

# Prévisions budgétaires 2017 Service de l'approvisionnement

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

Le 7 décembre 2016



# Plan de la présentation

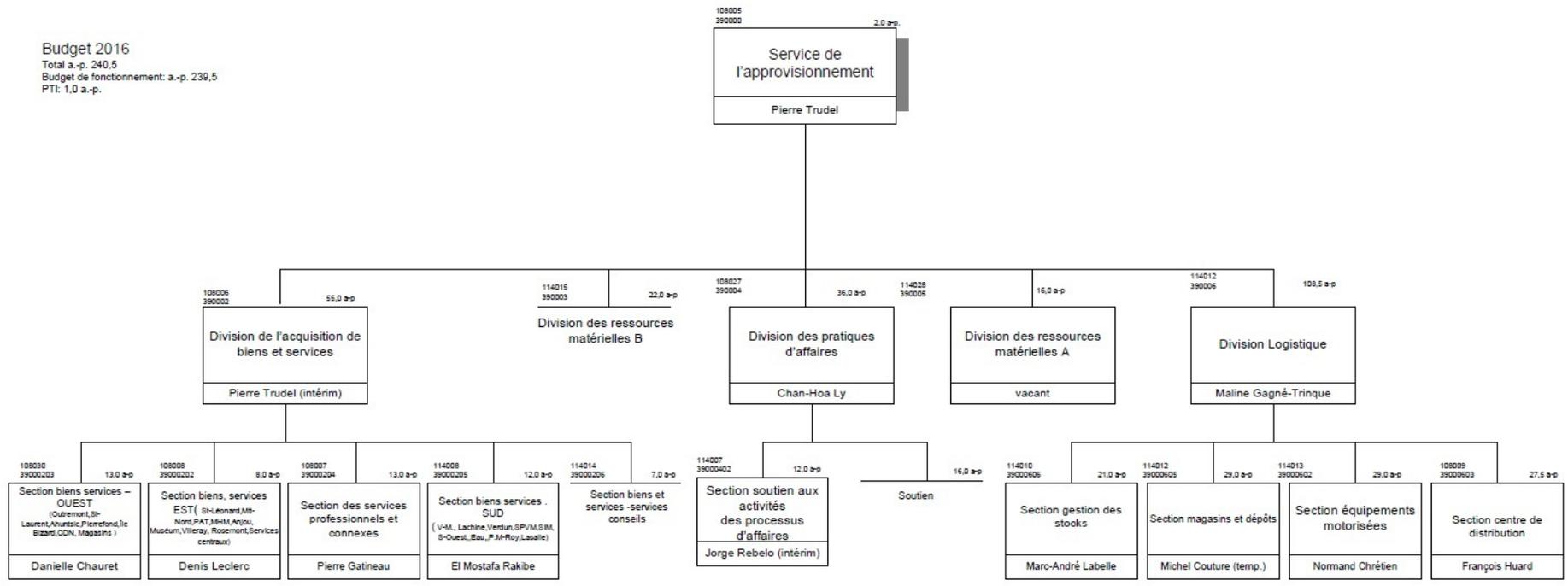
- Mission
- Organigramme 2016
- Objectifs 2016
- Réalisations 2016
- Bilan en matière de santé et sécurité au travail
- REM
- Évolution budgétaire 2016
- Organigramme 2017
- Objectifs 2017
- Budget 2017
  - ▶ Revenus et dépenses par compétences
  - ▶ Revenus et dépenses par objets
  - ▶ Dépenses par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

# Mission

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 développe des stratégies d'acquisition et de logistique contribuant à la saine gestion et à l'essor de la Ville de Montréal.

# Organigramme 2016

Budget 2016  
Total a.-p. 240,5  
Budget de fonctionnement: a.-p. 239,5  
PTI: 1,0 a.-p.



# Objectifs 2016

## Atteindre les objectifs spécifiques du Service de l'approvisionnement :

- ▶ Optimiser les données des appels d'offres avec emphase sur la planification
  - ◆ Réduction du temps de cycle du traitement des appels d'offres
  - ◆ Amélioration de la contribution stratégique (analyse critique des devis et implication dans les estimations des coûts et hypothèses du marché)
- ▶ Supporter les activités et atteindre les objectifs du chantier SPO
  - ◆ Projet « Optimisation du réseau logistique et gestion des stocks » (Rationalisation des inventaires)
- ▶ Suivi du projet « Gestion vestimentaire »
- ▶ Suivi de l'initiative « Gestion des appareils d'impression » en support au STI

# Réalisations 2016

## Atteindre les objectifs spécifiques du Service de l'approvisionnement :

- ▶ Optimiser les données des appels d'offres avec emphase sur la planification
  - ◆ Réduction de 15 % du temps de cycle du traitement des appels d'offres soit de 26 jours à 22 jours
  - ◆ Mise en place de tableaux de bord sur le suivi de la consommation des ententes corporatives afin d'en assurer le renouvellement
  - ◆ Renforcement de l'imputabilité des unités d'affaires face à l'adhésion/consommation aux ententes-cadres de la Ville
  - ◆ Étude de marché réalisée par nos experts sur l'acquisition des moto-pompes pour le Service de l'eau
  - ◆ Implication de nos experts avec le CRIQ sur une étude de marché reliée au projet de revitalisation de la rue Ste-Catherine
- ▶ Supporter les activités et atteindre les objectifs du chantier SPO
  - ◆ Tournée dans les unités d'affaires concernées pour la présentation du projet « Optimisation des réseaux logistique et gestion des stocks »
  - ◆ Mandat octroyé à PwC sur la cartographie et pistes de solutions pour optimiser le processus de distribution/achat de pièces pour le magasin Central Dickson et ateliers de proximité
- ▶ Un appel d'offres a été lancé pour le projet « Gestion vestimentaire intégrée », l'ouverture des soumissions est prévue en février 2017

# Réalisations 2016

## Atteindre les objectifs spécifiques du Service de l'approvisionnement :

- ▶ Suivi de l'initiative « Gestion des appareils d'impression »

4 sites pilotes ont été choisis:

- 9515, rue St-Hubert/255, boul. Crémazie Est : audit et déploiement terminé
- 740, rue Notre-Dame Ouest : audit terminé, déploiement nov. 2016
- 3177, rue St-Jacques : audit terminé, déploiement nov. 2016
- 3711, rue St-Antoine : présentation de l'audit et déploiement nov. 2016

# Réalisations 2016

## Stabiliser l'organisation du Service de l'approvisionnement :

- ▶ Nouvelle organisation de la division ressources matérielles :
  - ◆ Mise en place d'une offre de service déployée à l'ensemble des unités d'affaires clientes
  - ◆ Ajout des activités des bons de commandes de l'arrondissement L'île-Bizard-Sainte-Geneviève
  - ◆ Intégration , avec succès, de la section soutien aux appels d'offres
  - ◆ Intégration de la section achats du SIM en maintenant le même niveau de service
- ▶ Nouvelle organisation de la division des pratiques et contrôles :
  - ◆ Révision de la Politique de gestion contractuelle (PGC) et mise en place du Registre des firmes sanctionnées en vertu de la PGC
  - ◆ Révision des encadrements administratifs sur l'approbation des grilles et comités de sélection
  - ◆ Conception et développement d'un outil maison pour l'évaluation de rendement des fournisseurs
  - ◆ Mise en place d'un plan de contrôle au sein du Service pour assurer une harmonisation de nos pratiques
- ▶ Initiatives transversales aux quatre divisions pour le développement des compétences et la performance de nos employés afin d'augmenter la satisfaction des clients :
  - ◆ Mise en place d'un programme de formation pour les employés du Service et pour les employés de la Ville
  - ◆ Projet en cours pour la mise en place d'un système intégré de génération d'appels d'offres (SIGAO) – Uniformisation des appels d'offres
  - ◆ Analyse du comportement d'achat à la Ville - afin de faciliter les regroupements
  - ◆ Élaboration d'une offre de service en collaboration avec l'ensemble des divisions et implications des unités d'affaires
  - ◆ Refonte du site de l'intranet du Service de l'approvisionnement
  - ◆ Continuité des projets Approvisionnement 3, Optimisation du réseau logistique et gestion des stocks, Maxim'eau et Optimisation du processus de paiement des fournisseurs

# Bilan en matière de santé et sécurité au travail

- Taux d'absence en maladie au 30 sept. 2016      8,4 %      une baisse de 4,5 %  
Taux d'absence en maladie au 30 sept. 2015      8,8 %
  - ▶ Taux de fréquence au 30 sept. 2016    2,95      une hausse de 21,4 %  
Taux de fréquence au 30 sept. 2015    2,43
  - ▶ Le taux de gravité au 30 sept. 2016    120      une hausse de 179,1 %  
Le taux de gravité au 30 sept. 2015    43
- Participation de la division logistique au « Projet de leadership en SST » :
  - ▶ 26 inspections des lieux de travail complétées
  - ▶ Multiples formations données (>160 employés formés)
  - ▶ Participation active aux comités SST du Service
  - ▶ Visite d'un ergonomiste dans les bureaux
  - ▶ Développement d'une culture de prévention
    - ◆ Nos actions et résultats:
      - Poursuite du programme d'observation pour la manutention manuelle d'une charge et utilisation des chariots élévateurs
      - Mise aux normes SST des équipements et des véhicules

# REM (Réseau d'étalonnage municipal)

## Comparatifs des indicateurs de la Ville de Montréal avec les autres provinces

	VDM	Calgary	Ottawa	Toronto
--	-----	---------	--------	---------

### Coût d'exploitation du service centralisé des achats pour 1 000 \$ d'achats de bien et services

	VDM	Calgary	Ottawa	Toronto
2014	22,46	5,19	3,74	5,66
2015	9,85	6,13	4,13	4,13

### Pourcentage de biens et services municipaux achetés par le service centralisé des achats via un processus d'approvisionnement

	VDM	Calgary	Ottawa	Toronto
2014	31,21	69,9	78,4	38,3
2015	60,5	63,9	71,4	51,1

### Valeur des acquisitions de biens et services par employé du service centralisé des achats

	VDM	Calgary	Ottawa	Toronto
2014	5 698 764 \$	21 709 381 \$	26 571 103 \$	23 291 113 \$
2015	11 496 316 \$	22 103 173 \$	26 399 109 \$	31 230 708 \$

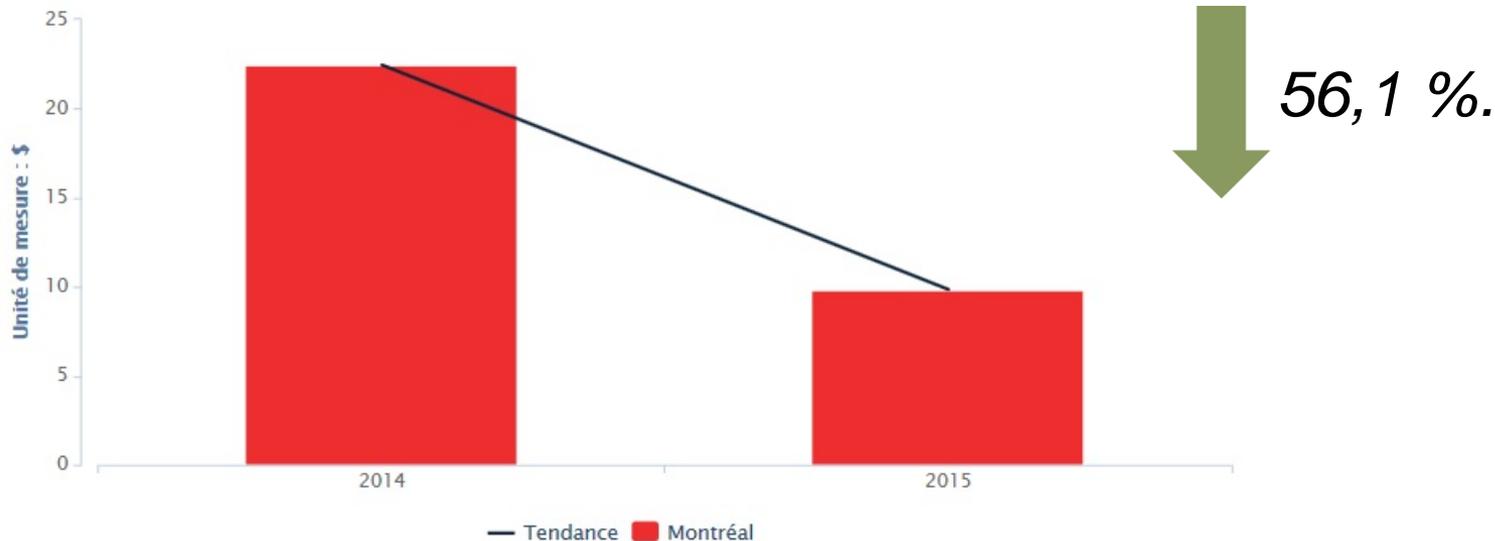
### Nombre moyen de soumissions par appel d'offres

	VDM	Calgary	Ottawa	Toronto
2014	4,34	5,4	5,1	4,6
2015	4,36	5,1	5,2	4,6

# REM (Réseau d'étalonnage municipal)

## Représentation graphique de l'indicateur

Coûts d'exploitation du service centralisé des achats pour 1 000 \$ d'achats de biens et services

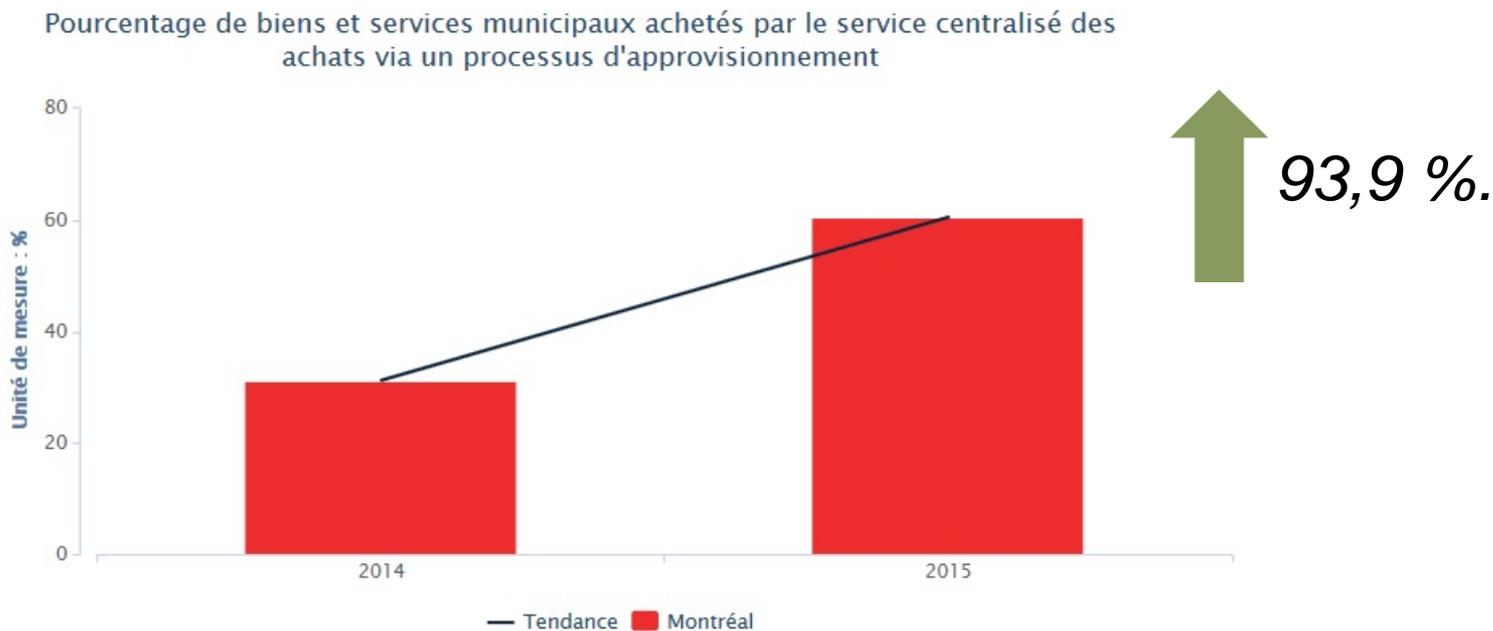


### Analyse

Le coût pour 1 000 \$ d'achat est passé de 22,46 \$ en 2014 à 9,85 \$ en 2015, ce qui correspond à une baisse de 56,1 %. Cette diminution est explicable par une hausse considérable de la valeur des achats alors que les coûts d'exploitation sont restés relativement stables. Certains dossiers ont contribué d'une façon importante à l'augmentation de valeur des achats, notamment l'octroi du contrat pour les prochaines années de la cueillette des ordures ménagères (plus de 200 M\$) ainsi que l'achat d'un système d'ozonation pour la Station d'épuration des eaux usées (près de 100 M\$).

# REM (Réseau d'étalonnage municipal)

## Représentation graphique de l'indicateur

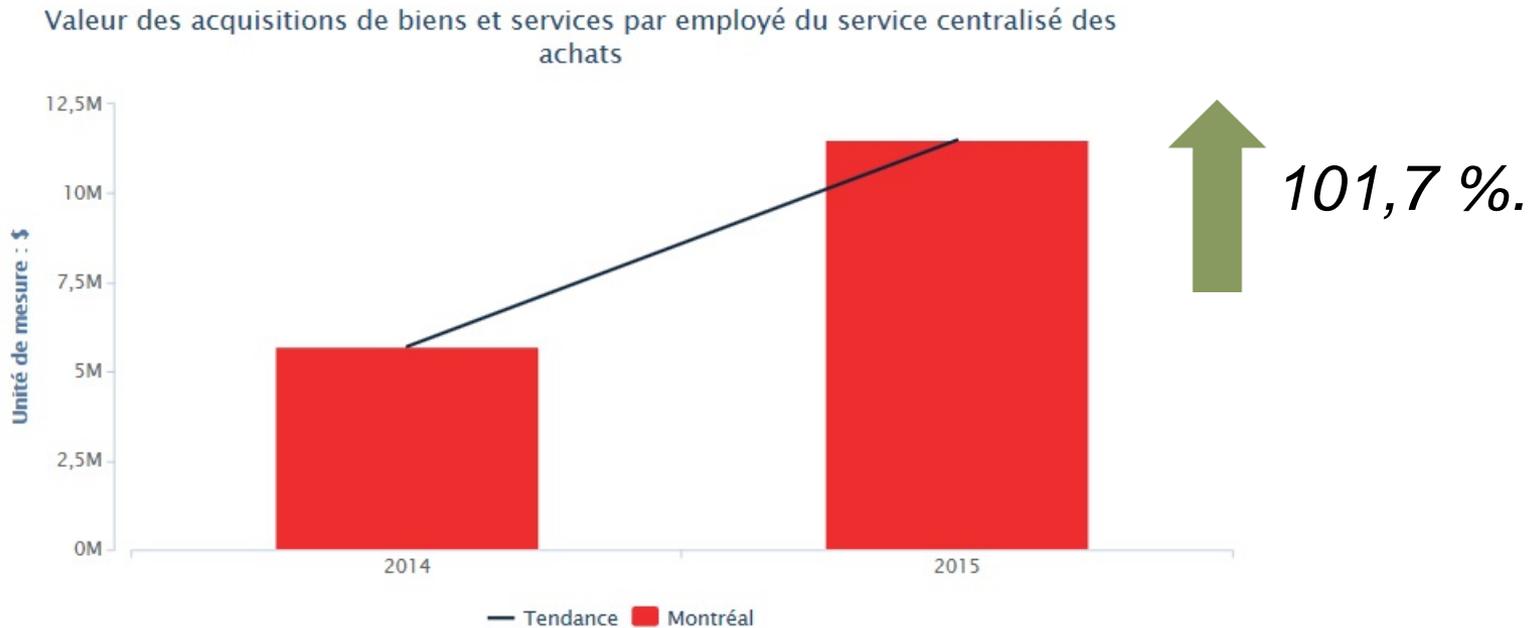


### Analyse

En 2015, le pourcentage de biens et services municipaux achetés par le service centralisé des achats via un processus d'approvisionnement s'établit à 60,5 %. Le Service de l'approvisionnement a traité en 2015 un plus grand nombre de dossiers pour une valeur sensiblement supérieure à 2014, ce qui explique l'augmentation de 93,9 % de cet indicateur entre 2014 et 2015. Certains dossiers ont contribué d'une façon importante à l'augmentation de valeur des achats, notamment l'octroi du contrat pour les prochaines années de la cueillette des ordures ménagères (plus de 200 M\$) ainsi que l'achat d'un système d'ozonation pour la Station d'épuration des eaux usées (près de 100 M\$).

# REM (Réseau d'étalonnage municipal)

## Représentation graphique de l'indicateur



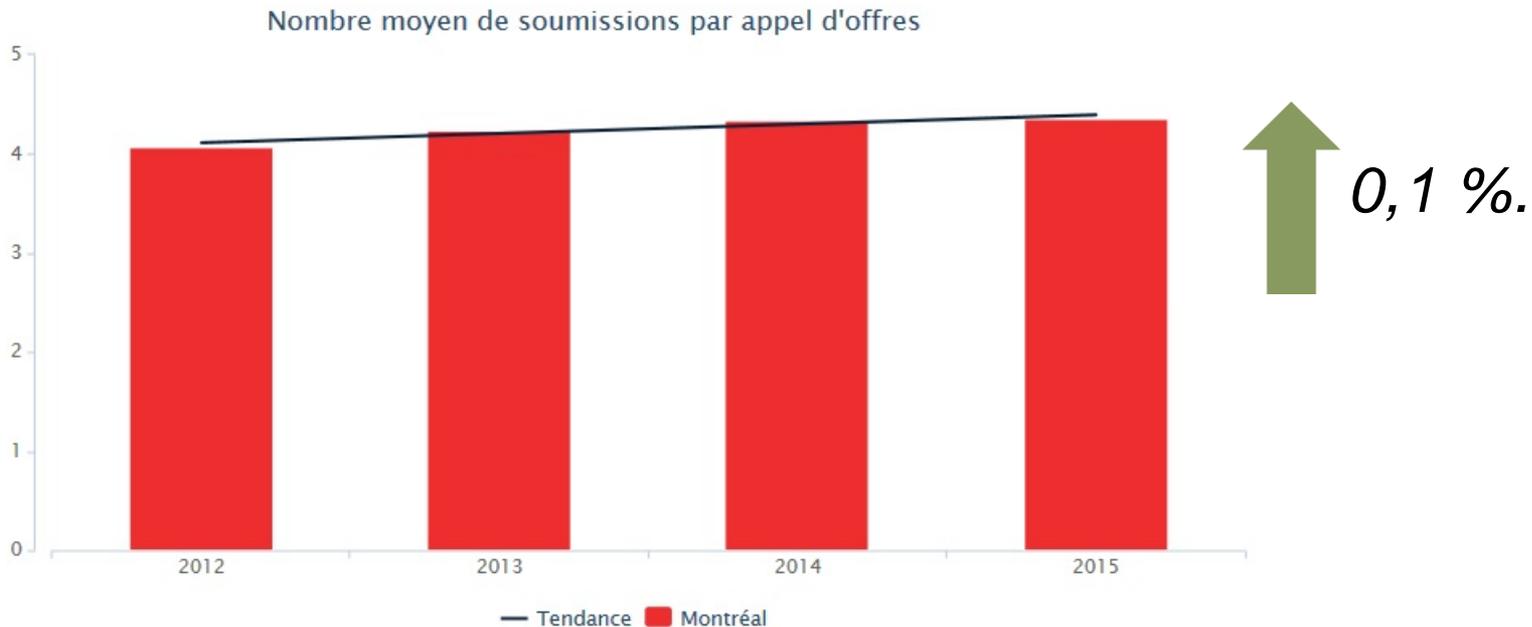
### Analyse

La valeur des acquisitions de biens et services par employé est passée de 5 698 764 \$ en 2014 à 11 496 316 \$ en 2015. Ce qui correspond à une augmentation de 101,7 % de la valeur de l'indicateur.

Cette différence est explicable par la forte augmentation de la valeur des achats pour l'année 2015 alors que le nombre d'employés affecté à cette activité est resté stable. Certains dossiers ont contribué d'une façon importante à l'augmentation de valeur des achats, notamment l'octroi du contrat pour les prochaines années de la cueillette des ordures ménagères (plus de 200 M\$) ainsi que l'achat d'un système d'ozonation pour la Station d'épuration des eaux usées (près de 100 M\$).

# REM (Réseau d'étalonnage municipal)

## Représentation graphique de l'indicateur



### Analyse

Le nombre de dossiers créés par le Service de l'approvisionnement est passé de 586 en 2014 à 726 en 2015 (+ 23,9 %). Pour ces mêmes périodes, le nombre total de soumissions est passé de 2 542 à 3 162 (+ 24,4 %). Compte tenu de ces données, le nombre moyen de soumissions par appel d'offres est resté relativement stable à 4,36.

Cet indicateur est en constante augmentation depuis 2012 bien que relativement stable, ce qui témoigne d'un regain de concurrence sur les marchés. En effet, il est passé progressivement de 4,1 en 2012, à 4,2 en 2013 et à 4,3 en 2014. Il a donc varié de moins de 10 % au cours des quatre dernières années.



# Évolution budgétaire 2016 - Dépenses

## Dépenses - évolution budgétaire 2016

(en milliers de dollars)

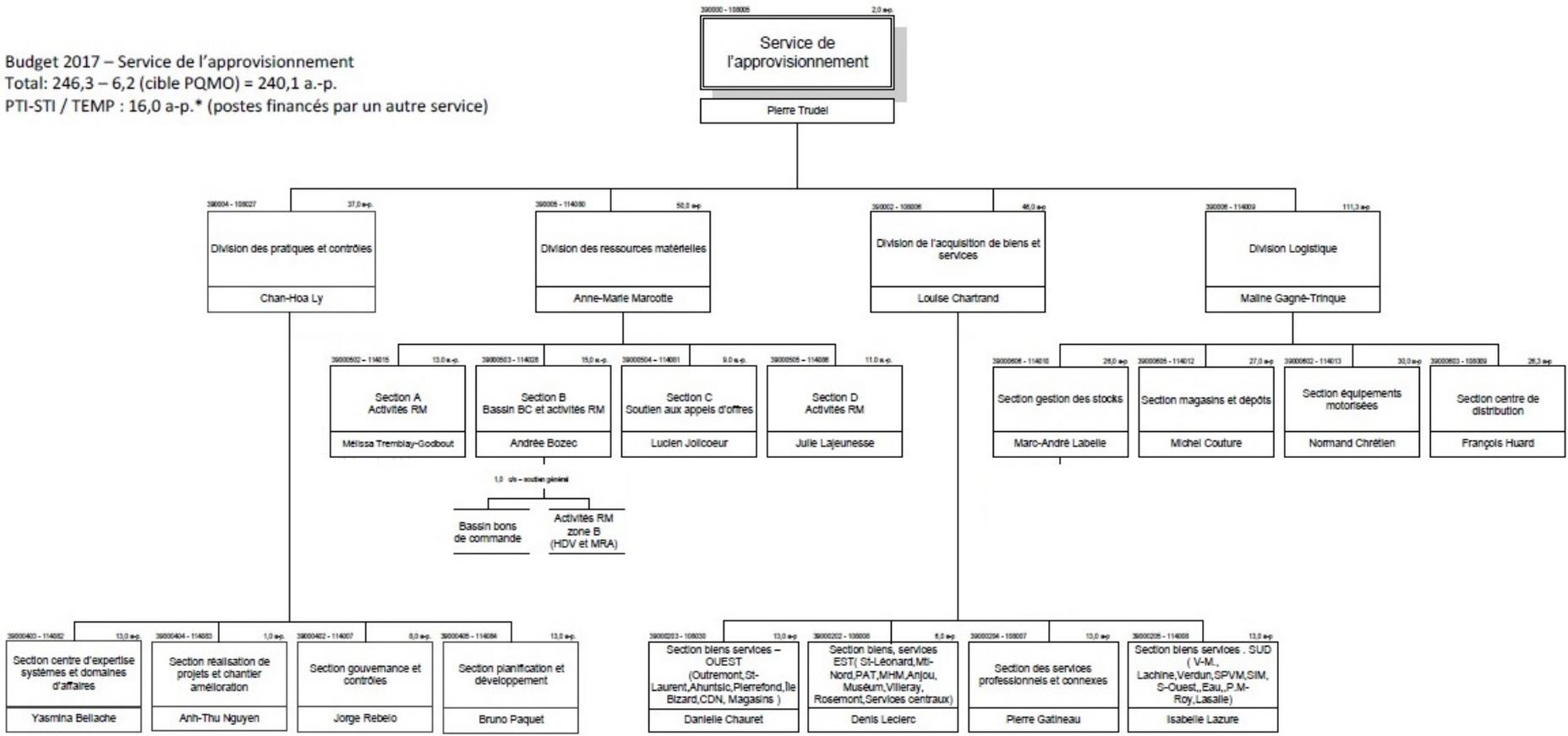
	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Budget original 2016</b>	<b>22 813,7</b>	-	<b>22 813,7</b>
Regroupement activités d'approvisionnement du SSIM	383,3		383,3
Location du centre administratif du Service de l'approvisionnement	185,7		185,7
Poste projet Maxim'eau	104,3		104,3
<b>Budget modifié 2016</b>	<b>23 487,0</b>	-	<b>23 487,0</b>
<b>Prévisions 2016</b>	<b>22 652,3</b>	-	<b>22 652,3</b>
<b>Surplus (déficit)</b>	<b>834,7</b>	-	<b>834,7</b>
<b><u>Explications des principaux écarts</u></b>			
Postes vacants	1 206,2		1 206,2
Employés en collision, disponibilité et étudiants	(678,1)		(678,1)
Écart salariaux	344,6		344,6
Désuétude d'inventaire pour la prise en charge de la gestion des inventaires ville	(230,0)		(230,0)
Formation, report d'acquisition de logiciel de formation	118,3		118,3
Autres	73,7		73,7
			-
	<b>834,7</b>	-	<b>834,7</b>

# Évolution budgétaire 2016 - Dépenses

- Transfert de budget pour le regroupement des activités d'approvisionnement du SSIM
- Réorganisation des divisions (pratiques et contrôle et ressources matérielles) a occasionné des délais de comblement. Le tout jumelé à des congés de maladie, parentaux, maternité, etc.
- Les employés en collision, étudiants et disponibilité pour compenser en partie le manque à gagner au niveau des postes vacants
- La dépense de désuétude est plus élevée que les crédits alloués (375 k\$ vs 65 k\$). En 2017 un budget supplémentaire a été alloué pour régulariser la situation qui perdure depuis 10 ans. Un projet est en cours pour régulariser la situation pour la prise d'inventaire
- Formation (acquisition d'un système de formation reportée) afin de s'arrimer à la stratégie des RH en matière d'outil de formation

# Organigramme 2017

Budget 2017 – Service de l'approvisionnement  
Total: 246,3 – 6,2 (cible PQMO) = 240,1 a.-p.  
PTI-STI / TEMP : 16,0 a-p.\* (postes financés par un autre service)



# Objectifs 2017

## Atteindre les objectifs spécifiques du Service de l'approvisionnement :

- ▶ Présentation de l'offre de service à l'ensemble des unités d'affaires et des arrondissements de la Ville
- ▶ Mise en place d'un comité partenaire avec les arrondissements sur la gestion des ententes corporatives (obtenir les besoins et l'adhésion des arrondissements)
- ▶ Renforcement des contrôles sur la consommation des ententes corporatives et mettre en place un plan d'action pour corriger les comportements fautifs en collaboration avec les unités d'affaires
- ▶ Supporter les projets et initiatives du chantier SPO
  - ◆ Optimisation des réseaux logistique et gestion des stocks
  - ◆ Optimisation du processus de paiement des fournisseurs
- ▶ Mise en place de l'entente pour la « Gestion vestimentaire » pour les besoins du SPVM, du SIM, des agents de stationnement et du Bureau du taxi
- ▶ Suivi du projet « Gestion des appareils d'impression »
- ▶ Suivi de l'initiative « SIGAO » (Système intégré de génération d'appels d'offres)
- ▶ Suivi des indicateurs du REM

# 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	56,1	36,7	78,7	101,3	35,6	35,6	36,2
Conseil d'agglomération	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>56,1</b>	<b>36,7</b>	<b>78,7</b>	<b>101,3</b>	<b>35,6</b>	<b>35,6</b>	<b>36,2</b>

(en milliers de dollars)

	Dépenses						
	Réel comparatif 2012	Réel comparatif 2013	Réel comparatif 2014	Réel comparatif 2015	Prévision comparative 2016	Budget comparatif 2016	Budget 2017
Conseil municipal	20 725,2	22 108,4	22 233,6	22 126,8	22 031,5	23 234,8	23 352,2
Conseil d'agglomération	1 209,6	-	-	-	383,3	-	-
<b>Total</b>	<b>21 934,8</b>	<b>22 108,4</b>	<b>22 233,6</b>	<b>22 126,8</b>	<b>22 414,8</b>	<b>23 234,8</b>	<b>23 352,2</b>

Les données réelles de 2012, 2013, 2014 et 2015 ainsi que celles du budget de 2016 ont été ajustées 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
Autres services rendus	56,1	36,7	77,2	89,6	35,6	35,6	36,2
Transferts	-	-	1,5	11,7	-	-	-
<b>Total</b>	<b>56,1</b>	<b>36,7</b>	<b>78,7</b>	<b>101,3</b>	<b>35,6</b>	<b>35,6</b>	<b>36,2</b>

### 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	20 670,8	20 826,6	20 485,8	19 749,0	20 082,8	21 113,4	20 108,4
Transport et communication	126,9	156,1	207,2	216,1	262,1	218,0	240,0
Services professionnels	40,3	56,4	43,0	62,6	56,3	86,1	186,1
Services techniques et autres	45,4	91,9	90,1	152,8	229,0	352,0	563,9
Location, entretien et réparation	322,8	307,0	766,7	1 075,1	1 214,5	1 080,7	1 632,3
Biens non durables	443,1	356,1	332,7	407,8	184,2	314,9	251,8
Biens durables	49,9	111,9	62,5	80,3	90,4	4,1	4,1
Frais de financement	0,6	-	-	-	-	-	-
Contributions à des organismes	-	-	-	2,0	-	-	-
Autres objets	235,2	202,4	245,7	381,0	295,6	65,6	365,6
Financement	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>21 935,0</b>	<b>22 108,4</b>	<b>22 233,7</b>	<b>22 126,7</b>	<b>22 414,9</b>	<b>23 234,8</b>	<b>23 352,2</b>

Les données réelles de 2012, 2013, 2014 et 2015 ainsi que celles du budget de 2016 ont été ajustées afin de les rendre comparables au budget 2017.

# Budget 2017

## Revenus et dépenses par objets

De 2013 à 2016, les dépenses réelles comparatives du service sont stables et représentent une augmentation de 2,2 % sur 5 ans.

- **Location, entretien et réparation**

Cette variation s'explique principalement par les baux liés à la relocalisation du centre de distribution (Colbert en 2014) et du centre administratif du Service de l'approvisionnement (en novembre 2016)

- **Services techniques et autres**

L'augmentation des services techniques est reliée à la formation. Il sera requis de concevoir de la formation en ligne, pour l'acquisition d'un système de suivi de la formation

- **Autres objets**

Les autres objets de dépenses contiennent la désuétude d'inventaire

# 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
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Cadres de gestion	2 794,8	2 863,8	2 921,9	2 305,8	2 934,6	3 165,9
Cols blancs	14 486,9	15 166,7	14 784,9	14 517,9	15 180,6	14 696,9
Professionnels	2 485,2	2 514,8	2 485,8	2 403,2	2 093,1	2 050,4
Cols bleus	748,3	780,5	746,7	813,9	905,1	689,9
Réduction de 5 % de la rémunération globale	-	-	-	-	-	-
Économie anticipée	-	-	-	-	-	(494,7)
<b>Total</b>	<b>20 515,2</b>	<b>21 325,8</b>	<b>20 939,3</b>	<b>20 040,8</b>	<b>21 113,4</b>	<b>20 108,4</b>

Les données réelles de 2012, 2013, 2014 et 2015 ainsi que celles du budget de 2016 ont été ajustées afin de les rendre comparables au budget 2017.

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

	Années-personnes					
	Budget comparatif 2012	Budget comparatif 2013	Budget comparatif 2014	Budget comparatif 2015	Budget comparatif 2016	Budget 2017
<b>Rémunération et cotisations de l'employeur</b>						
Cadres de gestion	24,0	22,0	22,0	16,0	21,0	23,0
Cols blancs	216,6	216,8	216,8	191,8	196,3	189,1
Professionnels	24,0	23,0	23,0	21,0	18,0	18,0
Cols bleus	12,2	12,2	12,2	12,2	13,2	10,0
Réduction de 5 % de la rémunération globale	-	-	(13,3)	-	-	-
Économie anticipée	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>276,8</b>	<b>274,0</b>	<b>260,7</b>	<b>241,0</b>	<b>248,5</b>	<b>240,1</b>

Les données réelles de 2012, 2013, 2014 et 2015 ainsi que celles du budget de 2016 ont été ajustées afin de les rendre comparables au budget 2017.

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

- La rémunération est réduite de l'ordre de 1 M\$ soit une réduction de 8,4 a-p. détaillé comme suit:
  - ▶ Restructuration interne a financé l'ajout de 2 postes cadres.
  - ▶ Cols blancs réduction de 7,2 a-p. (causée par le PQMO)
  - ▶ Abolition de 3,2 a-p. cols bleus

# Principaux écarts 2017 vs 2016 - Revenus

## Principaux écarts - volet des revenus

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
<b>Comparatif 2016</b>	<b>35,6</b>	<b>-</b>	<b>35,6</b>
Indexation des revenus	0,6		0,6
Variation totale	0,6	-	0,6
<b>Budget 2017</b>	<b>36,2</b>	<b>-</b>	<b>36,2</b>

# 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
<b>Comparatif 2016</b>	<b>248,5</b>	<b>23 234,8</b>	<b>-</b>	<b>23 234,8</b>
Anticipation de postes vacants	-	(494,7)		(494,7)
Mise en œuvre du PQMO	(9,2)	(577,2)		(577,2)
Plan d'optimisation	(3,2)	(286,0)		(286,0)
Postes supplémentaires pour le projet Maxim'eau et la gestion des actifs des réseaux d'eau	4,0	262,1		262,1
Autres ajustement salariaux (indexation, écarts salariaux etc)	-	90,8		90,8
Location et entretien : bail du centre administratif du Service de l'approvisionnement		513,2		513,2
Frais de formation et de service professionnel liés à l'implantation de système d'information et à l'analyse des comportements d'achat		350,0		350,0
Désuétude d'inventaire pour la prise en charge de la gestion des inventaires ville.		300,0		300,0
Divers		(40,8)		(40,8)
Variation totale	(8,4)	117,4	-	117,4
<b>Budget 2017</b>	<b>240,1</b>	<b>23 352,2</b>	<b>-</b>	<b>23 352,2</b>

# Coordonnées / informations supplémentaires

Service de l'approvisionnement  
255, boul. Crémazie Est, bureau 440  
Montréal (Québec) H2M 1L5

Chan-Hoa Ly, chef de division  
Pratiques et contrôles  
(514) 872-5509  
[chan-hoa.ly@ville.montreal.qc.ca](mailto:chan-hoa.ly@ville.montreal.qc.ca)



M E R C I