

Acquisitions en groupe pour les municipalités de  
l'Ontario

**Des économies importantes à vos  
budgets  
C'est tout simplement logique**

Atelier régional de l'institut canadien  
d'approvisionnement et de gestion du  
matériel

Toronto (Ontario)  
Le 20 février 2019

# APERÇU

- Qu'est-ce que l'AMO?
- Établir le contexte municipal : pourquoi l'acquisition en groupe est-elle importante?
- Expliquer l'approche d'acquisition en groupe de municipalités du Local Authority Services

# À PROPOS DE L'AMO

- L'Association des municipalités de l'Ontario (AMO) :
  - Société à but non lucratif
  - Groupe d'intervention neutre
  - A été fondée il y a 119 ans; les fondateurs croyaient que le fait d'avoir une « voix commune » obtiendrait plus de résultats
  - Les membres sont les administrations municipales (les chefs des conseils et les conseillers)
  - Le Conseil d'administration de l'AMO est composé principalement de représentants élus et de certains cadres municipaux

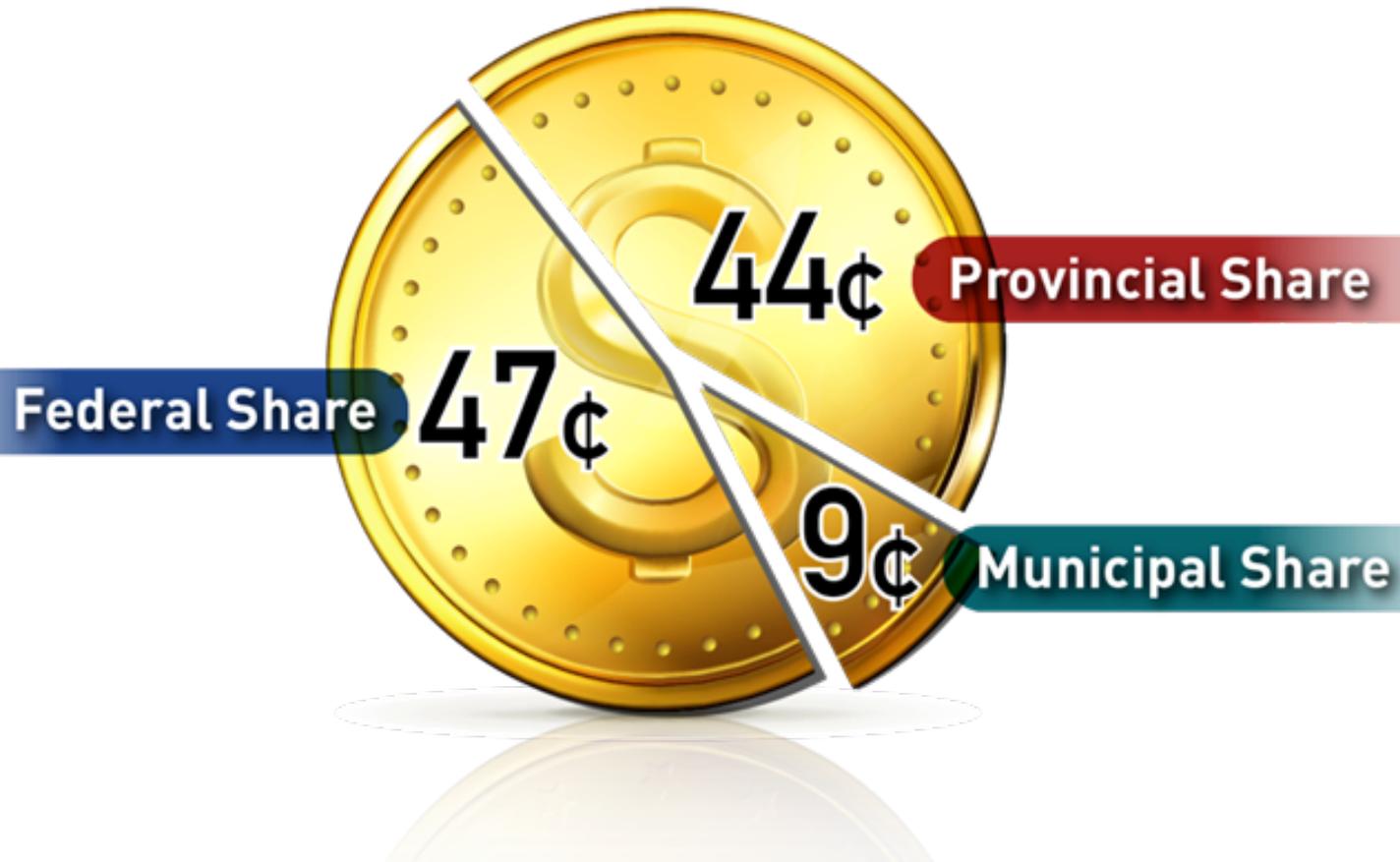
# NOTRE MISSION

- Appuyer et renforcer une administration municipale forte et efficace en Ontario
- Promouvoir la valeur de l'administration municipale comme élément vital et essentiel des systèmes politiques du Canada

# LES MUNICIPALITÉS DE L'ONTARIO

- 444 administrations municipales
- Sont de différentes tailles de populations, différentes situations géographiques, différentes situations socioéconomiques et démographiques
- Différentes structures – municipalités de statut supérieur, inférieur ou unique

# PART DES IMPÔTS ATTRIBUÉE AUX MUNICIPALITÉS



# INFRASTRUCTURE

	Fédérale	Provinciale	Municipale
1961	31 %	31 %	38 %
2005	10 %	22 %	67 %

Source : Statistique Canada, « Des routes et des jeux », Tableau 1-A, septembre 2007.

- Une grande partie de l'infrastructure construite au cours de la période de l'après-guerre a été financée par fonds fédéraux ou provinciaux.
- Bon nombre de ces biens ont été transférés aux municipalités en mauvais état (p. ex., routes).

# INFRASTRUCTURE (SUITE)

Infrastructure	Valeur extrapolée du remplacement de tous les biens G\$	Biens en très mauvais et mauvais état (valeur de remplacement) G\$	Biens en état passable (valeur de remplacement) G\$	État prévu selon les niveaux de réinvestissements déclarés
Eau potable	207	25 (12 %)	35 (17 %)	En déclin
Eaux usées	234	26 (11 %)	56 (24 %)	En déclin
Eaux pluviales	134	10 (7 %)	21 (16 %)	En déclin
Routes	330	48 (15 %)	75 (23 %)	En déclin
Ponts	50	2 (4 %)	11 (22 %)	En déclin
Édifices	70	12 (17 %)	20 (28 %)	En déclin
Installations sportives et récréatives	51	9 (18 %)	14 (27 %)	En déclin
Services de transports en commun	57	9 (16 %)	15 (27 %)	Non disponible
<b>TOTAL</b>	<b>1 100</b>	<b>141 (12 %)</b>	<b>247 (22 %)</b>	

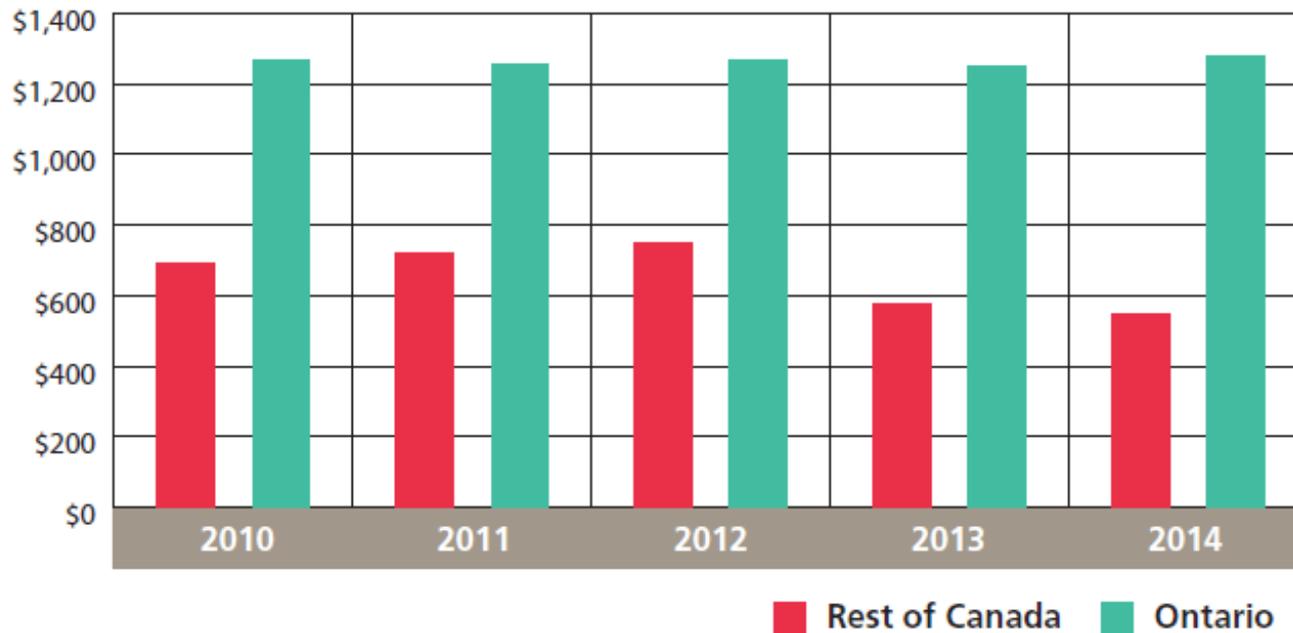
Source : Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes 2016 de la FCM, page 12.

# INFRASTRUCTURE (SUITE)

Infrastructure	Taux inférieur cible de réinvestissement (%)	Taux supérieur cible de réinvestissement (%)	Taux actuel de réinvestissement (%)
Eau potable (linéaire)	1,0	1,5	0,9
Eau potable (non linéaire)	1,7	2,5	1,1
Eaux usées (linéaire)	1,0	1,3	0,7
Eaux usées (non linéaire)	1,7	2,5	1,4
Eaux pluviales (linéaire)	1,0	1,3	0,3
Eaux pluviales (non linéaire)	1,7	2,0	1,3
Routes et trottoirs	2,0	3,0	1,1
Ponts	1,0	1,5	0,8
Édifices	1,7	2,5	1,7
Installations sportives et récréatives	1,7	2,5	1,3

# IMPÔTS FONCIERS EN ONTARIO

Ontario Property Tax Revenue Per Capita versus Rest of Canada (Constant Dollars)<sup>13</sup>

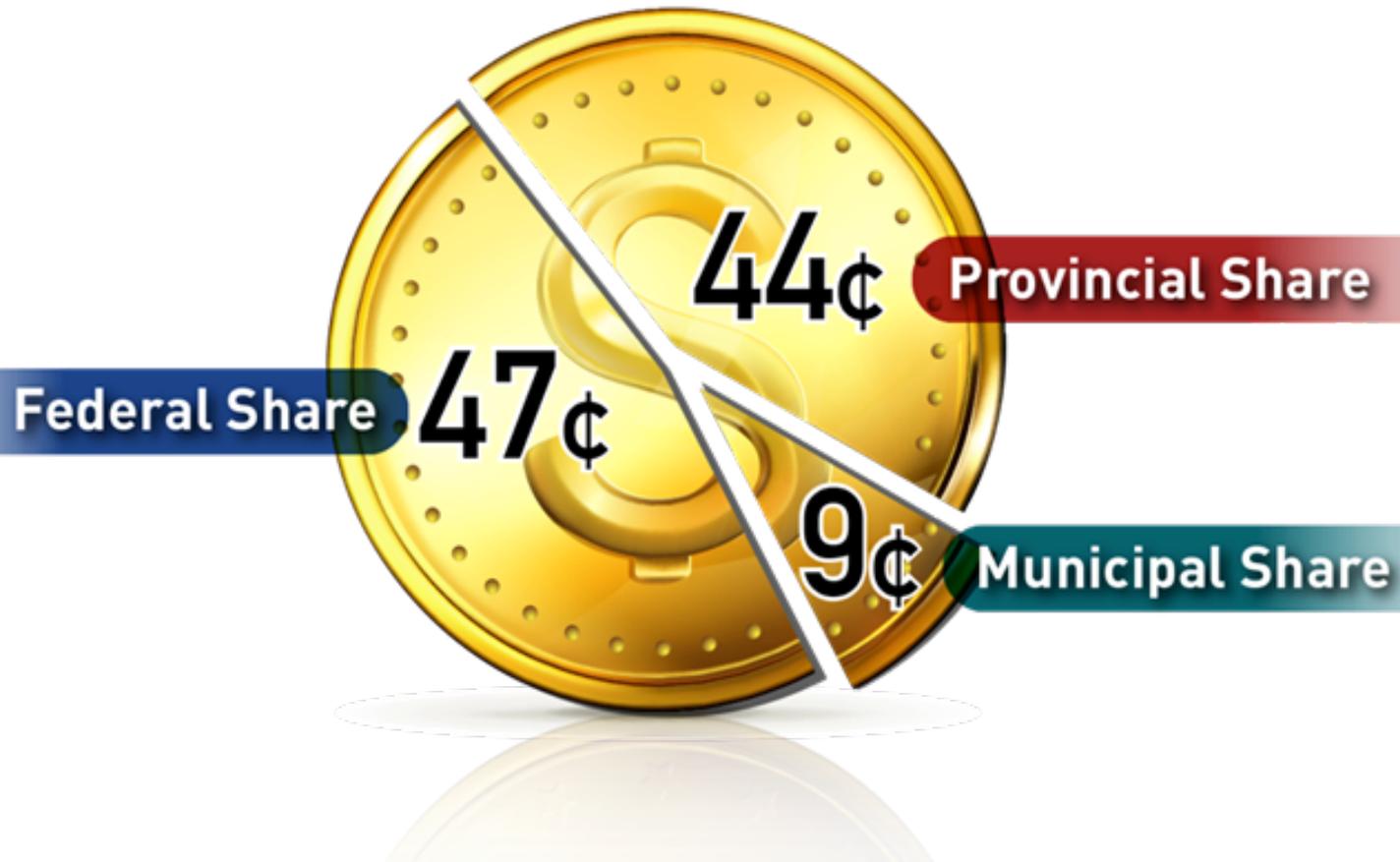


Statistics Canada Table 385-0037: Property tax revenue of municipalities and other local public administrations.

# EXCEPTION DE L'ONTARIO

- Les municipalités de l'Ontario offrent une plus grande gamme de services que dans les autres provinces.
- Par exemple, les municipalités de l'Ontario sont responsables pour :
  - les services sociaux comme les soins aux enfants, l'aide sociale et les logements sociaux;
  - les services d'urgence (p. ex., ambulances).

# PART DES IMPÔTS ATTRIBUÉE AUX MUNICIPALITÉS



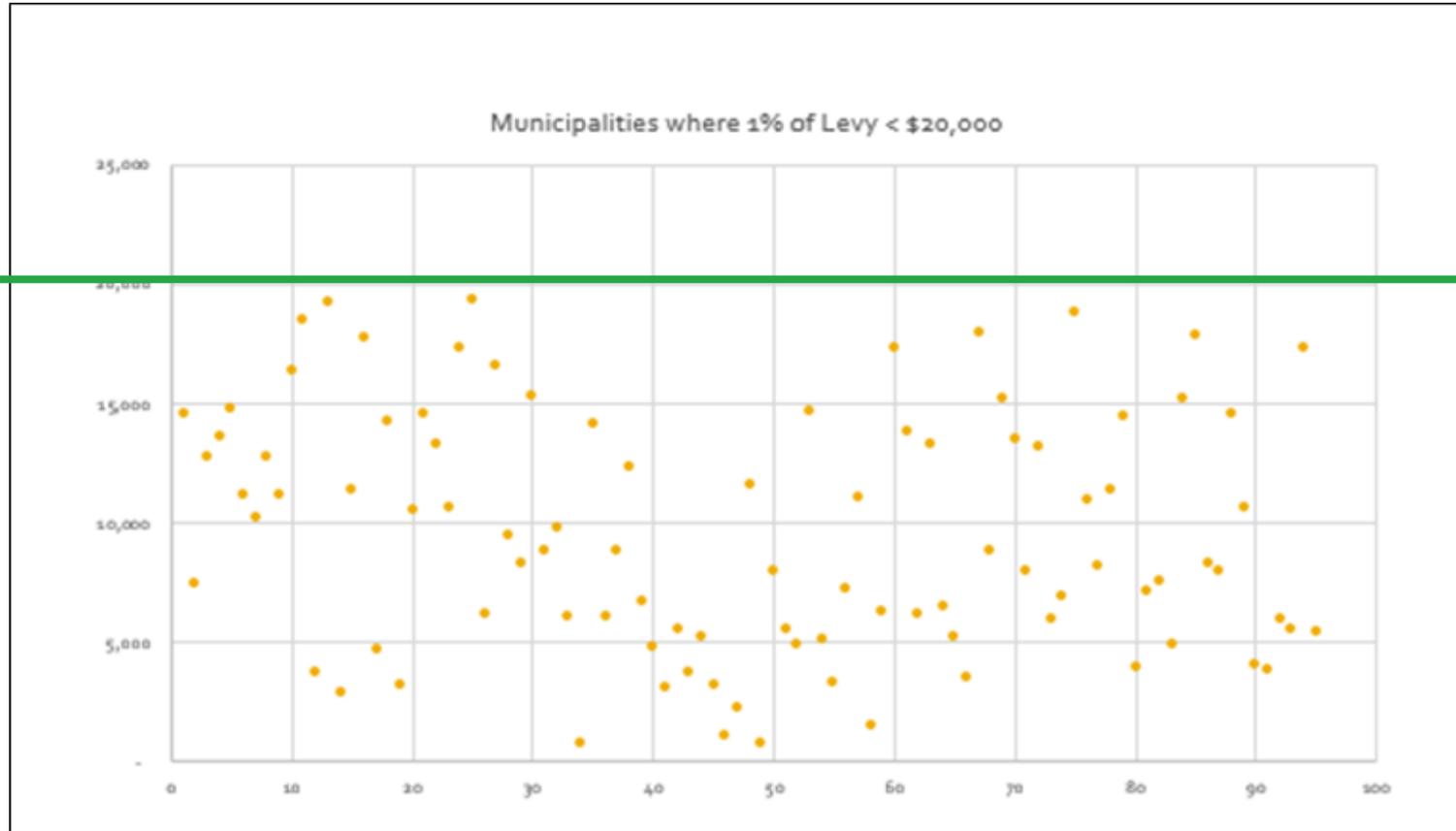
# CAPACITÉ DE GÉNÉRER DES RECETTES

## Distribution du rendement d'une augmentation de la redevance de 1 % par région (sans compter les municipalités de statut supérieur)

Rendement en \$	NE	NO	SO	SE	Centrale	Total	% du total
<20 000	62	16	5	12	0	95	23,0 %
20 000 à 50 000	31	9	25	36	6	107	25,9 %
50 000 à 100 000	6	4	30	34	13	87	21,1 %
> 100 000	10	5	37	21	51	124	30,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>34</b>	<b>97</b>	<b>103</b>	<b>70</b>	<b>413</b>	<b>100,0 %</b>

Rapport d'information financière de 2016

# CAPACITÉ DE GÉNÉRER DES RECETTES (SUITE)



# NÉCESSITÉ

- Lorsque le besoin pour une chose devient l'impératif.

*De la nécessité naît l'invention.  
– Auteur inconnu*

# FAMILLE DE SOCIÉTÉS DE L'AMO

- L'AMO comprend deux sociétés qui ont chacun leurs propres conseils
  - Municipal Employers Pension Centre of Ontario (MEPCO)  

  - Local Authorities Services (LAS)
- Chaque société doit rendre des comptes à l'AMO et doit soutenir sa mission



# Aperçu du LAS

Qu'est que le LAS et que fait-il?

## **AMO** Le LAS est une société de l'Association des municipalités de l'Ontario (AMO)

- Société à but non lucratif constituée en vertu des lois du Canada, fondée en 1992.
- Offre des services d'entreprise à prix concurrentiels et durables aux municipalités de l'Ontario et au secteur public élargi.
- Programmes et services fondés sur les principes du « regroupement » et du « pouvoir d'achat de groupe ».



### **Présente ou participe régulièrement aux événements suivants :**

- Séances d'information et ateliers
- Conférences municipales



### **Mandat du LAS**

- *Économiser de l'argent, gagner de l'argent et résoudre les enjeux de capacité*



# Gouvernance

Huit membres du Conseil du LAS

## Structure

Président, vice-président et six directeurs du conseil d'administration  
La présidence et le secrétaire-trésorier sont des postes d'état-major.

## Composition

Le Conseil est composé de hauts fonctionnaires municipaux, y compris du maire, du directeur général de l'administration, du bureau des achats et du trésorier.

## Réunions

Les réunions du Conseil ont lieu quatre fois par année (février, mai, octobre et décembre).



# Administration

Personnel du LAS : 13 ETP

## **Directeur**

Responsable de la conception et de la prestation de programmes et de services et du soutien de la gouvernance du LAS

*Subordonnés directs : adjoint administratif, conseiller en recherche et gestionnaires (2)*

## **Gestionnaire des programmes**

Responsable des biens et des services marchands, des programmes administratifs et du « One Investment Program ».

*Subordonnés directs : coordonnateur de programmes, spécialiste des relations avec la clientèle, chef d'équipe, greffiers de facturation et de règlement (2)*

## **Gestionnaire des services énergétiques et de la gestion des biens**

Responsable de tous les programmes énergétiques et de la gestion des biens.

*Subordonnés directs : spécialistes de l'énergie municipale (3)*

....

# Administration (suite)

Soutien de la part du personnel de l'AMO

## Finance et opérations

- Services de comptabilité
- Soutien des TI pour les bases de données et les sites Web
- Gestion des documents électroniques et des documents physiques

## Centre des services aux membres

- Soutien à LAS dans l'enregistrement et la promotion de tous les programmes d'éducation, de formation et de sensibilisation

## Centre des politiques

- La collaboration sur les initiatives en matière de politiques avec des occasions d'affaires potentielles futures

# L'évolution des services...

**1992**

Gaz naturel  
Lampadaires  
Services de téléphones cellulaires  
Avantages sociaux collectifs  
Produits chimiques de traitement de l'eau

**2000**

Gaz naturel  
Investissements  
Programme Pepsi  
Téléphones publics  
Ordinateurs  
Interurbains  
Assurance automobile  
Locations  
Programme de fidélisation des partenaires du marché

**2019**

Investissements\*\*  
Formation en énergie  
Mises à niveau de lampadaires à DEL  
Services d'éclairage des installations  
Outil de planification énergétique  
Garantie des égouts et des canalisations d'eau  
Service d'évaluation des routes  
Électricité et gaz naturel  
Achats de carburant  
Enquêtes de réunions à huis clos  
Assurances habitation et automobile  
Formation en gestion du risque  
Avantages sociaux collectifs

*Pour vous aider à*  
**Économiser de l'argent, gagner de l'argent et résoudre les enjeux de capacité**

# Programmes et services du LAS

Comment le LAS aide-t-il les municipalités?



## Gestion de l'énergie et des biens

- ❖ Outil de planification énergétique
- ❖ Formation et ateliers en énergie
- ❖ Services de gestion du parc automobile
- ❖ Service de lampadaires à DEL
- ❖ Éclairage d'installations récréatives
- ❖ Service d'évaluation des routes



## Approvisionnement de biens et de services marchands

- ❖ Électricité
- ❖ Carburant
- ❖ Gaz naturel



## Administration

- ❖ Enquêtes sur les réunions à huis clos
- ❖ Avantages sociaux collectifs
- ❖ Assurances habitation et automobile
- ❖ Gestion des risques municipaux
- ❖ Garantie des égouts et des canalisations d'eau



## Investissements

- ❖ Compte épargne à intérêt élevé (CEIE)
- ❖ Marché monétaire
- ❖ Cautionnement
- ❖ Obligation de sociétés
- ❖ Capitaux propres

# Participation des municipalités



....

# Plan stratégique du LAS

- Adoption par le Conseil du LAS en décembre 2017



# Plan stratégique du LAS

## Piliers stratégiques

- Programmes
  - Conception et prestation de programmes continuellement améliorés et motivés par les données
- Connaissances
  - Favoriser les occasions d'apprentissage pour le personnel du LAS et des administrations municipales
- Axée sur le client
  - Marque municipale reconnue et de confiance

# Pouvoir d'achat municipal

## Grandes affaires

- En 2016, les municipalités ont représenté :
  - 42,6 milliards de dollars en dépenses opérationnelles;
  - 223,3 milliards de dollars en immobilisations corporelles (c.-à-d., en infrastructure);
  - 15,4 milliards de dollars de travaux en cours sur les immobilisations corporelles.
- Aussi, on retrouve environ 220 000 employés municipaux à temps plein, à temps partiel ou saisonnier, en plus de 248 000 employés additionnels d'organismes, de conseils et de commissions.

....

# Marché cible

270 municipalités ont une population de moins de 10 000 personnes

- Les petites municipalités du Nord et les petites municipalités rurales
  - Capacité limitée du personnel
  - Ressources financières limitées
- Les services et les programmes doivent être plus attirants pour beaucoup de secteurs

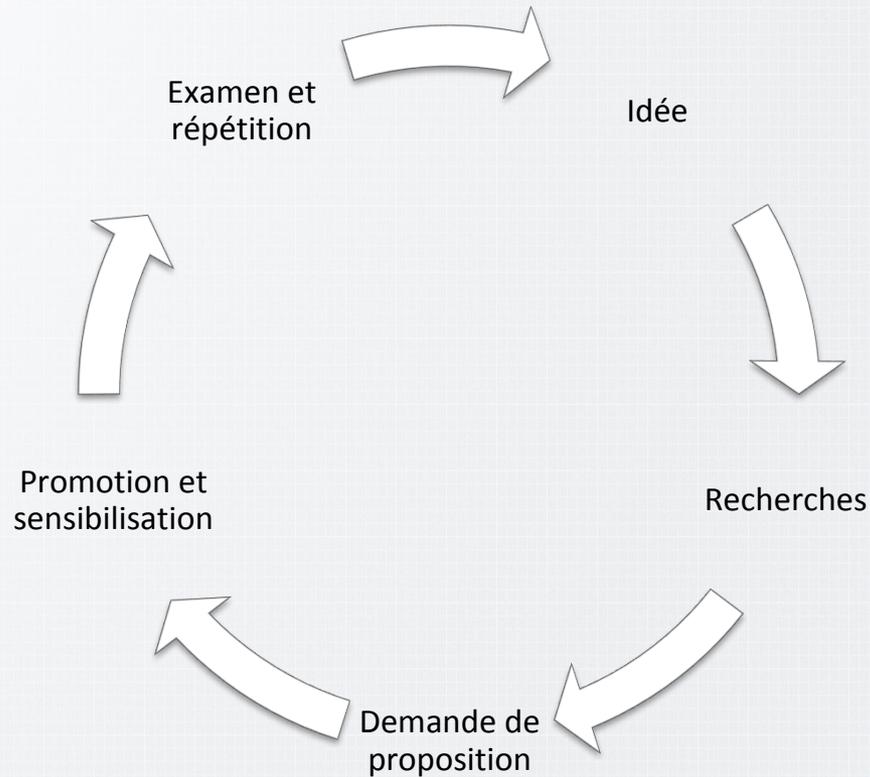
# Solution typique

Solution clé en main

- Service entièrement clé en main qui est complètement conforme à la *Loi de 2001 sur les municipalités* et aux exigences de l'approvisionnement municipal, y compris les accords commerciaux
  - Pourrait offrir des économies, mais au moins une stabilité budgétaire
  - Rechercher toujours la meilleure valeur pour le prix

....

# La façon dont nous établissons des programmes et des services



# Idée

D'où viennent-elles?

- Toujours rechercher de nouvelles idées
  - Approchés par les entreprises
  - Discussions avec l'équipe des politiques de l'AMO
  - Demandes de la part des municipalités

# L'histoire des lampadaires...



....

# Recherches

Existe-t-il un attrait ou un besoin général pour le secteur?

- Le personnel du LAS cherche soit à obtenir du financement pour une étude de faisabilité ou pour élaborer une analyse de rentabilisation pour justifier les nouveaux programmes ou services
- Discutez avec les municipalités afin d'obtenir leur point de vue
- L'harmonisation au plan stratégique doit être démontrable
- La capacité de recouvrement pour les frais du LAS est une considération essentielle

# DEMANDE DE PROPOSITION

Conformité aux politiques en matière d'approvisionnement

- Les municipalités doivent suivre les politiques d'approvisionnement établies par le Conseil, en plus :
  - Des exigences en vertu des programmes de financement
  - De l'Accord de libre-échange canadien (ALEC) et l'Accord économique et commercial global (AECG)

# DEMANDE DE PROPOSITION

Seuils d'approvisionnement

Règlements	Biens et services	Construction
Accord sur le commerce intérieur (ACI)	100 000 \$	250 000 \$
ALEC*	100 000 \$	250 000 \$
AECG*	340 600 \$	8,5 millions de dollars

\* Sous réserve de rajustement pour tenir compte de l'inflation conformément à l'annexe 504.4

Les montants indiqués sont au cours de la vie du contrat.

# DEMANDE DE PROPOSITION

Tenir compte des coûts du cycle de vie complet

- Le LAS croit à un processus qui :
  - Offre un programme ou un service clé en main
  - Considère le plein coût du cycle de vie
  - Cherche à trouver des fournisseurs qui offrent le meilleur rapport qualité-prix, non pas nécessairement le plus bas coût

# DEMANDE DE PROPOSITION

Ce que fait le LAS

- ✓ Assurer que les municipalités participantes se conforment aux accords commerciaux
- ✓ Adapter les modalités de la DP
- ✓ Mise en œuvre de procédures de documentation complète
- ✓ Assurer la participation du comité aux DP et aux évaluations
- ✓ Communiquer clairement et de façon transparente
- ✓ L'établissement de normes et de critères précis



....

# Promotion et sensibilisation

Le LAS est le partenaire de confiance

- Le personnel du LAS participe à des conférences municipales et des foires commerciales, et rencontre le personnel des municipalités individuellement
- Utiliser une approche problème-solution

....

# Gestion des biens

## Routes

Enjeux auxquels vous pourrez être confrontés :

1. Normes minimales pour l'entretien (c.-à-d., Règl. de l'Ont. 239/02 – Trottoirs)
2. Règl. de l'Ont. 588/2017 – Gestion des biens
3. Établir l'ordre de priorité des réparations
4. Budgets limités

Solution du LAS :

Service d'évaluation des routes et des trottoirs



....

# Gestion des biens et de l'énergie

## Éclairage des installations

Enjeux auxquels vous pourrez être confrontés :

1. Augmentation des coûts en énergie
2. Exigences d'entretien
3. Milieu de travail mal éclairé

Solution du LAS :

Services d'éclairage des installations



....

# Programmes des biens du LAS

Enjeux auxquels vous pourrez être confrontés :

1. La fluctuation des prix de l'électricité et du gaz naturel
2. Pouvoir d'achat limité
3. Exigences législatives

Solution du LAS :

Programme d'électricité du LAS

Programme de gaz naturel du LAS

Programme de carburant du LAS



....

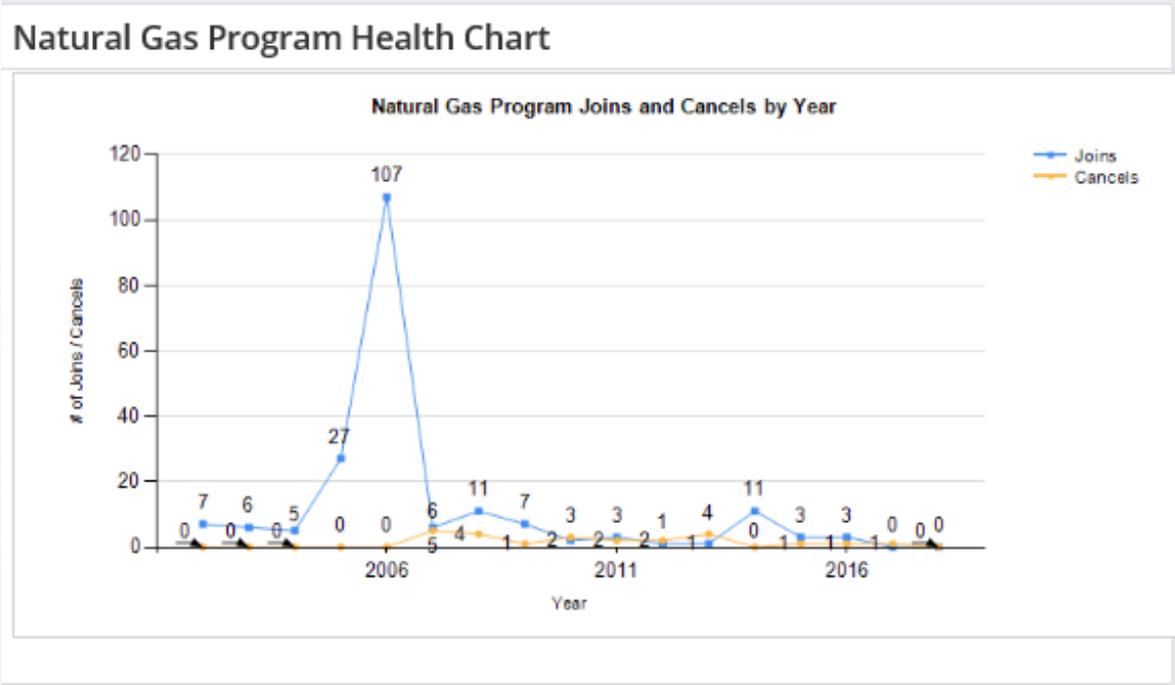
# Examen et répétition

## Évaluation des programmes

- Évaluer le succès
  - Mesures de rendement des programmes – varient selon les programmes
  - Tableau de bord interne pour surveiller l'état de chaque programme
- Certains programmes ont un cycle de vie qui nous oblige à évaluer le programme et à établir une stratégie de fin ou de sortie
- Transparence
  - Rapports soumis au Conseil du LAS et aux municipalités

# Examen et répétition

Tableau de bord interne



Objectif : Élaborer et maintenir les données du profil de participation dans tous les programmes du LAS au sein de la première année du plan.

<b>Responsable(s) du projet :</b>	Judy Dezell	<b>Soutiens au projet :</b>	Eleonore Schneider, Jeff Barten, Janet Wong, Taun Brown
-----------------------------------	-------------	-----------------------------	---

SANTÉ DU PROJET										REMARQUES
ÉCHÉANCIERS		BUDGET		PORTÉE DU PROJET		INTERVENANTS		Personnel du projet		
Dernière période	Période actuelle	Dernière période	Période actuelle							
										Élaborer les mesures de mise en œuvre d'indicateurs de rendement objectifs et axés sur les données pour tous les programmes et signalisation de rapports au Conseil du LAS au sujet du rendement et de l'état du programme.

## 90 derniers jours

- ✓ 80 % des documents ont été captés sous forme numérique dans le système de gestion des dossiers.
- ✓ La participation municipale du LAS a été enregistrée, y compris les dates d'adhésion et de fin.
- ✓ Mise à jour de la base de données à l'aide des renseignements de participation municipale.

## Prochains 90 jours

- Déterminer les indicateurs clés de rendement à mesurer.
- Élaborer un outil pour chacun des paramètres du programme composé d'indicateurs de rendement objectifs axés sur les données pour tous les programmes.
- Date de fin de l'option pour iMIS doit être approuvée et mise en œuvre sur une base continue.

## Après 90 jours

- Mettre en œuvre cet outil et mettre à jour les mesures du rendement régulièrement.
- Présenter les conclusions de l'élaboration actuelle, passée et prévue du programme au Conseil du LAS.

# Leçons apprises

## Le point de vue municipal

- Incidence de la visibilité d'un budget municipal
- Impératif de la collaboration
- Importance de la base de données et de l'établissement de paramètres
- Champion pour identifier et soutenir les possibilités
- Responsabilisation – rapports sur les résultats
- L'échelle à des avantages pour les petits et les grandes municipalités

# Continuons la discussion...



416-971-9856

877-426-6527 (sans frais)



**Judy Dezell**

Directrice, Centre d'entreprise, partenariats d'affaires et du LAS

[Jdezell@amo.on.ca](mailto:Jdezell@amo.on.ca)



**Eleonore Schneider**

Gestionnaire de programme du LAS

[Eschneider@amo.on.ca](mailto:Eschneider@amo.on.ca)



**Jeff Barten**

Gestionnaire des services énergétiques et de la gestion des biens

[Jbarten@amo.on.ca](mailto:Jbarten@amo.on.ca)