

Service du capital humain

**BUDGET 2011
COMMISSION D'ÉTUDE DU BUDGET
DU CONSEIL MUNICIPAL**

LES RESSOURCES HUMAINES À LA VILLE DE MONTRÉAL
UN LEVIER STRATÉGIQUE AU SERVICE DES CITOYENS

Le 6 décembre 2010

Montréal 

TABLE DES MATIÈRES

Service du capital humain

➤ Mission	p. 3
➤ Portrait des ressources humaines	p. 4
➤ Organigramme du service	p. 6
➤ Principales réalisations 2010	p. 7
➤ Enjeux et orientations de ressources humaines à la Ville de Montréal	p. 8
➤ Aperçu général du budget 2011	p. 12
➤ Vision 2011 – La Ville de Montréal, c'est tout un monde!	p. 13
➤ Sommaire des dépenses - par activités	p. 14
➤ Sommaire des principaux écarts – volet des dépenses	p. 15
➤ Sommaire des revenus - par activités	p. 16
➤ Sommaire des principaux écarts – volet des revenus	p. 17
➤ Sommaire des revenus et dépenses par compétence	p. 18
➤ Sommaire des revenus par principaux objets	p. 19

LES RESSOURCES HUMAINES À LA VILLE DE MONTRÉAL : UN LEVIER STRATÉGIQUE AU SERVICE DES CITOYENS

Mission

Le Service du capital humain met à contribution son expertise, ses compétences et sa créativité dans le but de soutenir l'Administration municipale dans sa gestion des ressources humaines et son développement organisationnel.

Pour ce faire, il propose et met en œuvre des stratégies, des politiques, des programmes et des interventions visant le développement et le maintien des meilleures pratiques de gestion qui attirent, retiennent et mobilisent un personnel compétent afin qu'il contribue activement à l'atteinte des objectifs d'affaires de la Ville.

Le Service du capital humain fournit aussi des services-conseils spécialisés et une expertise professionnelle et technique aux équipes de ressources humaines ainsi qu'aux gestionnaires des arrondissements et des services corporatifs.

Le Service du capital humain préconise une philosophie de gestion des ressources humaines qui met l'accent sur le règlement rapide des problèmes de même que sur le maintien d'un milieu de travail sain et sécuritaire, empreint de confiance et de respect, sur la responsabilisation, le plein épanouissement des personnes et la mise en valeur de leur potentiel.

PORTRAIT DES RESSOURCES HUMAINES PLUS DE 28 000 EMPLOYÉS

Répartition des effectifs

Regroupement par catégorie d'emploi

Cadres	6%
Contremaîtres	2%
Blancs	36%
Bleus	21%
Professionnels	8%
Policiers	17%
Pompiers	8%
Brigadiers scolaires	2%
Total	100%

Par unité d'affaires

Arrondissement	38%
Service corporatif	62%

Ratio d'encadrement 2010

(excluant les unités opérationnelles policier et pompier)

Arrondissement	1; 8,2
Service corporatif	1; 10,2
Ville	1; 9,1

Regroupement par statut

<i>Permanents</i>	<i>Temporaires</i>
66%	34%

Portrait des effectifs

	2008	2010
Hommes	61,0%	61,0%
Femmes	39,0%	39,0%
Minorités visibles *	7,2%	7,9%
Minorités ethniques *	4,8%	4,8%
Autochtones*	0,3%	0,3%
Handicapés*	N/D	2,2%

* Déclaration volontaire

PORTRAIT DES RESSOURCES HUMAINES PLUS DE 28 000 EMPLOYÉS

Prévisions de départ à la retraite 2011-2015*

* Première année d'admissibilité sans pénalité

Cadres et contremaîtres	330
Professionnels (tous les groupes)	290
Cols blancs	1125
Cols bleus	1110
Total	2855

Coûts de main-d'oeuvre

Masse salariale	1,4 MM \$
Assurance collective (excluant policiers)	65 M \$
Régime de retraite (incluant policiers)	
Pour services courants	206 M \$
Pour services passés	138 M \$

Absentéisme

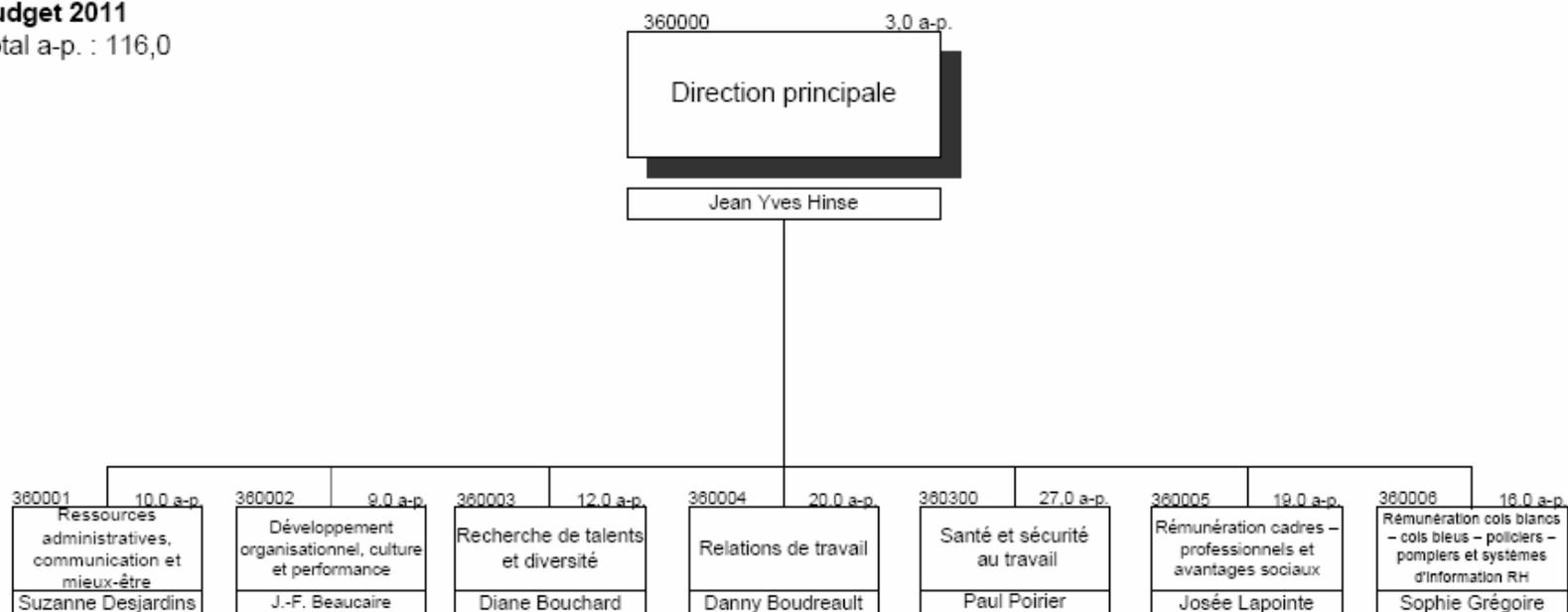
Taux	2008	2010*	Variation 2008-2010
Cadres	2,4%	3,0%	0,6%
Contremaîtres	6,9%	5,9%	-1,0%
Blancs	5,3%	5,2%	-0,1%
Bleus	13,6%	14,0%	0,4%
Professionnels	2,9%	2,6%	-0,3%
Policiers	2,5%	2,5%	0,0%
Pompiers	5,5%	4,1%	-1,4%
Tous	5,9%	5,7%	-0,2%

* au 2010-09-30

ORGANIGRAMME

Service du capital humain

Budget 2011
Total a-p. : 116,0



Structure transitoire

Janvier 2011

PRINCIPALES RÉALISATIONS DU SERVICE DU CAPITAL HUMAIN EN 2010

- Signature d'une première convention collective négociée en 16 ans avec les employés cols bleus – *entente conforme au cadre financier 2007 – 2010*;
- Entente relative à l'harmonisation des 13 régimes de retraite des employés professionnels;
- Approbation et mise en place d'une nouvelle politique de rémunération pour le personnel cadre permettant de faire passer la structure de classification de 56 classes d'emploi à 14 – *simplification des processus*;
- Expertise-conseil en gestion de l'absence permettant la réalisation d'économies de près de 5 M\$ au Service de sécurité incendie de Montréal;
- Finalisation des dossiers d'équité salariale : cols bleus, professionnels et brigadiers scolaires;
- Mise en place de mécanismes de contrôle permettant la révision du partage des coûts de la CSST pour les années 2004 -2005 -2006 générant des économies de 2,8M\$ ainsi que la réduction du taux de cotisation de la Ville de Montréal;
- Diffusion d'un guide de développement de la carrière et mise en ligne d'outils et d'une foire aux questions, en appui à la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre;
- Obtention de deux décisions arbitrales mettant un terme aux différends quant au renouvellement des conventions collectives des policiers et des pompiers. Ces décisions sont conformes au cadre financier pour les années 2007, 2008 et 2009;
- Négociation et renouvellement des termes du contrat d'assurance collective permettant de réduire la prime annuelle de 65 M\$ à 63,7 M\$ pour 2011;
- Embauche de 55 stagiaires (édition 2010-2011) dans le cadre du programme annuel de parrainage professionnel
 - o Stages qui permettent à la grande majorité des stagiaires issus des groupes visés (femmes, minorités visibles, minorités culturelles, autochtones, handicapés) de trouver un emploi soit à la Ville de Montréal ou chez un autre employeur.

ENJEUX ET ORIENTATIONS DE RESSOURCES HUMAINES À LA VILLE DE MONTRÉAL

A. Soutenir l'administration municipale dans le contrôle des coûts de main-d'œuvre et optimiser les processus RH

- Simplifier et optimiser tous les processus RH, plus particulièrement ceux liés à la dotation;
- Accélérer le déploiement et la mise en place d'outils technologiques appuyant les processus d'affaires RH;
- Déployer une plateforme technologique et unique de recrutement en ligne pour l'ensemble des postes à la Ville de Montréal;
- Réviser l'architecture des régimes de retraite en vue d'en contrôler les coûts futurs et de faire partager les risques financiers;
- Contrôler la hausse annuelle des coûts d'assurance collective par une révision et la modification, s'il y a lieu, des couvertures d'assurance collective. Éliminer graduellement la couverture d'assurance collective à la retraite pour le personnel cadre et professionnel;
- Réduire l'absentéisme par une démarche conjointe avec le Syndicat des employés cols bleus regroupés de Montréal;
- Réduire l'absentéisme par l'établissement de cibles de réduction par unités d'affaires et fournir le support professionnel nécessaire favorisant l'atteinte de ces cibles;
- Établir des cibles de réduction des coûts liés aux accidents du travail par la mise en place de bilans de performance SST personnalisés pour chaque unité d'affaires et de programmes d'interventions pertinents;
- Contribuer à la réalisation des chantiers et mandats visant à optimiser et réduire les coûts d'opération à la Ville de Montréal (structures d'encadrement, fonction administration, et autres).

ENJEUX ET ORIENTATIONS DE RESSOURCES HUMAINES À LA VILLE DE MONTRÉAL

B. Attirer et retenir les candidats de talent, favoriser la diversité et promouvoir la marque employeur de la Ville de Montréal

- Réaliser un programme structuré de recherche de talents et de promotion de la marque employeur de la Ville de Montréal par :
 1. Le développement et l'optimisation des offres de stages;
 2. Une présence soutenue dans les salons d'emplois et les institutions d'enseignement en collaboration avec chacune des unités d'affaires.
- Mettre en place des pôles de recrutement permettant de répondre au bon moment et à meilleur coût aux besoins de recrutement;
- Restructurer tout le processus de recrutement des gestionnaires afin de favoriser leur mobilité et le développement de leur compétence, tout en assurant une meilleure gestion du personnel cadre en disponibilité.

ENJEUX ET ORIENTATIONS DE RESSOURCES HUMAINES À LA VILLE DE MONTRÉAL

C. Mobiliser les gestionnaires et accentuer leur développement

- Mise en place d'un centre de formation dédié aux gestionnaires favorisant leur intégration et leur développement de même que la préparation de la relève;
- Développement de parcours de carrière favorisant la mobilité et la progression dans les différents emplois de gestion;
- Mise en place d'un réseau de communication, d'échanges et de partage des meilleures pratiques de gestion au bénéfice des gestionnaires afin de les soutenir dans la réalisation de leur plan d'affaires;
- Mise en place d'un programme de soutien aux gestionnaires aux prises avec des situations professionnelles ou de gestion difficiles.

ENJEUX ET ORIENTATIONS DE RESSOURCES HUMAINES À LA VILLE DE MONTRÉAL

D. Poursuivre l'amélioration du climat de travail et de la performance organisationnelle

- Mettre en place un modèle de règlement en continu des problèmes favorisant la transformation du modèle traditionnel de relations de travail axé sur la confrontation vers un modèle axé sur la collaboration;
- Entreprendre le renouvellement de l'ensemble des conventions collectives en valorisant ce modèle d'affaires;
- Compléter le processus de médiation des quelques 4 000 griefs avec le syndicat des cols bleus, en vue de trouver des solutions convenables aux deux parties;
- Optimiser le programme d'aide aux employés en vue de soutenir l'amélioration du climat de travail et le mieux-être des employés;
- Développer et déployer une stratégie de prévention des comportements indésirables en matière de respect de la personne;
- Implanter des indicateurs de performance liés à la gestion des ressources humaines et à la productivité;
- Mettre en place les programmes appropriés de gestion de la santé et sécurité afin de réduire la fréquence et la gravité des accidents de travail;
- Collaborer à la mise en place d'un nouveau modèle organisationnel plus efficace au Service de l'eau par une démarche conjointe avec le Syndicat des employés cols bleus regroupés de Montréal; ce nouveau modèle organisationnel vise, entre autres, à renforcer et à valoriser les emplois de métier des cols bleus;
- Réaliser des démarches d'intervention dans les unités d'affaires pour améliorer le climat de travail, outiller les gestionnaires et travailler à l'amélioration des pratiques de gestion.

APERÇU GÉNÉRAL DU BUDGET 2011 DU SERVICE DU CAPITAL HUMAIN

BUDGET 2010 VS BUDGET 2011

	2010	2011	Variation
Rémunération	12 982,9 \$	12 909,7 \$	(73,2 \$)
Transport et communications	330,5 \$	306,1 \$	(24,4 \$)
Services professionnels	2 641,4 \$	2 453,2 \$	(188,2\$)
		Frais médicaux, PAE et autres 672,4 \$	
		Assurances – Régimes de retraite 447,9 \$	
		Projets informatiques 470,4 \$	
		Honoraires professionnels - divers 481,7 \$	
		Formation 380,8 \$	
Location et entretien	1 879,1 \$	2 034,1 \$	155,0 \$
Biens non durables	168,8 \$	143,7 \$	(25,1 \$)
Biens durables	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$
Transfert (DTI)	566,5 \$	566,5 \$	0,0 \$
	18 569,2 \$	18 413,3 \$	(155,9 \$)

Années/personnes	109	116	7
-------------------------	------------	------------	----------

Vision 2011

La Ville de Montréal, c'est tout un monde!

Les ressources humaines

- Constituent la principale richesse de la Ville de Montréal et le meilleur levier pour offrir à la population des services de qualité au meilleur coût.

Le Service du capital humain

- Invite toute l'organisation municipale à participer aux interventions et activités qui visent à restaurer la fierté des employés, à améliorer les processus d'affaires et la productivité. Nous cherchons à démontrer aux citoyens et aux citoyennes, jour après jour, que les gestionnaires et les employés de la Ville de Montréal méritent confiance et respect.
- Considère qu'une attention particulière doit être accordée aux gestionnaires de la Ville, puisque ce sont eux, au premier chef, qui informent, mobilisent et encadrent les employés. Ils sont les leaders de notre organisation et les premiers responsables de la performance organisationnelle.
- Favorise la reconnaissance et le respect, de même que la communication avec les gestionnaires et les employés pour surmonter les défis et atteindre les objectifs d'affaires de la Ville de Montréal.
- Est résolument engagé dans la promotion de la marque employeur de la Ville de Montréal en vue de recruter et retenir les talents les plus prometteurs.

Dépenses par activités

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal				Conseil d'agglomération				Total			
	Réel Comparatif 2009	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011	Réel Comparatif 2009	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011	Réel Comparatif 2009	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011
Administration générale												
Conseil municipal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Application de la loi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion financière et administrative	1 614,7	1 378,8	1 430,6	1 420,8	138,9	-	-	-	1 753,6	1 378,8	1 430,6	1 420,8
Greffes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Évaluation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion du personnel	19 810,5	15 806,8	15 734,2	15 782,0	337,2	-	-	-	20 147,7	15 806,8	15 734,2	15 782,0
Autres	1 468,8	1 435,5	1 404,4	1 210,5	-	-	-	-	1 468,8	1 435,5	1 404,4	1 210,5
Autres activités	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais de financement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement de la dette à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	22 894,0	18 621,1	18 569,2	18 413,3	476,1	-	-	-	23 370,1	18 621,1	18 569,2	18 413,3

Service du capital humain

Sommaire

Principaux écarts - volet des dépenses

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	a.-p.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2010	109,0	18 569,2	-	18 569,2
Rémunération				
- Abolition d'un poste de directeur relation prof.	(1,0)	(216,7)		(216,7)
- Abolition de deux postes de secrétaire direction	(2,0)	(133,6)		(133,6)
- Abolition d'un poste de cons. princ. (spécialité)	(1,0)	(126,0)		(126,0)
- Abolition d'un poste de conseiller gestion ress.fin.C/É	(1,0)	(122,8)		(122,8)
- Abolition d'un poste d'agent gestion ress. fin. matér.	(1,0)	(100,7)		(100,7)
- Abolition d'un poste agent conseil rémunération	(1,0)	(89,0)		(89,0)
- Création de trois postes de cons. princ. (spécialité)	3,0	382,0		382,0
- Création de deux postes de conseiller (spécialité)	2,0	206,3		206,3
- Création d'un poste adjoint dir. princ.	1,0	141,0		141,0
- Création d'un poste de charg. Communication	1,0	112,9		112,9
- Création d'un poste de conseiller ress. fin.	1,0	107,5		107,5
- Création d'un poste d'agent conseil (spécialité)	1,0	94,7		94,7
- Création d'un poste d'agent préposé aux indemnités	1,0	74,6		74,6
- Création d'un poste d'agent cont.adm.paie et avantages sociaux	1,0	71,1		71,1
- Création d'un poste de secrétaire unité administrative	1,0	58,4		58,4
- Création d'un poste agent de bureau	1,0	47,1		47,1
- Création d'un poste préposé secrétariat	1,0	36,2		36,2
				-
- Ajustement rémunération et autres		(228,5)		(228,5)
- 104031 - Diminution du programme Emplois Été Canada (EÉC)		(215,0)		(215,0)
- Abolition des banques d'heures		(171,2)		(171,2)
- Diminution allocations autre dépenses		(5,2)		(5,2)
				-
Autres familles de dépenses				
- Ajustement de l'interfonds - fonds des immeubles		38,0		38,0
- Ajustement de l'interfonds - fonds des immeubles		115,9		115,9
- Diminution des frais transport & communications		(28,2)		(28,2)
- Diminution des services professionnels & autres		(149,1)		(149,1)
- Diminution des biens non durables		(55,6)		(55,6)
				-
Variation totale	7,0	(155,9)	-	(155,9)
Budget 2011	116,0	18 413,3	-	18 413,3

Revenus par activités

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal				Conseil d'agglomération				Total			
	Réel Comparatif 2009	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011	Réel Comparatif 2009	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011	Réel Comparatif 2009	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011
Administration générale												
Conseil municipal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Application de la loi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion financière et administrative	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Greffe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Évaluation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion du personnel	489,7	120,0	120,0	120,0	-	-	-	-	489,7	120,0	120,0	120,0
Autres	1 561,7	1 295,7	1 464,3	1 542,1	484,1	303,7	107,2	-	2 045,8	1 599,4	1 571,5	1 542,1
Sécurité publique												
Police	-	-	-	-	1 241,6	1 455,0	1 502,6	1 649,8	1 241,6	1 455,0	1 502,6	1 649,8
Sécurité incendie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sécurité civile	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Santé et bien-être												
Inspection des aliments	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Logement social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sécurité du revenu	28 227,7	33 269,2	31 053,9	29 831,3	-	-	-	-	28 227,7	33 269,2	31 053,9	29 831,3
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres activités	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais de financement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement de la dette à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	30 279,1	34 684,9	32 638,2	31 493,4	1 725,7	1 758,7	1 609,8	1 649,8	32 004,8	36 443,6	34 248,0	33 143,2

Service du capital humain

Sommaire

Principaux écarts - volet des revenus

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2010	32 638,2	1 609,8	34 248,0
- Diminution du nombre d'employés en prêts de service au gouvernement provincial dans le cadre de l'entente entre le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (MESS) et la Ville de Montréal. Prendre note que la portion dépense de l'entente est budgétisée dans les chapitres corporatifs	(1 222,6)		(1 222,6)
- Ajout d'un nouveau prêt d'employé avec remboursement à un organisme	154,5		154,5
- Ajustement des remboursements des libérations syndicales - blancs, professionnels et policiers	10,0	147,2	157,2
- Programme de parrainage professionnel - Retrait d'une portion de recette inclus dans le budget de fonctionnement: La recette de ce programme est variable et fonction des projets de stage autorisés. Elle est ajoutée au budget modifié en cours d'année	(86,7)	(107,2)	(193,9)
			-
Variation totale	(1 144,8)	40,0	(1 104,8)
Budget 2011	31 493,4	1 649,8	33 143,2

*Revenus et dépenses par compétence**(en milliers de dollars)*

	Revenus				Dépenses			
	Réel Comparatif 2009	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011	Réel Comparatif 2009	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011
Conseil municipal	30 279,1	34 684,9	32 638,2	31 493,4	22 894,0	18 621,1	18 569,2	18 413,3
Conseil d'agglomération	1 725,7	1 758,7	1 609,8	1 649,8	476,1	-	-	-
Total	32 004,8	36 443,6	34 248,0	33 143,2	23 370,1	18 621,1	18 569,2	18 413,3

*Dépenses par catégories d'emplois**(en milliers de dollars et en années-personnes)*

	\$			Années-personnes		
	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Élus	-	-	-	-	-	-
Cadres et contremaîtres	9 284,9	9 109,8	9 915,0	85,0	82,0	87,0
Cols blancs	3 365,1	3 656,7	2 774,3	25,0	25,0	27,0
Professionnels	212,1	216,4	220,4	2,0	2,0	2,0
Policiers	-	-	-	-	-	-
Pompiers	-	-	-	-	-	-
Préposés aux traverses d'écoliers	-	-	-	-	-	-
Cols bleus	-	-	-	-	-	-
Total	12 862,1	12 982,9	12 909,7	112,0	109,0	116,0

*Revenus par principaux objets**(en milliers de dollars)*

	Réel Comparatif 2009	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011
Taxes	-	-	-	-
Paiements tenant lieu de taxes	-	-	-	-
Services rendus aux organismes municipaux	-	-	-	-
Autres services rendus	32 002,7	36 249,7	34 054,1	33 143,2
Autres revenus	2,1	-	-	-
Transferts	-	193,9	193,9	-
Total	32 004,8	36 443,6	34 248,0	33 143,2

*Dépenses par objets**(en milliers de dollars)*

	Réel Comparatif 2009	Budget Comparatif 2009	Budget Comparatif 2010	Budget 2011
Rémunération et cotisations de l'employeur	17 307,0	12 862,1	12 982,9	12 909,7
Transport et communication	213,8	370,4	330,5	306,1
Services professionnels	2 777,6	2 139,6	2 069,2	1 946,6
Services techniques et autres	259,3	370,3	572,2	506,6
Location, entretien et réparation	2 092,9	2 143,4	1 879,1	2 034,1
Biens non durables	99,7	168,8	168,8	143,7
Biens durables	53,3	-	-	-
Frais de financement	-	-	-	-
Contributions à des organismes	-	-	-	-
Autres objets	566,5	566,5	566,5	566,5
Financement	-	-	-	-
Total	23 370,1	18 621,1	18 569,2	18 413,3

RESPONSABLE

**Suzanne Desjardins
Service du capital humain
1550, rue Metcalfe, 11^e étage
Montréal (Québec) H3A 3P1
Téléphone : 514 872-4216
sdesjardins_3@ville.montreal.qc.ca**