

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

Budget 2021 et Programme décennal
d'immobilisations 2021-2030

Josée Lapointe
Service des ressources humaines
Date : 19 novembre 2020

Liste des acronymes

- SRH : Service des ressources humaines
- SSME : Santé, sécurité et mieux-être
- SST : Santé et sécurité au travail
- SIM : Service de sécurité incendie de Montréal
- SPVM : Service de police de la Ville de Montréal

Mission

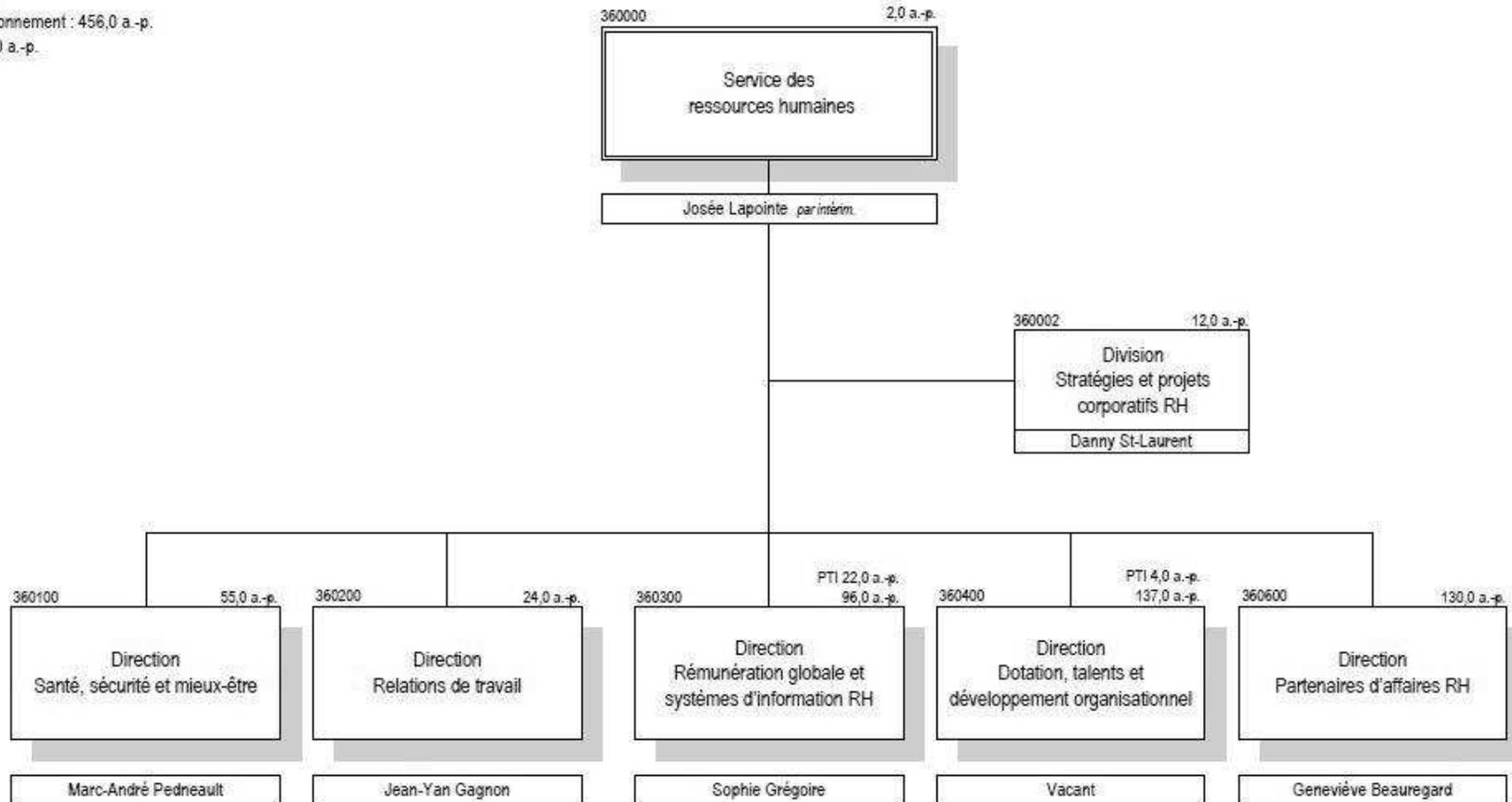
- Le Service des ressources humaines (SRH) exerce un leadership stratégique en offrant des services-conseils et des solutions à haute valeur ajoutée qui permettent une gestion saine et équitable des ressources humaines.
- Il contribue de manière importante à ce que la Ville dispose d'employés compétents,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

Organigramme 2020

Total a.-p. : 482,0

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

Postes PTI : 26,0 a.-p.

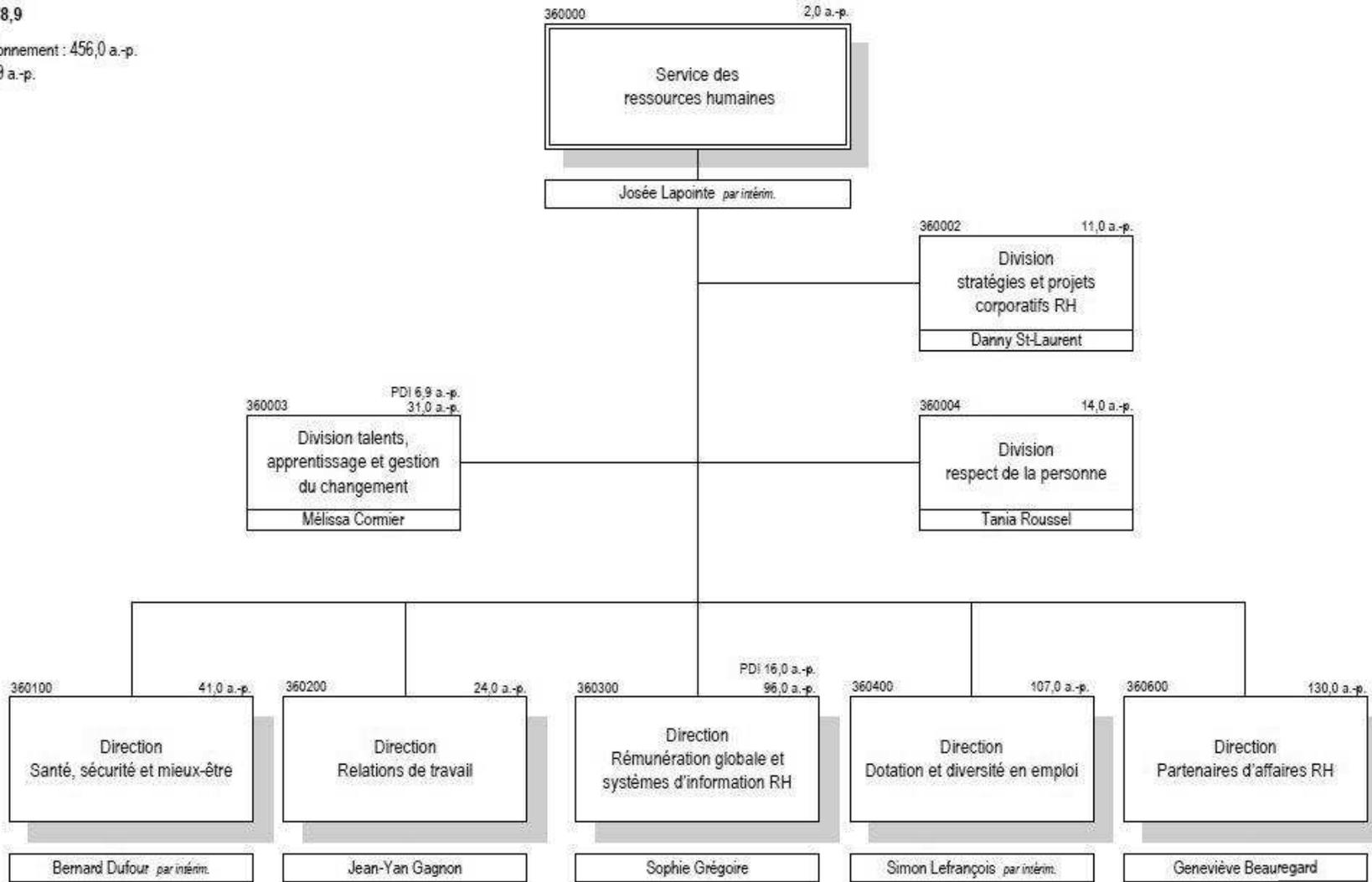


Organigramme 2021

Total a.-p. : 478,9

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

Postes PDI : 22,9 a.-p.



Budget de fonctionnement 2021

Faits saillants 2020 et impacts

- Afin de garantir la continuité des services et la reprise des activités dans le contexte de la COVID-19, le SRH a produit plusieurs directives, outils et plans d'action pour aider les gestionnaires à mettre en place les mesures préventives nécessaires à la santé et la sécurité des employés.
- Afin d'assurer la disponibilité des ressources humaines, le SRH a produit et communiqué plusieurs directives touchant la gestion du temps et des salaires des employés, et a conclu plus de 45 lettres d'entente avec les syndicats afin d'assurer la disponibilité des employés aux services essentiels.
- Contribution à l'effort municipal déployé pour soutenir les personnes en situation d'itinérance dans le contexte de la pandémie, en coordonnant l'affectation des employés disponibles à des organismes communautaires et aux différents sites de distribution de nourriture et d'hébergement.

Faits saillants 2020 et impacts (suite)

- Coordination d'un comité de travail multidisciplinaire mandaté pour accompagner le virage vers une nouvelle normalité du travail où le télétravail occupe une plus grande place.
- Conception et lancement d'une stratégie talent en diversité permettant de développer les compétences de gestion de candidats internes.
- Élaboration d'un Plan directeur 2021-2023 en diversité, équité et inclusion visant à assurer une juste représentation de la diversité montréalaise.
- Virtualisation de formations pour soutenir le développement des compétences à distance et le maintien des opérations.
- Renouvellement de la convention collective des Pompiers de Montréal, et ce, sans moyen de pression pour les citoyens de Montréal.
- Entente pour une contribution à l'effort budgétaire, avec les pompiers, les scientifiques, et les trois associations de cadres.

Plan de la présentation

- Objectifs et réalisations 2020
- Indicateurs REMC
- Indicateurs du service ou de l'organisme
- Bilan en matière de santé et sécurité au travail
- Évolution budgétaire 2020
- Objectifs 2021
- Budget 2021
 - Revenus et dépenses par compétences
 - Principaux écarts 2021 vs 2020
 - 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 2020

Objectif 1 : Favoriser un leadership humain, mobilisant et performant

- Déploiement de plusieurs directives, outils et plans d'action pour aider les gestionnaires dans la gestion de leurs ressources humaines;
- Mise à jour régulière d'un site COVID internet/extranet;
- Virtualisation de l'offre de l'ENAP dans le développement des compétences de gestion.

Objectif 2 : Favoriser la diversité de la main-d'œuvre

- Conception et lancement d'une stratégie talent permettant de développer les compétences de gestion de candidats internes;
- Élaboration d'un Plan directeur 2021-2023 en diversité, équité et inclusion visant à assurer une juste représentation de la diversité montréalaise;
- Conception d'un parcours de formation sur la diversité et l'inclusion.

Objectifs et réalisations 2020 (suite)

Objectif 3 : Attirer et fidéliser les meilleurs talents

- Conclusion de plusieurs lettres d'entente avec les syndicats pour assurer la disponibilité des employés aux services essentiels;
- Poursuite des négociations pour le renouvellement des conventions collectives (pompiers et cols bleus);
- Virtualisation de formations pour soutenir le développement des compétences à distance et le maintien des opérations;
- Adaptation des processus de dotation en mode virtuel avec impact positif sur l'expérience - candidats et les gestionnaires recruteurs.

Objectif 4 : Gestion prévisionnelle des ressources humaines

- Réalisation d'un plan d'action en matière de gestion prévisionnelle afin de répondre aux principales vulnérabilités corporatives identifiées;
- Développement d'une vision pour un parcours d'accueil et de formation des cols bleus et définition d'un parcours de formation cible en vue d'un pilote.

Objectifs et réalisations 2020 (suite)

Objectif 5 : Offrir un environnement de travail stimulant, sain et sécuritaire

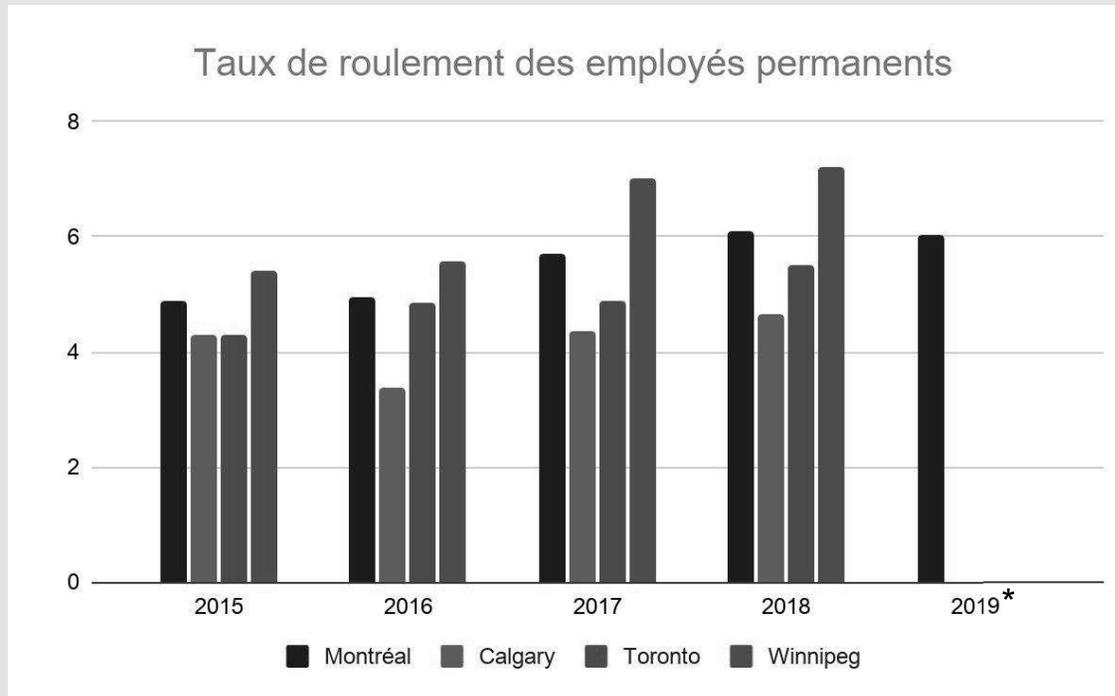
- Déploiement de plusieurs directives, outils et plans d'action pour aider les gestionnaires à mettre en place les mesures préventives nécessaires à la santé et la sécurité des employés;
- Gestion du processus de divulgation obligatoire des cas COVID, réalisation des enquêtes épidémiologiques et suivi des cas en isolement;
- Mise en place d'un processus intégré afin de permettre le retour au travail sécuritaire de plus de 700 employés vulnérables dans le contexte de la COVID-19;
- Plusieurs interventions visant à maintenir un climat de travail respectueux et exempt de harcèlement.

Objectif 6 : Transformation du modèle de service au SRH

- Sélection d'un intégrateur pour l'implantation de la nouvelle solution technologique RH et paie.

Indicateurs REMC

Tableau avec données



* Données des autres villes disponibles à la fin décembre 2020 à cause de la COVID-19

Taux de roulement des employés permanents est en forte hausse pour la période de 5 ans, mais relativement stable depuis 3 ans. Le taux de roulement est expliqué en grande partie par le nombre important de départs à la retraite. Depuis 2017, il y a une augmentation du nombre de démissions d'employés permanents. Considérant les coûts élevés reliés au recrutement et à la formation de nouveaux employés, il est pertinent de continuer les démarches entreprises pour garder ces employés plus longtemps au service de la Ville.

Liste des indicateurs suivis régulièrement du Service

1. Évolution de l'embauche des minorités visibles, ethniques et autochtones
2. Évolution de l'embauche des minorités visibles et ethniques par catégories d'emplois
3. Pourcentage de candidats issus des minorités visibles et ethniques à chaque étape de processus dans les postes de cadres administratifs (gestionnaires)
4. Comparaison du taux d'absentéisme et taux de fréquence Ville au 30 septembre 2019 et 2020

Indicateurs clés du Service

1- Diversité en emploi

Évolution de l'embauche des femmes, des minorités visibles et ethniques et des autochtones

	Oct 2017 à sept 2018	Oct 2018 à sept 2019	Oct 2019 à sept 2020
minorités visibles	615 (23,9 %)	809 (27,2 %)	655 (23,5 %)
minorités ethniques	179 (6,9 %)	272 (9,1 %)	227 (8,1 %)
autochtones	8 (0,3 %)	17 (0,6 %)	22 (0,8 %)
Femmes	1139 (44,2 %)	1268 (42,6 %)	1164 (41,7 %)

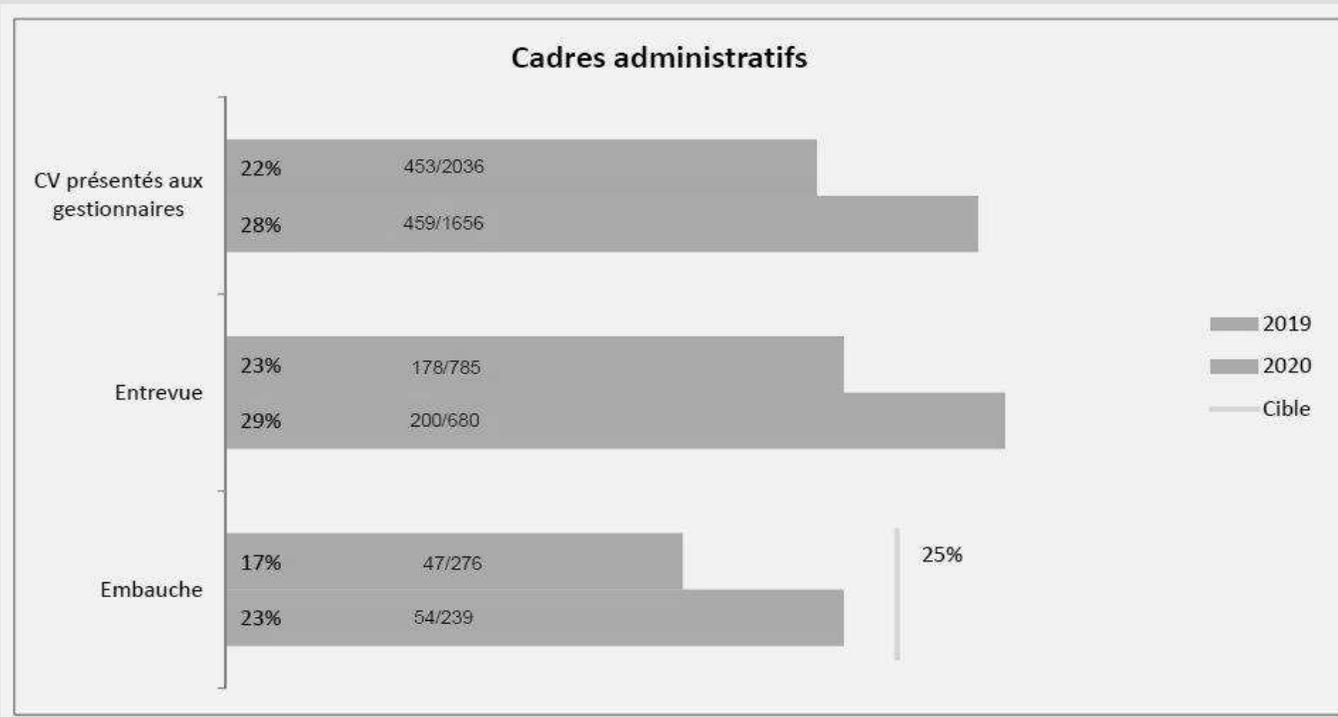
- **Diminution des indicateurs cette année pour les minorités visibles et ethniques:** Le contexte de la COVID - 19 explique le fait que la Ville n'a pas atteint la cible organisationnelle fixée à 33 % d'embauche (31,6 %) compte tenu de la plus grande proportion de postes à pouvoir dans des emplois où l'embauche de personnes issues de la diversité est historiquement plus difficile, tels que policiers, pompiers et brigadiers scolaires.
- Augmentation du nombre d'autochtones embauchés : 22 en 2019-2020 VS 8 en 2017-2018.

Évolution de l'embauche des minorités visibles et ethniques par catégories d'emplois

	Oct 2017 à sept 2018	Oct 2018 à sept 2019	Oct 2019 à sept 2020
Cols blancs	519 (37,2 %)	701 (44,9 %)	532 (41,7 %)
Cols bleus	110 (32,3 %)	147 (32,3 %)	118 (29,0 %)
Professionnels généraux	65 (29,7 %)	92 (32,3 %)	59 (25,9 %)
Policiers	23 (16,4 %)	29 (16,1 %)	36 (20,1 %)
Cadres administratifs	24 (15,8 %)	29 (16,7 %)	23 (18,7 %)
Brigadiers scolaires	50 (25,0 %)	47 (30,1 %)	84 (26,4 %)
Pompiers	5 (9,3 %)	11 (14,1 %)	8 (4,3 %)
Professionnels scientifiques	20 (48,8 %)	24 (43,7 %)	20 (42,6 %)

- Une baisse de la proportion d'embauche pour les minorités visibles et ethniques est constatée pour l'ensemble des catégories d'emplois sauf pour les cadres administratifs (gestionnaires et cadres-conseils) et les policiers.
- Le nombre d'embauches de policiers issus de minorités visibles et ethniques est en hausse depuis les trois dernières années.

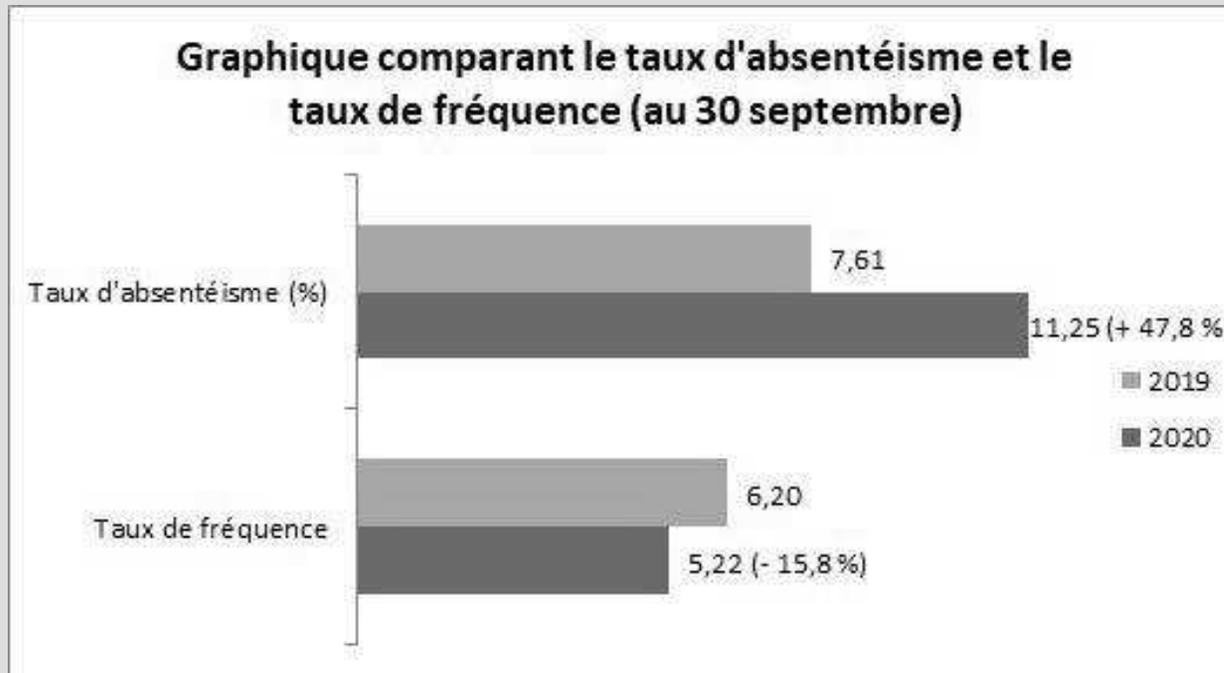
Proportion de candidats issus des minorités visibles et ethniques à chaque étape de processus dans les postes de cadres administratifs (gestionnaires)



- Progression dans la proportion des candidats des minorités visibles et ethniques à chacune des étapes d'un processus de dotation.
- Du travail reste encore à effectuer pour atteindre une cible d'embauche et de promotions des gestionnaires à 25 % dans le cadre des processus de dotation.
- Mise en place de la Stratégie talent diversité.

2- Santé et sécurité du travail

Analyse des indicateurs de performance



- **Augmentation du taux d'absentéisme** : Les employés présentant une condition médicale à risque ont été retirés du travail en suivant les recommandations de la Direction de la santé publique. De plus, plusieurs installations étaient fermées durant la pandémie.
- **Baisse du taux de fréquence** : Certaines activités opérationnelles plus à risque ont diminué à la fin du premier trimestre et au deuxième trimestre en raison de la pandémie.

Indicateurs - Diversité (tableaux joints en annexe)

- Évolution de l'embauche des groupes visés à la Ville de Montréal (nombre et %) de 2015 à 2019, par catégories d'emploi.
- Évolution de la représentation des groupes visés à la Ville de Montréal (nombre et %) de 2015 à 2019, par catégories d'emploi.

Bilan en matière de santé et sécurité au travail

- Le taux d'absence en maladie au SRH est de 4,98 % au 30 septembre 2020, en baisse depuis 2017 (6,95 %).
- Le taux de fréquence est en diminution après trois trimestres passant de 0,39 en 2019 à 0 en 2020. Il n'y a donc eu aucun événement avec perte de temps jusqu'à présent en 2020.

Évolution budgétaire 2020 – Revenus

Revenus - évolution budgétaire 2020

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2020	41 612,5	4 589,7	46 202,2
	-	-	-
Budget modifié 2020	41 612,5	4 589,7	46 202,2
Prévisions 2020	35 934,5	4 589,7	40 524,2
Surplus (déficit)	(5 678,0)	-	(5 678,0)
Explications des principaux écarts			
<u>Bureau du régime de retraite indépendant</u>			
Négociation en cours avec le Syndicat, aucun revenu prévisible	(4 059,0)		(4 059,0)
			-
<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	(874,1)		(874,1)
			-
<u>Libérations syndicales</u>			
Contestation du syndicat suite à la facturation émise par la Ville de Montréal concernant les libérations syndicales occasionnelles des employés cols bleus	(744,9)		(744,9)
			-
			-
	(5 678,0)	-	(5 678,0)

Évolution budgétaire 2020 – Dépenses

Dépenses - évolution budgétaire 2020

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Budget original 2020	62 223,2	685,9	62 909,1
Contribution au plan de redressement 2020 pour contrer la crise économique et financière	(2 899,5)	-	(2 899,5)
Virement budgétaire en provenance du Service de la performance organisationnelle pour le financement de la création d'un poste temporaire de conseiller en planification	70,5	-	70,5
Budget modifié 2020	59 394,2	685,9	60 080,1
Prévisions 2020	57 917,2	685,9	58 603,1
Surplus (déficit)	1 477,0	-	1 477,0
Explications des principaux écarts			
Économie sur la masse salariale attribuable principalement à la diminution des stagiaires du Programme de Parrainage Professionnel en raison de la pandémie	874,1		874,1
Dépenses moindres que prévues des honoraires professionnels attribuable principalement aux honoraires professionnels en expertises médicales	447,4		447,4
Moins de frais dans les services techniques du service de ressources humaines attribuable à la situation Covid-19, moins de formations en classe et plus de formations web et internes	110,5		110,5
Solde du contrat pour les négos CSÉ/SCFP (Commission des services électriques de Montréal et le Syndicat canadien de la fonction publique) et VDM/SEPB (Ville de Montréal et le Syndicat des employés et employés professionnels-les et de bureau)	30,0		30,0
Économies liées aux activités de formation pour le développement des aspirants commandants	15,0		15,0
	1 477,0	-	1 477,0

Objectifs 2021

1. Implanter la nouvelle solution technologique RH et paie
2. Coordonner, avec le STI et le SGPI, la mise en place d'une nouvelle normalité du travail hybride favorisant la mobilité des employés.es :
 - définir les modes de fonctionnement et adapter les politiques et encadrements en fonction du nouveau mode hybride;
 - mise en place d'un pilote pour les environnements de travail avec bureaux partagés et accompagner l'organisation vers des espaces collaboratifs;
 - outiller les gestionnaires pour qu'ils adaptent leurs pratiques de gestion à la nouvelle réalité du travail à distance.
3. Recruter et développer une main-d'œuvre compétente et diversifiée
 - mise en œuvre d'un plan d'action en diversité, équité et inclusion;
 - développement et implantation progressive de nouveaux parcours en développement du leadership;
 - déploiement de parcours d'accueil et intégration (nouveaux modules);
 - développement d'un pilote pour l'accueil et la formation des employés manuels des travaux publics.

Objectifs 2021 (suite)

3. Offrir un environnement de travail sain et sécuritaire
 - Déployer progressivement un programme de prise en charge de la santé et sécurité de services centraux;
 - Développer des indicateurs en santé psychologique et mettre en œuvre des actions ciblées de prévention;
 - Intervenir en climat de travail dans les unités vulnérables.
4. Négocier des conditions de travail attractives en respect avec le cadre financier
 - Poursuivre les négociations afin de renouveler les conventions collectives des architectes, cols blancs, cols bleus, scientifiques, juristes, contremaîtres syndiqués et brigadiers scolaires;
 - Préparer le renouvellement de la convention collective des policiers.
5. Poursuivre les efforts associés à la pandémie afin d'assurer la santé et la sécurité des employés et de maintenir le service aux citoyens, et ce, en collaboration avec le CCMU

Budget 2021– Revenus et dépenses par compétences

(en milliers de dollars)

	Revenus						
	Réel comparatif 2016	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Prévision comparative 2020	Budget comparatif 2020	Budget 2021
Conseil municipal	38 460,9	32 000,8	29 774,8	28 890,8	35 934,5	41 612,5	45 407,6
Conseil d'agglomération	4 149,5	4 303,2	4 680,8	4 805,6	4 589,7	4 589,7	4 599,5
Total	42 610,4	36 304,0	34 455,6	33 696,4	40 524,2	46 202,2	50 007,1

(en milliers de dollars)

	Dépenses						
	Réel comparatif 2016	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Prévision comparative 2020	Budget comparatif 2020	Budget 2021
Conseil municipal	48 977,8	50 253,8	52 018,5	55 108,7	57 917,2	62 223,2	63 578,9
Conseil d'agglomération	542,4	607,3	665,6	490,7	685,9	685,9	699,6
Total	49 520,2	50 861,1	52 684,1	55 599,4	58 603,1	62 909,1	64 278,5

Principaux écarts 2021 vs 2020 – Revenus

Principaux écarts - volet des revenus

(en milliers de dollars)

	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2020	41 612,5	4 589,7	46 202,2
Ajustement de la cible de revenu de l'entente de prêt d'employés conclue entre la Ville et l'Agence de mobilité durable.	6 969,9		6 969,9
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 plusieurs employés en prêt, compensée par une diminution des dépenses	(3 168,9)		(3 168,9)
Ajustement de la cible de revenus provenant du Bureau de taxi.		9,8	9,8
Autres ajustements	(5,9)		(5,9)
Variation totale	3 795,1	9,8	3 804,9
Budget 2021	45 407,6	4 599,5	50 007,1

Principaux écarts 2021 vs 2020 – Dépenses

Principaux écarts - volet des dépenses

(en années-personnes et en milliers de dollars)

	A-P.	Conseil municipal	Conseil d'agglomération	Total
Comparatif 2020	456,0	62 223,2	685,9	62 909,1
Indexations et progressions statutaires de la rémunération		2 553,2	27,4	2 580,6
Indexation de 1,9 % du budget d'autres familles de dépenses		158,2		158,2
Participation à l'équilibre budgétaire par l'augmentation de 1,5% de l'économie anticipée des postes vacants		(1 355,7)	(13,7)	(1 369,4)
Variation totale	-	1 355,7	13,7	1 369,4
Budget 2021	456,0	63 578,9	699,6	64 278,5

Budget 2021– Revenus et dépenses par objets

Revenus par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2016	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Prévision comparative 2020	Budget comparatif 2020	Budget 2021
Taxes	-	-	-	-	-	-	-
Paiements tenant lieu de taxes	-	-	-	-	-	-	-
Services rendus aux organismes municipaux	-	-	-	-	-	-	-
Autres services rendus	42 610,1	35 496,4	33 819,2	32 441,4	40 348,3	44 358,6	48 112,4
Autres revenus	0,2	0,4	3,2	-	-	793,6	844,7
Transferts	-	807,2	633,2	1 255,0	175,9	1 050,0	1 050,0
Total	42 610,3	36 304,0	34 455,6	33 696,4	40 524,2	46 202,2	50 007,1

Dépenses par objets

(en milliers de dollars)

	Réel comparatif 2016	Réel comparatif 2017	Réel comparatif 2018	Réel comparatif 2019	Prévision comparative 2020	Budget comparatif 2020	Budget 2021
Rémunération et cotisations de l'employeur	43 504,5	44 073,9	46 123,7	49 146,5	52 968,3	54 590,6	55 960,1
Transport et communication	379,7	632,3	646,5	1 006,9	1 094,5	1 078,7	1 153,3
Services professionnels	3 604,6	3 781,5	3 789,0	4 142,5	3 073,5	4 988,1	5 062,0
Services techniques et autres	1 828,4	2 136,7	1 859,2	943,2	1 173,7	1 803,3	1 648,3
Location, entretien et réparation	(36,7)	(0,5)	73,8	64,7	66,3	99,2	108,6
Biens non durables	206,3	185,9	138,2	118,0	147,2	288,4	285,4
Biens durables	33,2	51,4	44,3	177,6	79,5	60,8	60,8
Autres objets	-	-	9,3	-	-	-	-
Total	49 520,0	50 861,2	52 684,0	55 599,4	58 603,0	62 909,1	64 278,5

Budget 2021– Revenus et dépenses par objets – explications d'écart

- Revenu : L'écart s'explique principalement par l'augmentation de la cible de revenu provenant de l'entente de prêt d'employés conclue entre la Ville et l'Agence de mobilité durable (7,0 M\$) et par la diminution du nombre des employés prêtés au ministère de l'emploi et de la solidarité sociale (compensé par une diminution des dépenses - 3,2 M\$).
- Dépenses : La rémunération a connu une augmentation de 1,4 M\$ expliquée par l'indexation. Le budget des autres familles dépenses du Service des ressources humaines n'a pas connu de variation entre le budget 2020 et celui de 2021.

Budget 2021 – Dépenses par catégories d'emplois

Dépenses par catégories d'emplois

	(en milliers de dollars)					
	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget comparatif 2018	Budget comparatif 2019	Budget comparatif 2020	Budget 2021
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Cadres de gestion	6 019,5	5 921,2	6 411,5	6 572,3	7 165,6	7 331,8
Cadres conseil	23 354,1	23 799,6	24 761,9	28 851,2	31 000,6	32 393,2
Sous-total — Cadres	29 373,6	29 720,8	31 173,4	35 423,5	38 166,2	39 725,0
Contremaîtres	-	1 083,6	778,3	591,5	434,8	445,0
Cols blancs	11 029,8	10 365,7	11 665,1	11 951,4	13 061,0	13 552,3
Professionnels	1 418,2	1 221,7	2 094,4	2 559,5	2 392,5	2 553,3
Pompiers	-	1 600,0	894,2	1 186,3	685,9	699,6
Cols bleus	1 299,8	1 299,8	1 299,8	1 299,8	1 330,5	1 354,2
Gestion des postes vacants	-	(959,6)	(1 476,9)	(1 490,2)	(1 480,3)	(2 369,3)
Total	43 121,4	44 332,0	46 428,3	51 521,8	54 590,6	55 960,1

Budget 2021 – Variations de l'effectif par catégories d'emplois

	Années-personnes					
	Budget comparatif 2016	Budget comparatif 2017	Budget comparatif 2018	Budget comparatif 2019	Budget comparatif 2020	Budget 2021
Rémunération et cotisations de l'employeur						
Cadres de gestion	35,0	35,0	37,0	37,0	41,0	40,0
Cadres conseil	190,5	196,0	196,0	221,0	240,0	241,0
Sous-total — Cadres	225,5	231,0	233,0	258,0	281,0	281,0
Contremaîtres	-	12,0	12,0	10,0	9,0	9,0
Cols blancs	152,5	142,0	131,0	150,0	154,0	154,0
Professionnels	12,0	10,0	11,0	15,0	12,0	12,0
Total	390,0	395,0	387,0	433,0	456,0	456,0

Période de questions

Josée Lapointe, Directrice
Service des ressources humaines
3711, rue Saint-Antoine Ouest, bureau 100
Montréal (Québec) H4C 0C1
Téléphone : 514 872-0213
Courriel : josee.lapointe@montreal.ca