

Prévisions budgétaires 2017

Service des ressources humaines

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

Le 5 décembre 2016



Plan de la présentation

- Mission et vision
- Principes directeurs
- Organigramme 2016
- Objectifs 2016
- Réalisations 2016
- Bilan en matière de santé et sécurité au travail
- Évolution budgétaire 2016
- Organigramme 2017
- Objectifs 2017
- Budget 2017
 - ▶ Revenus et dépenses par compétences
 - ▶ Revenus et dépenses par objets
 - ▶ Dépenses par catégories d'emplois
 - ▶ Variations de l'effectif par catégories d'emplois
- Principaux écarts 2017 vs 2016

Mission et vision

Mission

Le Service des ressources humaines (SRH) exerce un leadership corporatif en matière de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, il offre des services-conseils et des solutions à haute valeur ajoutée qui permettent une gestion saine et équitable des ressources humaines ainsi qu'une expérience client distinctive. Il contribue également de manière significative à ce que les unités d'affaires disposent d'employés compétents et engagés, dans une perspective d'excellence du service aux citoyens.

Vision

Le SRH vise à être un partenaire d'affaires à haute valeur ajoutée, proactif et novateur qui agit de manière concertée pour contribuer à la performance de ses clients.

Principes directeurs

- **Expérience client**

Nous écoutons et nous nous approprions les besoins de nos clients afin de travailler avec eux l'identification et la mise en œuvre de solutions répondant à leurs enjeux d'affaires.

- **Collaboration**

Nous nous entraïdons dans un esprit de confiance, de transparence et de cohérence en démontrant une solidarité dans la recherche et le déploiement de stratégies RH.

- **Expertise**

À l'affût des meilleures pratiques, nous sommes engagés dans le développement des connaissances et des compétences de tous.

- **Efficacité**

Nous réalisons des interventions et élaborons des solutions dans une perspective d'amélioration continue qui permettent d'atteindre les résultats escomptés, et ce, au meilleur coût.

- **Faire autrement**

Nous sortons des cadres de référence usuels et explorerons des solutions innovantes afin de satisfaire nos clients.

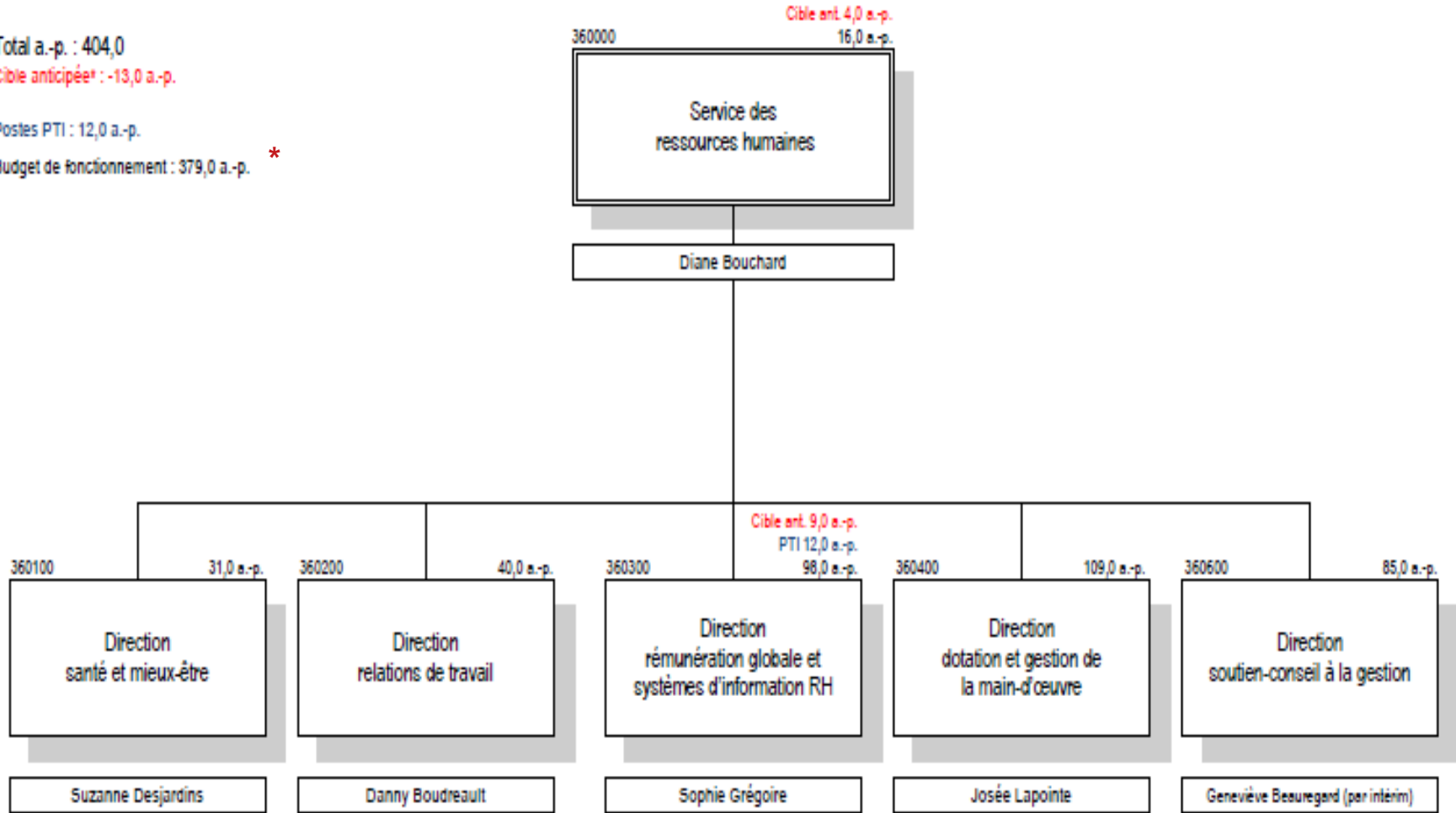


Organigramme 2016

Total a.-p. : 404,0
Cible anticipée* : -13,0 a.-p.

Postes PTI : 12,0 a.-p.

Budget de fonctionnement : 379,0 a.-p. *



***Non-Redressé**

Objectifs et réalisations 2016

OBJECTIFS

- 1) Appuyer la priorité numéro 1 du directeur général relatif à la présence au travail :
 - a. Avoir réduit de 10 %, au 30 septembre 2016, le taux de fréquence et le taux de gravité de mon unité administrative et y avoir augmenté de 10 % le ratio d'assignation temporaire par rapport aux résultats du 30 septembre 2015.
 - b. Avoir assuré la présence de contrôles visant à faire respecter les lois et les règlements en matière de santé et sécurité au travail. Dans tous les cas où mon unité administrative engage un entrepreneur, plus particulièrement, avoir complété sur une base trimestrielle au moins une fiche d'observation par chantier.

RÉALISATIONS

- a. Atteinte de l'objectif de réduction de 10 % du taux de fréquence des accidents de travail (- 10,2 % de 6,45 à 5,79).

Atteinte de l'objectif de réduction de 10 % du taux de gravité des accidents de travail (- 13 % de 299 à 260).

Amélioration du ratio d'assignation temporaire (cible d'augmentation de 10 % , résultat de + 6,3 %, de 44,5 à 47,3).

Réduction de 2,5 M\$ sur la prévision au 1^{er} juillet 2016 de la cotisation annuelle à la CNESST.

- b. Atteinte de l'objectif avec une moyenne de 4,5 fiches d'observation complétées par chantier débuté entre le 1^{er} janvier et le 30 septembre 2016.

Objectifs et réalisations 2016

OBJECTIFS

c. Avoir réduit le taux d'absence en maladie de 8 % par rapport aux résultats du 30 septembre 2015.

2) Négocier les ententes relatives au renouvellement des conventions collectives des cols blancs, des professionnels généraux, des scientifiques, des architectes et des policiers, dans le respect des mandats obtenus.

RÉALISATIONS

c. Atteinte de l'objectif de réduction de 8 % du taux d'absentéisme maladie (- 10,7 % de 5,50 à 4,91).

2) Règlement et signature des conventions collectives pour les cols blancs, les scientifiques et les architectes, dans le respect des mandats approuvés par le comité exécutif. Les négociations pour les professionnels généraux et les policiers se sont poursuivies.

Objectifs et réalisations 2016

OBJECTIFS

- 3) Négocier les aménagements des régimes de retraite en application de la *Loi favorisant la santé financière et la pérennité des régimes de retraite à prestations déterminées du secteur municipal* (Loi 15), dans le respect des mandats obtenus.

RÉALISATIONS

- 3) Entente avec les cols blancs, les contremaîtres syndiqués et les cadres (cadres administratifs, cadres de direction et contremaîtres non syndiqués).

Gestion du processus d'arbitrage pour les professionnels généraux, les scientifiques, les architectes, les juristes, les policiers, les pompiers et l'état-major (SIM). Les négociations sont toujours en cours avec les cols bleus.

Objectifs et réalisations 2016

OBJECTIFS

- 4) Assurer la mise en œuvre d'une structure adaptée aux besoins organisationnels en termes de formation et de relève.
- 5) Mettre en place des moyens visant à optimiser la performance de la fonction contremaître en travaux publics dans les arrondissements.

RÉALISATIONS

- 4) Création d'une équipe d'experts exerçant un rôle-conseil stratégique sur les méthodes d'apprentissage à mettre en place et achat d'une plateforme permettant la diffusion de formations en ligne à la Ville.
- 5) Consolidation de la fonction de contremaître en arrondissement par la mise en place d'un programme d'intégration, de formation et de relève. Deux cohortes de 12 contremaîtres ont été recrutées et formées dans le programme en 2016. Impact important sur la culture de gestion.

Objectifs et réalisations 2016

OBJECTIFS

- 6) Uniformiser les pratiques RH utilisées par les différentes divisions de la Direction des partenaires d'affaires RH.

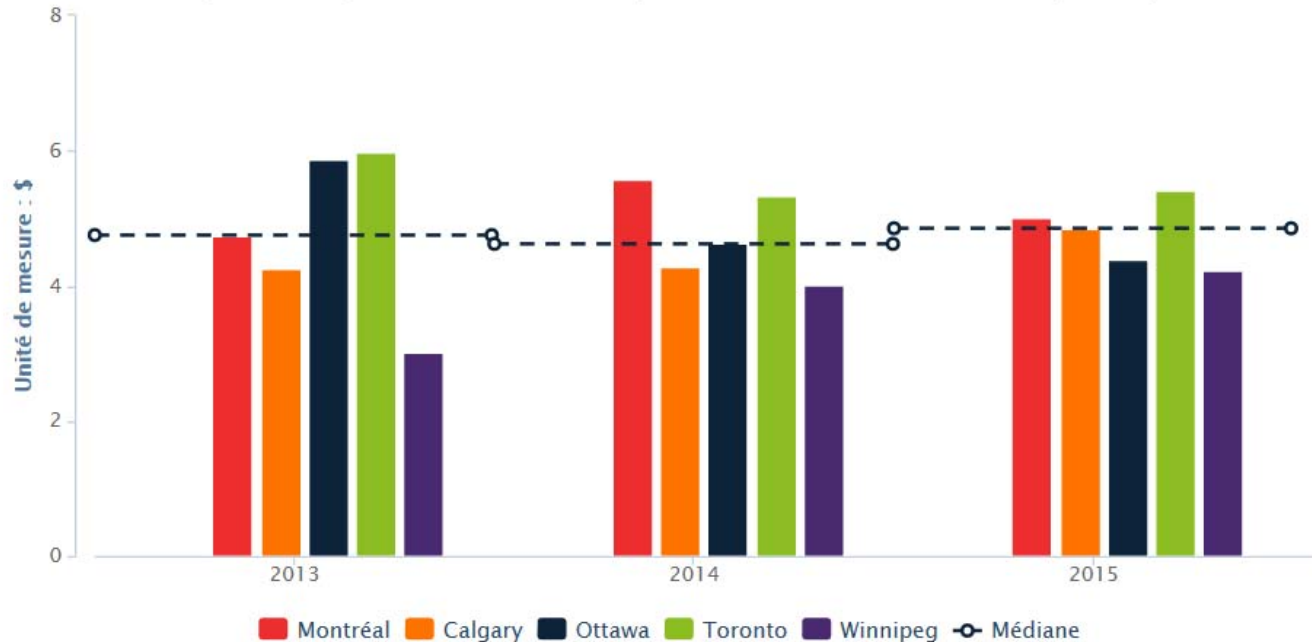
RÉALISATIONS

- 6) Réseau intranet pour les intervenants RH a été développé et est en évolution pour que l'on puisse regrouper toutes les pratiques RH. D'ici la fin de l'année, cet intranet sera la référence RH pour tous les intervenants RH de la Direction des partenaires d'affaires et des arrondissements.



Indicateurs du Réseau d'étalonnage municipal du Canada (REM)

Coûts d'exploitation pour effectuer un dépôt direct ou émettre un chèque de paie



Cet indicateur considère les coûts relatifs à l'activité de paie, à l'exception des éléments suivants : saisie des heures de travail dans le système, administration des régimes de retraite, administration des prestations et mise à jour des dossiers d'information des employés.

Ils intègrent de surcroît le coût du soutien à l'activité de l'indicateur. Ce dernier représente une allocation des dépenses corporatives indirectes telles que la gestion budgétaire et la comptabilité, la gestion des ressources humaines, les achats des inventaires, l'informatique, les services juridiques, etc.

Les dépôts directs et les chèques incluent quant à eux les rectifications et renversements résultant d'une modification de la paie nette.

Bilan en matière de santé et sécurité au travail

- Amélioration de tous les indicateurs.
- Plus de 15 projets de développement des meilleures pratiques en prévention en collaboration avec les services et les arrondissements.
- De nombreuses interventions en matière de PAE, d'amélioration du climat de travail, d'appui à l'application de la Politique de respect et civilité de la Ville de Montréal auprès des unités administratives.
- Une transformation amorcée au Bureau de santé pour mieux soutenir les unités administratives dans leur objectif d'augmenter la présence au travail.
- Plus de 10 000 visites de chantiers par les gestionnaires de projets formés pour effectuer des contrôles SST auprès des entrepreneurs engagés à titre de maître d'œuvre des travaux.

Évolution budgétaire 2016 - Revenus

Revenus - évolution budgétaire 2016

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2016	34 158,2	4 285,9	38 444,1
Nouveau plan d'action pour la diversité en emploi, portion de la contribution d'Emploi-Québec	301,0		301,0
Revenus liés à la facturation de la formation à l'ÉNAP des unités d'affaires	79,2		79,2
Budget modifié 2016	34 538,4	4 285,9	38 824,3
Prévisions 2016	33 447,1	4 285,9	37 733,0
Surplus (déficit)	(1 091,3)	-	(1 091,3)
<u>Explications des principaux écarts</u>			
<u>Remboursement des prêts d'employés</u>			
Employés appartenant à l'entente avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale : Surévaluation du budget qui ne tient pas compte des économies relatives aux absences et aux départs des employés qui ne sont jamais remplacés	(3 237,9)		(3 237,9)
Employés appartenant à l'entente avec Stationnement Montréal : Sous-évaluation du budget 2016. Toutefois, cet écart se reflète par un surplus de dépenses aux chapitres corporatifs	600,0		600,0
<u>Libérations syndicales</u>			
Plus de libérations syndicales en raison des négociations des conventions collectives et des régimes de retraite	1 546,6		1 546,6
	(1 091,3)	-	(1 091,3)

Évolution budgétaire 2016 - Dépenses

Dépenses - évolution budgétaire 2016

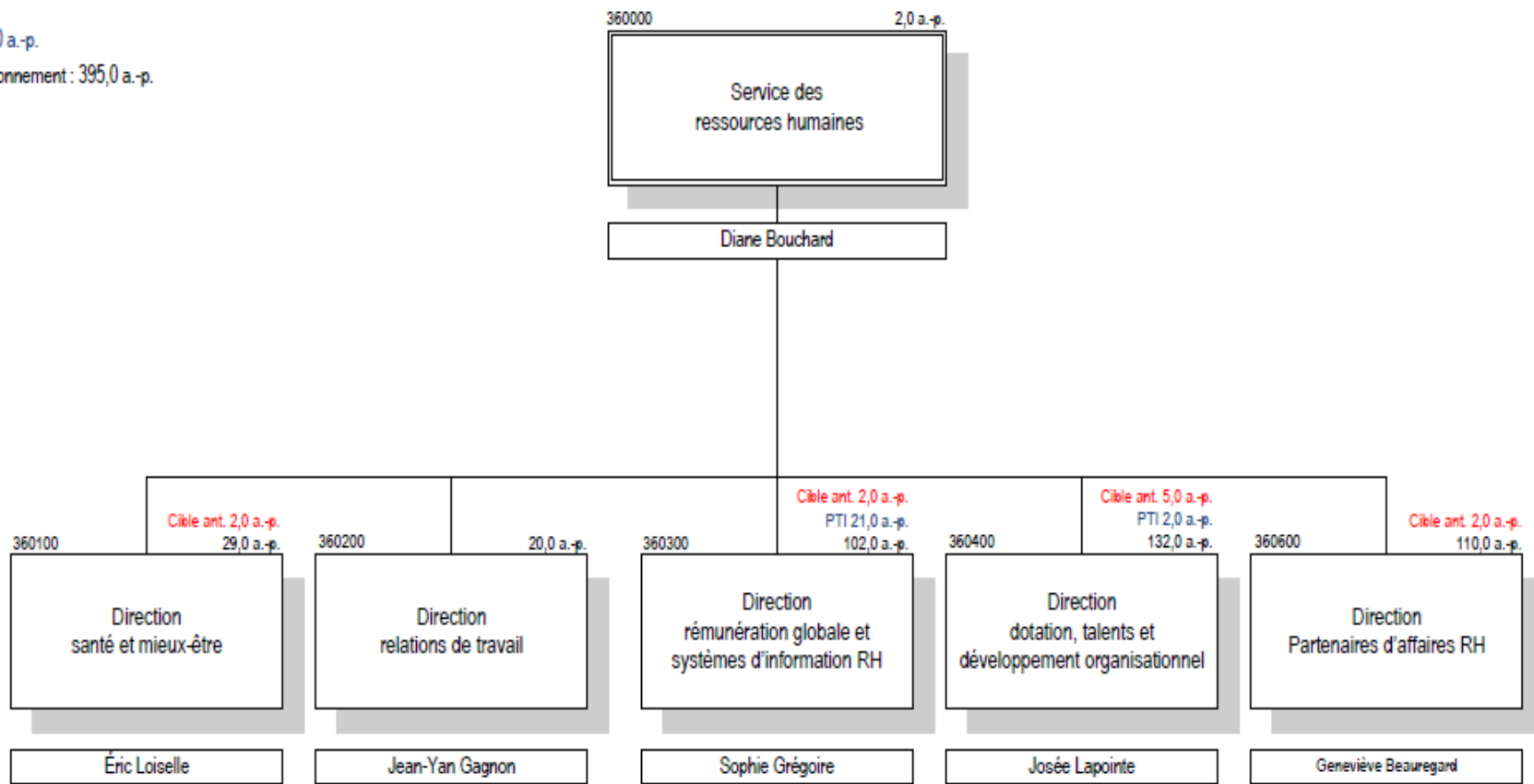
(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2016	49 338,4	-	49 338,4
Mise en place d'une équipe volante de contremaîtres et déploiement d'un programme de formation en ligne pour l'optimisation de la performance de l'inspectorat sur le cadre bâti dans le but de développer leurs compétences et ainsi mieux desservir les arrondissements	2 009,7		2 009,7
Mise en place du plan d'action en lien avec le Programme de parrainage professionnel afin d'encourager la diversité en emploi	302,1	316,9	619,0
Affectation de surplus dans le cadre des dossiers de frais d'actuaire pour l'harmonisation des régimes de retraite, dont le retard dans les négociations cause un décalage au niveau des dépenses	193,6	214,0	407,6
Création du poste de conseiller principal en relations de travail	75,6	79,4	155,0
Formation à l'ÉNAP des unités d'affaires	79,2		79,2
Transferts internes entre services	34,2		34,2
Budget modifié 2016	52 032,8	610,3	52 643,1
Prévisions 2016	51 532,8	610,3	52 143,1
Surplus (déficit)	500,0	-	500,0
<u>Explications des principaux écarts</u>			
Économie sur la masse salariale principalement due aux postes vacants, notamment dans l'équipe volante des contremaîtres, une cohorte de moins que prévue	675,0		675,0
Honoraires relatifs aux règlements des différends plus élevés que prévus en raison de la complexité des dossiers en lien avec la Loi 15	(175,0)		(175,0)
	500,0	-	500,0



Organigramme 2017

Total a.-p. : 429,0
Cible anticipée* : 11,0 a.-p.
Postes PTI : 23,0 a.-p.
Budget de fonctionnement : 395,0 a.-p.



* Le budget équivalent à 11 postes pour le Service des ressources humaines a été anticipé dans le cadre du PQMO.

Objectifs 2017

- 1) Soutenir l'organisation par la mise en place de processus, d'outils et de conseils stratégiques afin de contribuer à la réduction des absences en maladie et des accidents de travail à la Ville :
 - réaliser les actions 2017 du plan quinquennal pour améliorer la culture de prévention;
 - améliorer les normes de service du Bureau de santé;
 - poursuivre les efforts sur l'amélioration du climat de travail, le respect et la civilité, le programme d'aide aux employés, tout en définissant une nouvelle offre de service.

Objectifs 2017

- 2) Relancer l'appel d'offres en vue de l'acquisition d'une solution technologique ressources humaines, talents et paie.
- 3) Intégrer les activités de paie du Service de sécurité incendie de Montréal au processus de paie de la Ville, tout en continuant d'améliorer les processus de celle-ci.
- 4) Poursuivre les négociations relatives au renouvellement de la convention collective des professionnels généraux, des policiers, des brigadiers scolaires et des contremaîtres syndiqués et débiter la préparation de celles des cols bleus et des pompiers.
- 5) Poursuivre la négociation des régime de retraite des cols bleus suite à l'adoption de la Loi 15.

Objectifs 2017

- 6) Déployer une offre de service à valeur ajoutée en formation en mettant à la disposition des unités d'affaires un système de formation en ligne et en assurant la mise en place des meilleures pratiques en la matière afin d'assurer une plus grande cohérence et générer des gains d'efficience.

- 7) Déployer un programme de gestion des talents afin d'identifier et préparer la relève interne à des postes de contremaîtres dans le but d'assurer la performance des activités de proximité aux citoyens liées aux travaux publics.

Budget 2017

Revenus et dépenses par compétences

(en milliers de dollars)

	Revenus						
	Réel comparatif 2012	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Prévision comparative 2016	Budget comparatif 2016	Budget 2017
Conseil municipal	31 960,3	33 225,1	32 789,3	31 404,9	33 447,1	34 158,2	37 039,8
Conseil d'agglomération	1 584,3	1 107,4	3 634,4	4 245,7	4 285,9	4 285,9	4 983,9
Total	33 544,6	34 332,5	36 423,7	35 650,6	37 733,0	38 444,1	42 023,7

	Dépenses						
	Réel comparatif 2012	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Prévision comparative 2016	Budget comparatif 2016	Budget 2017
Conseil municipal	46 329,7	49 376,2	49 408,7	47 783,0	51 218,4	50 048,8	50 893,7
Conseil d'agglomération	-	-	765,7	362,1	1 634,2	-	-
Total	46 329,7	49 376,2	50 174,4	48 145,1	52 852,6	50 048,8	50 893,7

*Les données réelles de 2012 à 2015, la prévision et le budget comparatif 2016 ont été ajustés afin de les rendre comparables au budget 2017.

Budget 2017

Revenus et dépenses par objets

Revenus par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2012	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Prévision comparative 2016	Budget comparatif 2016	Budget 2017
Taxes	-	-	-	-	-	-	-
Paielements tenant lieu de taxes	-	-	-	-	-	-	-
Services rendus aux organismes municipaux	-	-	-	-	-	-	-
Autres services rendus	33 544,6	34 330,6	36 423,3	35 650,6	37 432,0	38 444,1	40 741,6
Autres revenus	0,1	1,9	0,4	-	-	-	767,1
Transferts	-	-	-	-	301,0	-	515,0
Total	33 544,7	34 332,5	36 423,7	35 650,6	37 733,0	38 444,1	42 023,7

Dépenses par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2012	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Prévision comparative 2016	Budget comparatif 2016	Budget 2017
Rémunération et cotisations de l'employeur	39 459,4	42 458,2	41 981,1	39 437,0	41 742,6	41 821,6	40 432,2
Transport et communication	249,1	361,2	356,2	481,4	478,0	385,7	637,8
Services professionnels	2 968,8	2 686,0	3 263,6	3 562,5	4 870,9	3 994,0	3 816,0
Services techniques et autres	1 715,5	2 641,2	1 939,9	1 779,2	2 823,5	1 313,6	2 922,4
Location, entretien et réparation	1 245,6	1 191,8	2 424,0	2 646,4	2 630,6	2 279,8	2 806,0
Biens non durables	4,6	(56,4)	186,8	188,0	249,6	211,0	216,7
Biens durables	223,4	80,8	22,2	50,5	57,4	43,1	62,6
Contributions à des organismes	-	1,5	-	-	-	-	-
Autres objets	463,3	11,9	0,5	-	-	-	-
Total	46 329,7	49 376,2	50 174,3	48 145,0	52 852,6	50 048,8	50 893,7

*Les données réelles de 2012 à 2015, la prévision et le budget comparatif 2016 ont été ajustés afin de les rendre comparables au budget 2017.



Budget 2017

Dépenses par catégories d'emplois

(en milliers de dollars)

	Budget comparatif 2012	Budget comparatif 2013	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	Budget 2017
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Cadres (Historique 2012-2013)	25 787,2	26 046,8	-	-	-	-
Cadres de gestion	-	-	6 571,5	5 808,8	6 019,5	5 921,2
Cadres-conseils	-	-	21 056,3	21 894,2	23 354,1	23 799,6
Sous-total — Cadres	25 787,2	26 046,8	27 627,8	27 703,0	29 373,6	29 720,8
Contremaîtres	-	-	-	-	-	1 083,6
Cols blancs	10 710,2	10 857,4	11 490,2	11 247,3	11 029,8	9 365,7
Professionnels	1 603,4	1 734,8	1 604,5	1 499,7	1 418,2	1 221,7
Économie anticipée	-	-	-	-	-	(959,6)
Total	38 100,8	38 639,0	40 722,5	40 450,0	41 821,6	40 432,2

*Les données réelles de 2012 à 2015, la prévision et le budget comparatif 2016 ont été ajustés afin de les rendre comparables au budget 2017.



Budget 2017 - Variations de l'effectif par catégories d'emplois

	Années-personnes					Budget 2017
	Budget comparatif 2012	Budget comparatif 2013	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Cadres (Historique 2012-2013)	256,5	250,5	-	-	-	-
Cadres de gestion	-	-	46,3	36,5	35,0	35,0
Cadres-conseils	-	-	199,0	190,0	190,5	196,0
Sous-total — Cadres	256,5	250,5	245,3	226,5	225,5	231,0
Contremaîtres	-	-	-	-	-	12,0
Cols blancs	147,2	153,2	175,6	157,0	152,5	142,0
Professionnels	14,7	15,7	14,7	13,0	12,0	10,0
Économie anticipée	-	-	-	-	-	-
Total	418,4	419,4	419,3	396,5	390,0	395,0

*Les données réelles de 2012 à 2015, la prévision et le budget comparatif 2016 ont été ajustés afin de les rendre comparables au budget 2017.

Principaux écarts 2017 vs 2016 - Revenus

Principaux écarts - volet des revenus

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2016	34 158,2	4 285,9	38 444,1
Inscription au budget des prêts d'employés pour le Bureau des régimes de retraite et différentes ententes de prêts d'employés (revenus maintenant centralisés au Service des RH)	4 968,4	-	4 968,4
Remboursement des prêts d'employés pour l'entente avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le Bureau du taxi et Stationnement Montréal	(2 238,5)	811,3	(1 427,2)
Libérations syndicales aux frais des syndicats des cols blancs, des professionnels et des policiers	(363,1)	(113,8)	(476,9)
Nouveau plan d'action pour la diversité en emploi, portion de la contribution d'Emploi-Québec	515,0	-	515,0
Variation totale	2 881,8	697,5	3 579,3
Budget 2017	37 040,0	4 983,4	42 023,4

Principaux écarts 2017 vs 2016 - Dépenses

Principaux écarts - volet des dépenses

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	a-p.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2016	390,0	50 048,8	-	50 048,8
Indexation de la rémunération		(422,2)		(422,2)
Réduction de la main-d'œuvre dans le cadre du PQMO et réduction des économies anticipées reliées à un effort d'optimisation ciblé et à la gestion des postes vacants	(13,0)	(3 267,8)		(3 267,8)
Mise en place d'une équipe volante de contremaîtres dans le but de développer leurs compétences et de mieux desservir les arrondissements et déploiement d'un programme de formation en ligne pour l'optimisation de la performance de l'inspectorat sur le cadre bâti	13,0	2 200,2		2 200,2
Ajout de ressources à la Direction des relations de travail afin de préparer la relève ainsi qu'en raison des nombreuses négociations en cours et à l'amélioration du cycle des griefs	7,0	1 005,8		1 005,8
Transfert des ressources du Bureau de l'expérience client vers la Direction générale	(2,0)	(264,8)		(264,8)
Développement de nos programmes de formation corporatifs : santé et sécurité au travail, gestion de la performance, programme d'accueil des nouveaux employés, et autres		554,5		554,5
Mise en place du plan d'action en lien avec le Programme de parrainage professionnel afin d'encourager la diversité en emploi		545,0		545,0
Augmentation des expertises médicales ayant pour but de soutenir une priorité de l'administration liée à l'augmentation de la présence au travail		300,0		300,0
Autres ajustements budgétaires		194,2		194,2
Variation totale	5,0	844,9	-	844,9
Budget 2017	395,0	50 893,7	-	50 893,7

Diane Bouchard

Directrice du Service des ressources humaines

3711, rue Saint-Antoine Ouest, bureau 100

Montréal (Québec) H4C 0C1

Téléphone : 514 872-0213

Courriel : diane.boucharddrh@ville.montreal.qc.ca

FIN
DE LA
PRÉSENTATION

M E R C I