponible pour tous(toutes) les nouveaux (nouvelles) employé(e)s.

Objectifs et réalisations 2021 (suite)

Objectif 4 : Offrir un environnement de travail sain et sécuritaire

Réalisation a : Accompagnement soutenu de quatre unités centrales ciblées afin d'améliorer la prise en charge en santé et sécurité du travail;

Réalisation b : Élaboration d'un programme de prévention corporatif en matière de santé psychologique qui sera déployé en 2022;

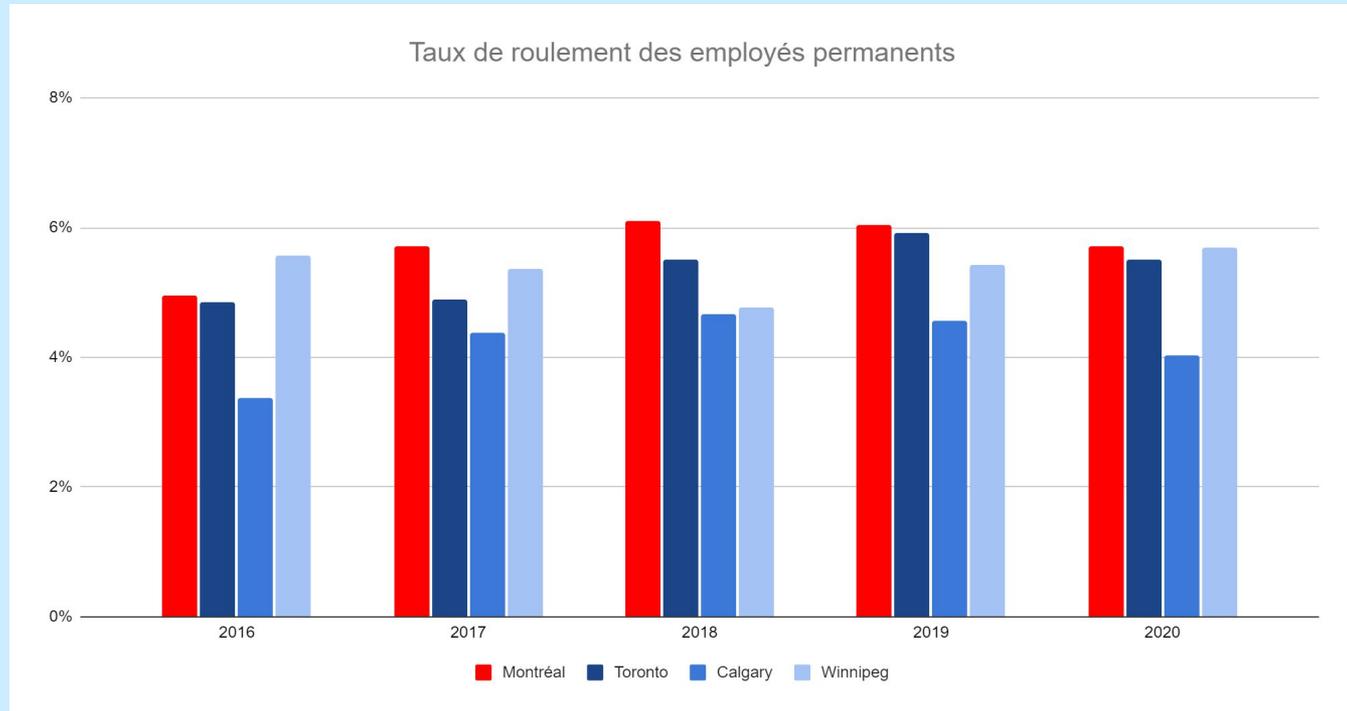
Réalisation c : Élaboration d'une nouvelle approche sur la prévention en climat de travail.

Objectif 5 : Négocier des conditions de travail attractives en respect avec le cadre financier

Réalisation a : Implantation des nouvelles dispositions pour les conventions collectives des pompiers et des pompières, et des cols bleus;

Réalisation b : Préparation du renouvellement de la convention collective des policiers et des policières.

Indicateurs REMC



Globalement, depuis 5 ans, on observe une tendance à la hausse du taux de roulement des employé(e)s permanent(e)s. 75 % du taux de roulement est expliqué par le nombre de départs à la retraite.

Évolution des 75 indicateurs du plan directeur DEI en emploi 2021-2023

Faits saillants après 3 trimestres 2021 (1^{er} janvier 2021 au 30 septembre 2021)

Quelques indicateurs

- Femmes chez les cadres de direction : 42,7 % (42,0 % en 2020)
- Progression des minorités visibles chez les cadres de direction
(4 cadres de direction de plus, la représentation est passée de 6 cadres de direction (3 %) à 10 cadres de direction (5%) cadres issu(e)s des minorités visibles depuis janvier 2021) dans les médias sociaux qui présente le métier de policier pour changer la
- Embauche totale des minorités visibles et ethniques : 32,5 % (27,6 % en 2020)
- Embauche et promotion des minorités visibles et ethniques en gestion : 22,4 % (15,2 % en 2020)
- Augmentation des minorités visibles dans l'effectif total (+438) (3623 en 2020)
- Minorités visibles chez les gestionnaires et contremaîtres : 9,8 % (7,3 % 2020)
- Femmes chez les cols bleus : 17,5 % (16,4 % 2020)

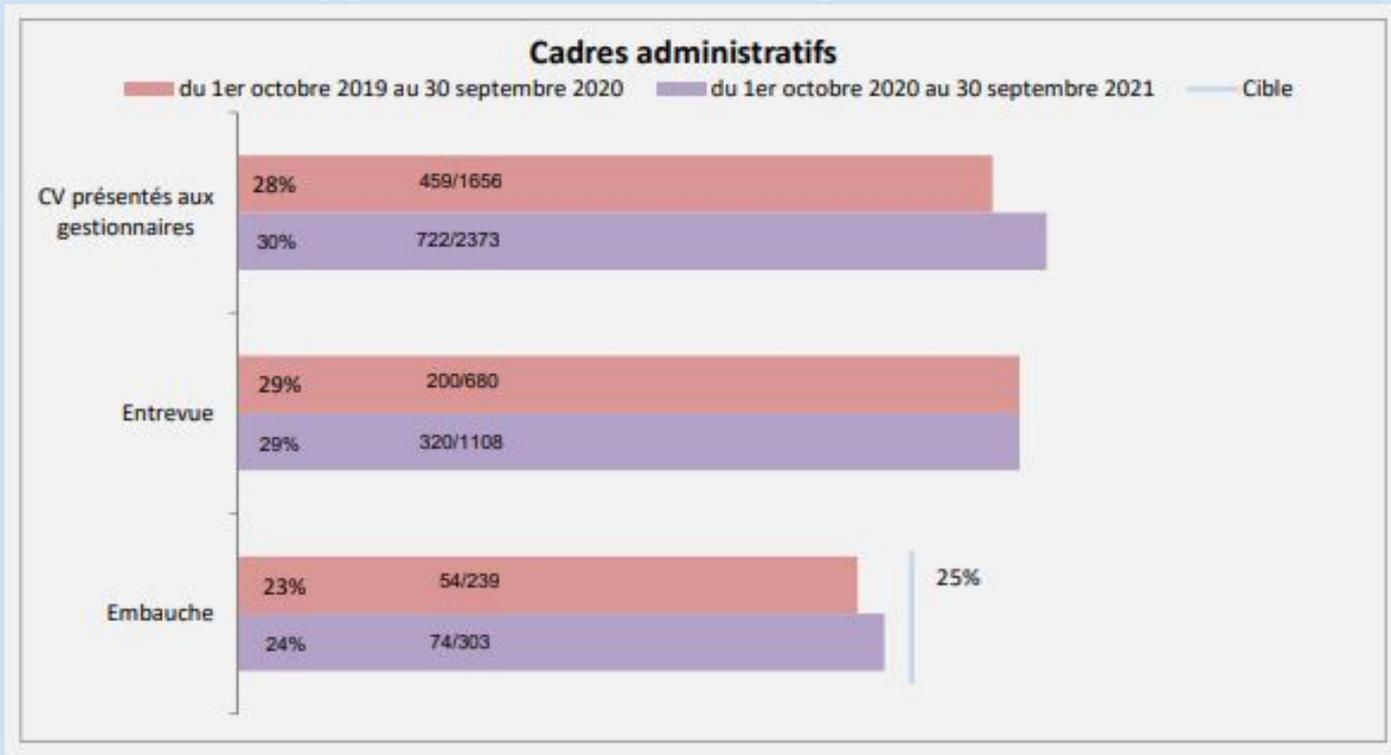
Indicateurs clés du Service

1. Diversité en emploi

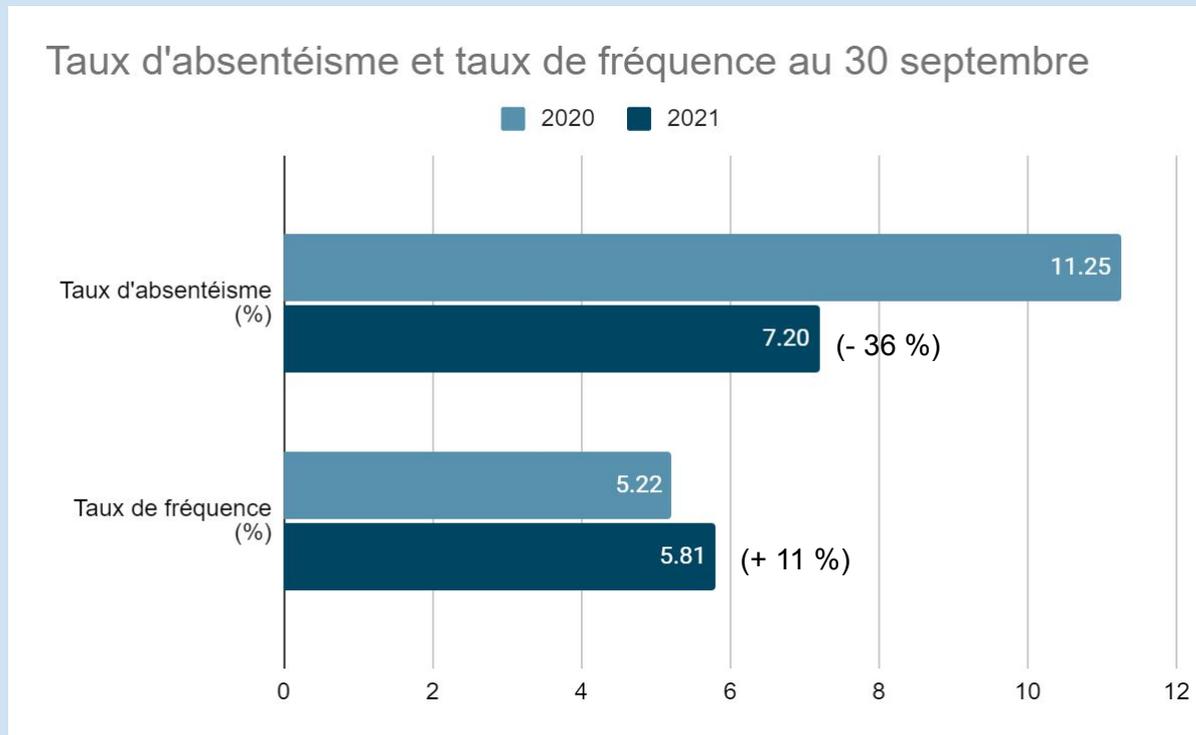
Évolution de l'embauche des 5 groupes visés par l'accès à l'égalité en emploi

	Oct 2018 à sept 2019	Oct 2019 à sept 2020	Oct 2020 à sept 2021
Minorités visibles	809 (27,2 %)	655 (23,5 %)	696 (23,4 %)
Minorités ethniques	272 (9,1 %)	227 (8,1 %)	261 (8,8 %)
Autochtones	17 (0,6 %)	22 (0,8 %)	14 (0,5 %)
Femmes	1268 (42,6 %)	1164 (41,7 %)	1338 (45,1 %)
Personnes handicapées	18 (0,6 %)	19 (0,7 %)	26 (0,9 %)

2. Proportion de candidat(e)s issu(e)s des minorités visibles et ethniques à chaque étape de processus dans les postes de cadres administratifs (gestionnaires)



3. Bilan en matière de santé et sécurité au travail - Ville



- **Diminution du taux d'absentéisme** : Les employé(e)s présentant une condition médicale à risque et retiré(e)s du travail en 2020 sont de retour au travail en 2021. De même, les installations fermées en 2020 ont rouvert depuis.
- **Augmentation du taux de fréquence** : Certaines activités opérationnelles plus à risque d'accidents de travail, qui ont dû cesser pendant quelques semaines en 2020, se sont déroulées normalement en 2021.

Bilan en matière de santé et sécurité au travail - SRH

- *Le taux d'absence en maladie au SRH est en baisse passant de 4,98 % au 30 septembre 2020 à 4,54 % au 30 septembre 2021. Cette tendance à la baisse est observée depuis 2017 (6,95 %).*
- *Le taux de fréquence est stable à 0. Aucune lésion avec perte de temps n'a été déclarée au courant des deux dernières années.*

Évolution budgétaire 2021 – Revenus

Revenus - évolution budgétaire 2021

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2021	45 407,6	4 599,5	50 007,1
	-	-	-
Budget modifié 2021	45 407,6	4 599,5	50 007,1
Prévisions 2021	41 091,9	3 849,5	44 941,4
Surplus (déficit)	(4 315,7)	(750,0)	(5 065,7)
Explications des principaux écarts			
<u>Bureau du régime de retraite</u>			
Négociation en cours avec les Syndicats, aucun revenu prévisible	(3 847,7)		(3 847,7)
<u>Subvention du programme de parrainage professionnel</u>			
Réduction de la subvention provenant du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale attribuable principalement à la diminution des stagiaires du programme causé par le COVID 19	(228,0)		(228,0)
<u>Remboursement des prêts d'employés</u>			
Réduction des revenus reliés à l'entente avec le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) suite au départ à la retraite de certains employés en 2021, compensée par une diminution des dépenses équivalentes	(240,0)		(240,0)
Diminution du remboursement prévu pour les employés prêtés au Bureau de taxi, dû principalement à la présence de postes vacants suite à la fermeture du centre de service le 2 juillet, compensée par une réduction des dépenses équivalentes		(750,0)	(750,0)
	(4 315,7)	(750,0)	(5 065,7)

Évolution budgétaire 2021 – Dépenses

Dépenses - évolution budgétaire 2021

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2021	63 578,9	699,6	64 278,5
Remboursement aux unités d'affaires les salaires des employés en assignation temporaire et en retour progressif	(18,7)	(638,6)	(657,3)
	-	-	-
Budget modifié 2021	63 560,2	61,0	63 621,2
Prévisions 2021	58 007,7	61,0	58 068,7
Surplus (déficit)	5 552,5	-	5 552,5
<u>Explications des principaux écarts</u>			
Économie sur la masse salariale attribuable principalement au non comblement de certains postes en lien avec le plan de manœuvre, à la diminution des stagiaires du Programme de Parrainage Professionnel en raison de la pandémie et au non paiement du boni des cadres	2 772,4		2 772,4
Économie attribuable au gel des dépenses découlant du plan de marge de manœuvre déposé au printemps 2021 ainsi qu'à la reprise plus lente des activités. Malgré la levée de ce gel, le retard des dépenses a été difficilement récupéré en 2021	1 340,0		1 340,0
Contribution au plan marge de manœuvre (1 440,0K):			
Moins d'enquêtes en harcèlement psychologique confiées à l'externe	500,0		500,0
Réduction de divers postes budgétaires en formation	395,0		395,0
Diminution du budget des projets corporatifs (Démarche de mobilisation, Image de marque, Diagnostic et intervention intégrés dans unités à risque)	335,0		335,0
Diminution de dépenses en lien avec la Carte OPUS, suite au télétravail	150,0		150,0
Diminution des Hon. Prof. pour le projet Saines habitudes de vie et annulation du Défi-entreprise	60,0		60,0
	5 552,4	-	5 552,4

Objectifs 2022

- **Accroître l'attraction, la mobilisation et la fidélisation de la main-d'œuvre**
 - Entreprendre la seconde démarche de mobilisation destinée à l'ensemble des employé(e)s
 - Déployer les premiers projets pilotes de l'École des employé(e)s cols bleus
 - Mettre en œuvre le nouveau programme de gestion de la performance des cadres
 - Déployer un nouveau modèle de leadership précisant les attentes de la Ville envers les comportements de ses gestionnaires et définir une nouvelle offre de développement aux gestionnaires
 - Adopter un encadrement corporatif en matière d'équilibre travail et vie personnelle

Objectifs 2022 (suite)

- **Faire de la diversité, l'équité et l'inclusion un pilier incontournable pour l'ensemble des activités et des projets du SRH**
 - Accompagner les gestionnaires dans l'élaboration des plans locaux en DEI
 - Inclure un indice permettant de mesurer le sentiment DEI dans la démarche de mobilisation
 - Former les cadres du SRH à l'ADS+ afin de l'implanter dans le développement des outils/programmes RH
 - Former tous(toutes) les employé(e)s du SRH sur le thème : « le racisme vu sous l'angle des droits de la personne »
 - Actualiser la Politique de respect de la personne
 - Mettre en place les enquêtes de discrimination
 - Poursuivre la stratégie talent inclusive en débutant une deuxième cohorte de relève représentative de la population montréalaise
- **Contribuer à créer un climat de travail sain et un environnement de travail sécuritaire**
 - Poursuivre les efforts afin de limiter les impacts de la pandémie sur la santé des employés et de maintenir le service aux citoyens
 - Lancer un programme corporatif de prévention en santé psychologique
 - Diffuser la nouvelle approche en matière de prévention du climat de travail

Objectifs 2022 (suite)

- **Soutenir et améliorer la performance organisationnelle en assurant une expérience client exemplaire**
 - Déployer des tableaux de bord d'indicateurs RH dans toutes les unités d'affaires pour mieux cibler les priorités d'action et en rendre compte à la Direction générale
 - Négocier le renouvellement de la convention collective des policiers et des policières, et des contremaîtres syndiqué(e)s
- **Poursuivre la mise en place de la transformation RH avec la nouvelle solution technologique SIMON+ :**
 - Finaliser le développement de l'outil informatique et bâtir les tests nécessaires pour assurer la qualité et la stabilité de ce qui sera livré
 - Revoir les processus de travail en matière de gestion de la paie et du temps
 - Identifier les rôles et responsabilités des intervenants qui seront touchés par les nouveaux processus en prévision de la deuxième livraison qui est prévue à la fin de l'année 2023

Budget 2022 – Sommaire des revenus et dépenses par compétences

(en milliers de dollars)

	Revenus						
	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Réel comparatif 2020	Prévision comparative 2021	Budget comparatif 2021	Budget 2022
Conseil municipal	32 000,8	29 774,8	28 890,8	33 068,5	41 091,9	45 407,6	49 203,1
Conseil d'agglomération	4 303,2	4 680,8	4 805,6	4 559,4	3 849,5	4 599,5	4 619,6
Total	36 304,0	34 455,6	33 696,4	37 627,9	44 941,4	50 007,1	53 822,7

(en milliers de dollars)

	Dépenses						
	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Réel comparatif 2020	Prévision comparative 2021	Budget comparatif 2021	Budget 2022
Conseil municipal	50 253,8	52 018,5	55 108,7	56 752,5	58 007,7	63 578,9	63 376,3
Conseil d'agglomération	607,3	665,6	490,7	192,1	61,0	699,6	715,3
Total	50 861,1	52 684,1	55 599,4	56 944,6	58 068,7	64 278,5	64 091,6

Principaux écarts 2022 vs 2021 – Revenus

Principaux écarts - volet des revenus

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2021	45 407,6	4 599,5	50 007,1
Ajustement de la cible de revenu de l'entente de prêt d'employés conclue entre la Ville et l'Agence de mobilité durable par l'augmentation de 41,9 année-personne ainsi que par l'ajustement de rémunération pour 98 postes sous-évalués au budget 2021	7 249,3	-	7 249,3
Ajustement de la cible de revenus provenant du Bureau de Régime de Retraite et du Bureau de taxi pour tenir compte de l'indexation salariale	153,0	20,1	173,1
Réduction du budget de l'entente avec le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) suite au départ à la retraite de 35 employés en 2021, compensée par une diminution des dépenses équivalentes	(3 222,7)	-	(3 222,7)
Diminution du nombre de prêt d'employés facturable aux différents organismes	(384,1)	-	(384,1)
Variation totale	3 795,5	20,1	3 815,6
Budget 2022	49 203,1	4 619,6	53 822,7

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	456,0	63 578,9	699,6	64 278,5
Indexations et progressions statutaires de la rémunération		1 523,5	15,7	1 539,2
Indexation de 2,0 % du budget d'autres familles de dépenses		166,4		166,4
<u>Participation à l'équilibre budgétaire (1,9 M\$)</u>				
Diminution du budget pour les enquêtes en harcèlement psychologique, moins d'enquêtes seront confiées à l'externe		(500,0)		(500,0)
Réduction de divers poste budgétaires en formation: Plusieurs projets terminés en 2021 et optimisation des budgets destinés à d'autres projets		(395,0)		(395,0)
Diminution du budget des projets corporatifs, ces projets seront pilotés par des ressources internes		(335,0)		(335,0)
Optimisation du budget des honoraires professionnels et des services techniques		(180,9)		(180,9)
Utilisation de l'indexation de 2% des autres familles de dépenses octroyé dans l'enveloppe budgétaire 2022		(166,4)		(166,4)
Réduction du budget de banque d'heures		(165,2)		(165,2)
Diminution du budget pour le programme de transport en commun suite à la mise en œuvre du nouveau modèle de travail hybride		(150,0)		(150,0)
Variation totale	-	(202,6)	15,7	(186,9)
Budget 2022	456,0	63 376,3	715,3	64 091,6

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	35 496,4	33 819,2	32 441,4	37 441,7	44 119,4	48 112,4	51 928,0
Autres revenus	0,4	3,2	-	-	-	844,7	844,7
Transferts	807,2	633,2	1 255,0	186,2	822,0	1 050,0	1 050,0
Total	36 304,0	34 455,6	33 696,4	37 627,9	44 941,4	50 007,1	53 822,7

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'emp	44 073,9	46 123,7	49 146,5	52 434,8	52 530,3	55 960,1	57 333,9
Transport et communication	632,3	646,5	1 006,9	985,1	1 095,3	1 153,3	1 069,3
Services professionnels	3 781,5	3 789,0	4 142,5	2 739,8	3 043,1	5 062,0	3 971,0
Services techniques et autres	2 136,7	1 859,2	943,2	923,4	1 054,1	1 648,3	1 307,1
Location, entretien et réparation	(0,5)	73,8	64,7	25,4	63,3	108,6	96,6
Biens non durables	185,9	138,2	118,0	86,5	229,6	285,4	259,9
Biens durables	51,4	44,3	177,6	16,8	53,1	60,8	53,8
Autres objets	-	9,3	-	(267,3)	-	-	-
Total	50 861,2	52 684,0	55 599,4	56 944,5	58 068,8	64 278,5	64 091,6

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

- Revenu : L'écart s'explique principalement par l'augmentation de la cible de revenu de 7,2 M\$ provenant de l'entente de prêt d'employé(e)s conclue entre la Ville et l'Agence de mobilité durable et par la diminution de 3,2 M\$ à la suite du départ à la retraite de 35 employé(e)s prêté(e)s au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (compensé par une diminution des dépenses équivalentes).
- Dépenses : L'écart de 0,2 M\$ s'explique principalement par la diminution de 1,9 M\$ du budget des dépenses pour financer la contribution à l'équilibre budgétaire, compensé par une augmentation de 1,7 M\$, provenant des indexations salariales et des autres familles de dépenses.

Budget 2022 – 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	5 921,2	6 411,5	6 572,3	7 165,6	7 331,8	7 506,9
Cadres conseil	23 799,6	24 761,9	28 851,2	31 000,6	32 393,2	33 480,5
Sous-total — Cadres	29 720,8	31 173,4	35 423,5	38 166,2	39 725,0	40 987,4
Contremaîtres	1 083,6	778,3	591,5	434,8	445,0	470,8
Cols blancs	10 365,7	11 665,1	11 951,4	13 061,0	13 552,3	13 916,6
Professionnels	1 221,7	2 094,4	2 559,5	2 392,5	2 553,3	2 622,2
Pompiers	1 600,0	894,2	1 186,3	685,9	699,6	715,3
Cols bleus	1 299,8	1 299,8	1 299,8	1 330,5	1 354,2	1 404,9
Gestion des postes vacants	(959,6)	(1 476,9)	(1 490,2)	(1 480,3)	(2 369,3)	(2 783,3)
Total	44 332,0	46 428,3	51 521,8	54 590,6	55 960,1	57 333,9

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
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Cadres de gestion	35,0	37,0	37,0	41,0	40,0	41,0
Cadres conseil	196,0	196,0	221,0	240,0	241,0	246,0
Sous-total — Cadres	231,0	233,0	258,0	281,0	281,0	287,0
Contremaîtres	12,0	12,0	10,0	9,0	9,0	6,0
Cols blancs	142,0	131,0	150,0	154,0	154,0	151,0
Professionnels	10,0	11,0	15,0	12,0	12,0	12,0
Total	395,0	387,0	433,0	456,0	456,0	456,0

Période de questions

Adresse de l'unité

Diane Bouchard, directrice
Service des ressources humaines
3711, rue Saint-Antoine Ouest, bureau 100
Montréal (Québec) H4C 0C1
Téléphone : 514 758-1899
Courriel : diane.bouchard@montreal.ca