

# Comité d'analyse approfondie du budget de la Ville de Gatineau



[gatineau.ca](http://gatineau.ca)





## **Mot d'introduction du président du comité**

---

Pour une ville, une des résolutions les plus importantes du conseil municipal est celle qui porte sur l'adoption du budget municipal; l'importance de cette résolution est vraie pour toutes les villes, mais encore plus pour une grande ville comme Gatineau. Dans un monde idéal, tous les élus trouvent leur compte dans le budget proposé et ce dernier est adopté à l'unanimité du conseil municipal. Sinon, pour des fins d'adhésion et de cohésion, il est souhaitable que le budget soit adopté par une grande majorité d'élus, ce qui ne fut pas le cas lors de l'adoption du budget 2018 de la Ville de Gatineau (10 pour et 9 contre). L'adoption du budget d'une ville est une décision clé car c'est suite à cette adoption que la direction générale de la Ville peut amorcer le processus de taxation annuelle (revenus) et procéder à l'attribution des crédits aux différents postes budgétaires (dépenses) en lien avec les opérations municipales et avec les orientations du Programme du conseil municipal.

Dans ce contexte, il va sans dire que c'est avec empressement que j'ai accepté de présider les travaux du présent comité, suite au mandat qui m'a été confié à l'unanimité du conseil municipal via la résolution CM-2017-1010.

D'entrée de jeu, je veux remercier mes collègues du Comité qui n'ont ménagé ni leur temps ni leurs efforts pour contribuer de façon soutenue à l'examen que le Comité a fait des dépenses et des revenus de la Ville. Mais de tels remerciements seraient bien incomplets si on ne les étendait pas également à la haute direction de la Ville de Gatineau, nommément à la direction générale chapeautée par Mme Marie-Hélène Lajoie, ainsi qu'à l'équipe de gestionnaires oeuvrant dans l'ensemble des services de la Ville. Leur contribution a été très appréciée des membres du Comité, que ce soit pour la quantité et la qualité des informations fournies ou encore pour les suggestions et commentaires reçus en cours d'examen. Quand on dit qu'une ville, c'est d'abord et avant tout des gens, ils en sont une très belle illustration. Et enfin, aux quelques membres du Service des finances qui ont assuré la coordination de cet exercice, je transmets tout particulièrement mes remerciements sincères pour le sérieux accordé à l'ensemble de l'exercice.

L'ensemble de notre réflexion s'est inscrit dans une méthodologie rigoureuse et systématique à laquelle nous avons assujetti tous les services et cette même réflexion repose sur une série de constats, qui se sont avérés être les éléments déclencheurs ayant mené à nos recommandations et ce, autant pour le volet

dépenses que le volet revenu du budget. Ces constats sont exposés dans le rapport, mais j'en retiens principalement deux à propos desquels je souhaite apporter des commentaires personnels. En premier lieu, il faut mentionner la pénurie de main-d'œuvre qui a déjà commencé à se faire sentir et qui doit nous amener à réagir rapidement pour éviter la multiplication des postes vacants et des retards dans nos processus de recrutement et conséquemment dans les services à la population. En second lieu, je constate que malgré des investissements importants dans le plan directeur informatique au cours des dernières années, la Ville se doit encore de mettre des efforts, à la fois pour soutenir les services aux citoyens dans une optique moderne (transactions sur le web, etc.) et pour soutenir la transformation de plusieurs processus de travail, où des dédoublements et des délais inutiles pourraient facilement être éliminés. Ces constats doivent être bien compris et intégrés dans la réflexion des membres du conseil pour que nous puissions jouer efficacement, dans une perspective de moyen et de long terme, notre rôle d'agents de changement de l'organisation municipale à Gatineau. Ultimement notre responsabilité commune, autant pour la fonction publique que pour le conseil municipal, c'est d'offrir les meilleurs services à la population, aux meilleurs coûts possibles, de façon efficace et sécuritaire, le tout de façon pérenne, pour ce faire nos processus décisionnels et nos outils administratifs doivent nous permettre l'agilité nécessaire pour bien identifier les tendances dans lesquelles l'administration devra manœuvrer dans une optique d'amélioration continue et lui donner ce qu'il lui faut pour assurer sa finalité

Je crois m'exprimer au nom de mes collègues du Comité en disant que tout ce travail n'aura servi qu'à peu de choses si le conseil ne se trouve pas convaincu de la justesse de nos analyses et de la pertinence de nos recommandations. Nous avons tenté d'éviter de tomber dans la facilité ou dans la pensée magique; notre approche a été de tenter d'aller au-delà des problèmes immédiats, et de comprendre quelles sont les grandes tendances et les pratiques exemplaires qui sont à l'œuvre dans le milieu municipal, pour mieux se préparer à ce qu'on doit faire pour s'y adapter. Ce rapport contient donc une série de recommandations à l'intention du conseil municipal qui devront être traitées dans le cadre de l'exercice financier en vue de l'adoption du budget 2019, mais aussi les principales orientations fiscales en vue des budgets 2020 et 2021, ce qui est inédit à notre connaissance parmi les grandes villes. De plus les fruits de cet exercice serviront à alimenter le plan de travail de la Commission de révision des dépenses et des services présidée par M. le conseiller Martin Lajeunesse, sous forme de pistes d'analyse.



Gilles Carpentier  
Président du Comité d'analyse approfondie du budget

## Table des matières

MOT D'INTRODUCTION DU PRÉSIDENT DU COMITÉ.....	3
1 – PRÉSENTATION DU COMITÉ ET DU MANDAT REÇU .....	7
2 – MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE .....	9
3 – ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA VILLE DE GATINEAU.....	11
3.1 – La Ville de Gatineau comparée aux autres grandes villes .....	11
3.2 – Des politiques financières saines mais insuffisantes pour la Ville de Gatineau .....	13
La taxe dédiée : une mesure proactive destinée à rétablir la situation .....	14
3.3 – Une politique de gestion de la dette adéquate .....	14
3.4 – Une efficience déjà bien mise à contribution .....	15
3.5 – Un budget équilibré mais un déficit structurel qui complique l'équation .....	16
4 – EXAMEN DES PISTES DE DIVERSIFICATION DES REVENUS OU LA RÉVISION DE CERTAINS POUVOIRS FISCAUX EXISTANTS .....	18
5 – EXAMEN PRÉLIMINAIRE DU PLAN TRIENNIAL D'EFFECTIFS REQUIS PAR L'ORGANISATION.....	20
6 – EXAMEN DES ENJEUX ET OPPORTUNITÉS MAJEURS POUR LA PÉRIODE 2018-2021 .....	22
6.1 – La poursuite de l'optimisation : des pistes d'analyse spécifiques et une réflexion à compléter par les instances appropriées.....	22
Mesurer l'impact de la gouvernance.....	24
L'opportunité de réviser le modèle de prestation territoriale des services .....	24
Une occasion à saisir : évaluer les bénéfices de l'intégration des services de la STO .....	25

6.2 – L'enjeu fondamental de la rareté des ressources humaines.....	26
6.3 – L'enjeu des technologies de l'information dans la transformation de l'organisation municipale .....	28
6.4 – L'enjeu permanent des ressources financières .....	30
Ramener la hausse de la taxe foncière générale sous l'inflation.....	31
Utiliser les dispositions permettant la révision des pouvoirs fiscaux existants ou la diversification des revenus municipaux.....	31
Baisser la taxe dédiée pour trois ans et maintenir le niveau d'investissements .....	33
CONCLUSION .....	37
RAPPEL DES RECOMMANDATIONS .....	38
RECOMMANDATIONS DE NATURE ORGANISATIONNELLE ET ADMINISTRATIVE .....	38
RECOMMANDATIONS DE NATURE FISCALE ET FINANCIÈRE .....	40
ANNEXE 1 – DÉROULEMENT DES SÉANCES DU COMITÉ .....	41
ANNEXE 2 – EXEMPLES DE THÈMES ET DE PISTES D'ANALYSE .....	42

## 1 – PRÉSENTATION DU COMITÉ ET DU MANDAT REÇU

Le Comité d'analyse approfondie du budget (« le Comité ») a été créé par la résolution CM-2017-1010 du conseil municipal suite à l'adoption du budget 2018, et il était constitué de représentants du comité exécutif et de la commission de révision des dépenses et des services, incluant un représentant du Cabinet du maire et un observateur externe.

### Résolution CM-2017-1010 :

IL EST PROPOSÉ par monsieur le conseiller Gilles Carpentier, appuyé par monsieur le Maire Maxime Pedneaud-Jobin :

ET RÉSOLU QUE pour donner suite à la recommandation du comité exécutif numéro CE-2017-1110 du 18 décembre 2017, ce conseil mandate le comité exécutif, appuyé par la commission de révision des dépenses et des services, de procéder à une révision budgétaire (revenus et dépenses) en profondeur incluant le plan de main-d'œuvre afin de présenter au conseil municipal d'ici le 31 août 2018<sup>1</sup>, les orientations budgétaires des trois dernières années du présent mandat.

Les membres du Comité étaient, par ordre alphabétique :

- > Mme Renée Amyot, conseillère du district de Limbour et membre du Comité exécutif.
- > M. Gilles Carpentier, conseiller du district du Carrefour-de-l'Hôpital et ex-président du Comité exécutif.
- > M. Gilles Chagnon, conseiller du district de Lucerne.
- > M. Martin Lajeunesse, conseiller du district de Buckingham et président de la Commission de révision des dépenses et des services.
- > Mme Nathalie Lemieux, conseillère du district de Touraine et membre du Comité exécutif.
- > M. Pierre Prévost, membre externe et économiste-consultant.
- > M. Patrick Robert-Meunier, conseiller politique au Cabinet du maire de la Ville de Gatineau.
- > M. Cédric Tessier, conseiller du district de Hull-Wright et membre du Comité exécutif.

Le Comité a également accueilli, au cours d'une de ses séances, Mme. Louise Boudrias, conseillère du district du Parc-de-la-Montagne – Saint-Raymond.

<sup>1</sup> Avec l'assentiment du conseil, cette date a par la suite été reportée au 31 octobre 2018, pour permettre au Comité de compléter ses travaux.

Comme le mentionne la résolution qui est reproduite ci-haut, le mandat reçu par le Comité était de procéder à une révision budgétaire en profondeur des revenus et dépenses de la Ville, incluant un plan de main-d'œuvre, et de présenter au conseil des orientations budgétaires pour les trois années subséquentes du présent mandat. En conformité de ce mandat, le Comité a cherché à déterminer s'il existe des marges de manœuvre budgétaire tant du côté des revenus que des dépenses, et de les identifier, le cas échéant. Ce faisant, le Comité a souhaité obtenir de la part de l'Administration un état de situation réaliste sur les enjeux et opportunités qui se profilent au cours des prochaines années pour l'ensemble de l'organisation, afin d'assurer le maintien et si possible, l'amélioration des services à la population.

Un objectif que le Comité s'est donné au fil de l'avancement de ses travaux a été de constituer un agenda de travail prioritaire pour la Commission de révision des dépenses et des services, afin d'assurer aux contribuables gatinois que, malgré l'adoption d'orientations globales, les dépenses de la Ville demeurent sous examen permanent par les élus.

## 2 - MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE

---

Dès l'origine de son mandat, le Comité a jugé inapproprié d'entamer une analyse budgétaire sur une base « zéro » ou encore en mode « coût de service » (méthode utilisée pour les entreprises réglementées), car de telles analyses requièrent des moyens sophistiqués, qui consomment beaucoup de temps et d'argent. Le Comité a jugé que ce type d'analyse n'était pas non plus requis car la situation budgétaire de la Ville de Gatineau, si elle demeure serrée malgré des années de recherche d'efficience, ne nécessite pas d'opérer un changement fondamental qui devrait être fait dans l'urgence. La situation requiert plutôt que des orientations claires soient adoptées par les membres du Conseil pour assurer la pérennité des opérations dans les différents services et pour les différents équipements et infrastructures, sur une perspective de plusieurs années.

L'examen des revenus et des dépenses par le Comité s'est donc effectué à partir d'une grille méthodologique commune imposée à tous les services (structure du service; dépenses par activités; type de revenus générés, enjeux et opportunités), complété par une série de questions et d'analyses de la part du Comité, appuyé et coordonné par la haute direction de la Ville et par le service des Finances.

L'examen auquel a procédé le Comité s'est fait sous forme de présentations extensives par chacun des services (voir le déroulement des travaux du Comité à l'annexe 1). L'examen visait à « soulever toutes les pierres », exercice qui ne peut pas prendre place lors de la préparation du budget, par manque de temps autant pour les élus que pour l'Administration. Le contexte d'un examen budgétaire approfondi en milieu d'année s'est donc avéré propice à la réalisation de cet exercice.

Le résultat de l'examen auquel s'est livré le Comité pouvait être soit de valider, soit de modifier les orientations budgétaires déterminées par le Plan financier à long terme, à l'effet que les hausses de taxes moyennes soient de l'ordre de 1,9 % (qui se rapproche du point médian (2 %) de la cible d'inflation que se fixe la Banque du Canada<sup>2</sup>), en sus de l'imposition d'une taxe dédiée sur les infrastructures (+ 1 % par année). Le signal pluriannuel qui sera transmis à l'Administration de la Ville sera utile pour mieux planifier les changements organisationnels requis par les enjeux et opportunités retenus comme prioritaires. Ces orientations du Plan financier à long terme ont donc servi de référence de base à nos réflexions.

<sup>2</sup> Déclaration commune du 24 octobre 2016 de la Banque du Canada et du gouvernement du Canada pour la période 2016-2021.

Un plan triennal d'effectifs a aussi été développé en parallèle au présent exercice d'analyse budgétaire, afin de fournir des réponses à certaines problématiques identifiées par le Comité en cours d'exercice. Ce plan d'effectifs contribuera au développement d'un plan stratégique des ressources humaines, qui se voudra plus englobant (stratégies de recrutement, politique de formation, programme de relève, etc.) et qui sera soumis au conseil pour considération lorsque complété.

Le Comité a vite été conscient qu'il ne pouvait pas, dans le cadre de cet exercice, se positionner efficacement sur les niveaux de certains services offerts à la population, ni faire des recommandations à ce sujet, car de telles réflexions nécessitent des analyses approfondies, souvent appuyées par une série d'études et hypothèses. C'est pourquoi le travail du Comité s'est fait en supposant un niveau de services constant. Néanmoins, certains élus se posent légitimement des questions à ce sujet, et il entre dans leurs attributions de décider de ce qu'il convient de faire à l'égard des services offerts à la population. En définitive, ce sont les élus qui demeurent les seuls décideurs face à ces questions complexes.

## 3 – ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA VILLE DE GATINEAU

Puisqu'il s'agit dans ce rapport de faire des recommandations relatives à l'évolution budgétaire de la Ville de Gatineau, il nous est apparu utile de débuter par une évaluation de la situation de la Ville de Gatineau, sous plusieurs angles d'analyse.

### 3.1 – La Ville de Gatineau comparée aux autres grandes villes

Il est toujours difficile de comparer des villes les unes avec les autres, pour toutes sortes de raisons, dont le fait que le niveau de services varie d'une ville à l'autre, en fonction des décisions prises historiquement par les conseils municipaux, ou encore que la richesse foncière, le niveau d'endettement ou d'autres facteurs (typologie urbaine, étendue du territoire, etc.) varient d'une ville à l'autre.

Cependant, il existe quelques indicateurs agrégés qui ont une certaine utilité lorsqu'on veut au moins « se situer » par rapport à la performance de municipalités de taille semblable<sup>3</sup>.

Suivant l'analyse qu'il est possible de faire, le Comité a relevé que, parmi les grandes villes de plus de 100 000 habitants, les éléments de comparaison suivants se dégagent:

- la Ville de Gatineau est légèrement plus dépendante du secteur résidentiel pour ses revenus que la moyenne, mais elle peut compter en contrepartie sur davantage de transferts gouvernementaux sous forme d'en-lieux de taxes;
- les charges nettes par logement et local, par unité d'évaluation ou encore par dollar de richesse foncière sont inférieures à Gatineau que dans la moyenne des autres grandes villes;
- l'endettement total net à long terme de la Ville de Gatineau est inférieur à la moyenne des autres grandes villes (tant en \$ de RFU que par unité d'évaluation).

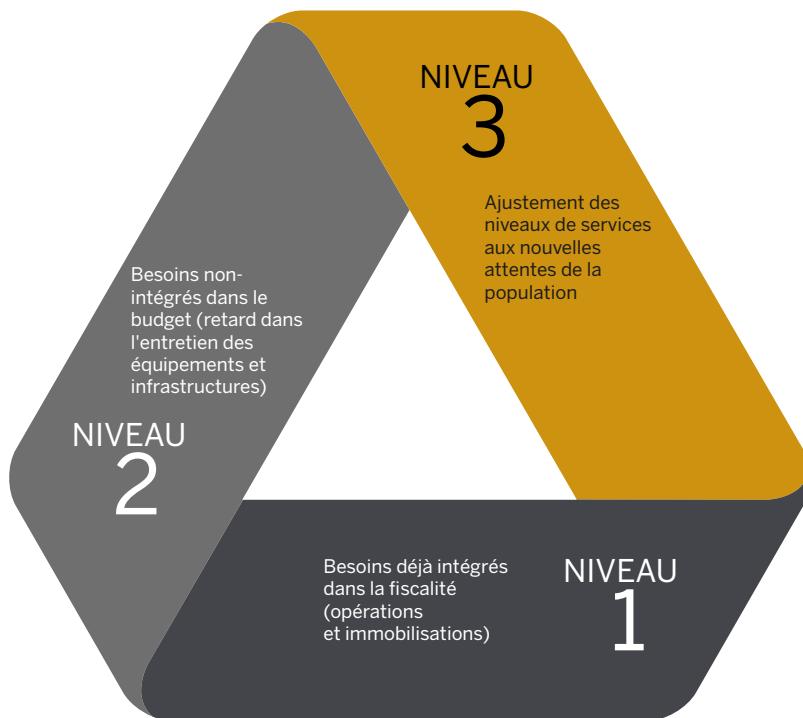
D'autres calculs comparatifs (en dehors des statistiques publiées par le MAMOT) permettent également de comprendre que la Ville de Gatineau est celle qui, parmi les grandes villes québécoises, consacre aujourd'hui le plus gros effort à faire des paiements comptant pour ses immobilisations, soit 11 % de son budget en 2018.

<sup>3</sup> Informations tirées du « Profil financier 2017 de la Ville de Gatineau » publié par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (octobre 2017). Le groupe de comparaison pour la Ville de Gatineau est formée des dix villes québécoises de plus de 100,000 habitants. Certaines données datent de 2016.

Ces quelques constats permettent minimalement de comprendre que Gatineau n'est pas arrivée à un cul-de-sac au plan financier, surtout lorsqu'on la compare aux autres grandes villes québécoises. Sa situation est globalement saine et tient compte de ses forces et de ses faiblesses.

Cependant, de telles comparaisons sont toujours à prendre avec réserve, car elles ne reflètent que ce qui est déjà « taxé »; elles ne permettent pas de mesurer l'état des besoins non-comblés de la population ou des retards d'entretien des équipements ou infrastructures sur le territoire de chaque ville (voir figure 1 ci-après).

Figure 1 – Niveaux des besoins VS fiscalité



Dans la figure 1, seul le niveau 1 est déjà « taxé », les autres niveaux expriment des besoins qui demeurent pour l'instant indéfinis ou des passifs qu'il faudra un jour régler, mais qui n'ont pas été intégrés dans le fardeau fiscal.

Comme on le voit, de telles comparaisons entre municipalités de taille plus ou moins comparable peuvent être utiles, mais elles ne disposent pas de la sensibilité au fardeau fiscal qui peut varier d'une ville à l'autre, pour toutes sortes de raisons. C'est pourquoi chaque ville doit se donner ses propres balises de planification financière, comme la Ville de Gatineau l'a fait dans le passé.

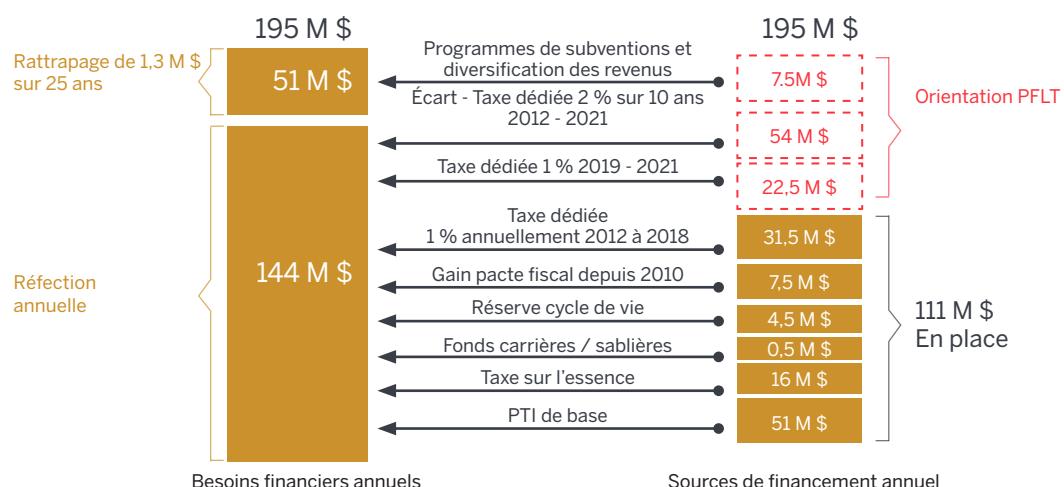
### 3.2 – Des politiques financières saines mais insuffisantes pour la Ville de Gatineau

En matière de gestion financière, les différents conseils municipaux ayant administré la Ville de Gatineau depuis le regroupement de 2002 ont démontré une grande continuité. Ainsi, la Ville mandatait dès 2005 un comité chargé de refléchir à une planification financière qui soit la plus intégrée possible. Résultat de cet exercice, le conseil municipal a adopté en 2010 le Plan financier à long terme (PFLT<sup>4</sup>) qui l'enjoint à suivre une voie responsable en matière de finances, de gestion de la dette et de financement des investissements, tant pour les dépenses d'opérations que pour les immobilisations.

Le principal constat effectué par le Comité responsable d'élaborer le PFLT était que la Ville de Gatineau, comme d'ailleurs l'immense majorité des municipalités québécoises, avait laissé se creuser au fil des ans un déficit d'entretien et de mise à niveau de ses infrastructures et équipements, que de récents plans directeurs établissaient à plus de 1,3 milliards \$ sur 25 ans, sur des actifs totaux évalués à 7,2 milliards \$. Il n'y avait aucun moyen de résorber ce déficit, qui allait en grandissant au fil des ans, sans ajouter des ressources financières dédiées à ce problème. Et, comme toujours en pareille occasion, plus on tardait à régler le problème, plus cela finirait par coûter cher! Le graphique 1 ci-après illustre le besoin de rattrapage en matière d'infrastructures et les modalités suggérées par le plan financier à long terme, actualisé en fonction des décisions qui ont été prises jusqu'à aujourd'hui.

Graphique 1

### Nos infrastructures et l'investissement requis



<sup>4</sup> [http://www.gatineau.ca/portail/default.aspx?p=la\\_ville/administration\\_municipale/plan\\_financier\\_long\\_terme](http://www.gatineau.ca/portail/default.aspx?p=la_ville/administration_municipale/plan_financier_long_terme)

## La taxe dédiée : une mesure proactive destinée à rétablir la situation

Le PFLT adopté par le conseil de la Ville de Gatineau en 2010 incluait une mesure proactive appelée la « taxe dédiée » aux immobilisations, qui à elle seule pouvait représenter une grande partie de la solution au sous-investissement accumulé dans les infrastructures et équipements de la Ville si elle était votée à un niveau de 2 % par année, pendant une période de dix ans. Mise en vigueur en 2012, cette taxe dédiée a cependant été maintenue depuis ce temps à un niveau de 1 % par année.

Néanmoins, la somme cumulative de ce que cette taxe dédiée a permis de financer au comptant (sans recourir à l'endettement) depuis 2012 s'élève aujourd'hui à 112,7 millions de dollars. Au total, selon des calculs internes, l'effort de paiement au comptant, auquel participe fortement cette taxe dédiée, représente environ les deux-tiers de ce que coûte le simple entretien des actifs de la Ville<sup>5</sup>. Sans cette mesure, la dette municipale aurait été plus élevée du même montant pour réaliser les mêmes travaux.

En sus de la taxe dédiée aux immobilisations, le PFLT adopté comportait une réserve financière pour le cycle de vie des nouveaux équipements, qui a été intégrée au budget de la Ville et qui permettra d'effectuer les mises à niveau ou l'entretien de ces équipements au moment requis, sans emprunter ou retarder la réfection des autres infrastructures et équipements de la Ville. Au total, les mesures mises en œuvre dans le cadre du PFLT de la Ville de Gatineau permettent aujourd'hui de comprendre que moins de 50 % de l'effort requis a été réalisé. C'est encore trop peu malheureusement pour considérer que l'objectif de rattrapage pourra être réalisé à moyen terme.

## 3.3 – Une politique de gestion de la dette adéquate

L'actuelle politique de gestion de la dette<sup>6</sup> répond à l'objectif que s'est fixé la Ville de Gatineau de respecter une limite raisonnable d'endettement tout en assumant sa responsabilité à l'égard de l'entretien en bon état de fonctionnement des différents actifs qui sont à la charge de la Ville. Elle divise la dette de la Ville en deux grandes catégories : la dette de 381 M \$ héritée lors du regroupement municipal, laquelle est maintenue et refinancée; la dette « ponctuelle » composée des nouvelles obligations auxquelles la Ville est soumise en matière d'infrastructures et d'équipements, ainsi que des nouvelles priorités décidées par le conseil au fil du temps.

<sup>5</sup> Par comparaison, le niveau des paiements comptant pour l'entretien des actifs de la Ville se situait autour de 25 % avant la mise en vigueur du plan financier à long terme.

<sup>6</sup> Cette politique est entrée en vigueur le 7 mai 2013 par la résolution CM-2013-394.

### **3.4 – Une efficience déjà bien mise à contribution**

En parallèle à cet effort du côté des revenus, il est important de rappeler que la Ville de Gatineau a réalisé entre 2013 et 2017, sous l’impulsion de la Commission de révision des dépenses et des services, un solide effort d’optimisation, regroupé sous le vocable « économètres », pour des économies cumulatives de plus de 15 M \$ récurrents. Cette recherche d’efficience couvrait autant des réductions budgétaires que des efforts d’amélioration continue ayant généré des économies de fonctionnement<sup>7</sup>, des économies dues à l’état du marché, ou encore un effort de réactualisation du panier de services.

Les questions systématiquement posées dans le cadre de la révision des dépenses et des services :

- > Quelle est la pertinence du service offert?
- > Quel est le niveau de services souhaité?
- > Comment peut-on optimiser la livraison des services?

Cette recherche d’efficience a permis à toutes fins pratiques d’absorber la croissance des coûts pendant ces quatre années. Cependant, comme dans toute organisation, de tels résultats obtenus récemment rendent plus difficiles la poursuite de gains en efficience, car les gains les plus faciles ou les plus significatifs, ceux qui résultent d’un nouvel alignement des priorités ou de modifications aux méthodes de travail, ont probablement déjà tous été identifiés et corrigés. Évidemment, il reste toujours des services et activités qui pourraient être améliorés ou même remis en question, et le Comité s’est beaucoup penché sur ces questions dans ses travaux, car ce sont des questions de niveau « politique » qui ne peuvent pas être tranchées par l’Administration sans des orientations claires de la part des élus. La section 6 du présent rapport permettra de revenir en détail sur ces questions.

<sup>7</sup> Par exemple, avant de créer un poste, l’appareil administratif doit analyser la pérennité du besoin et faire correspondre un « effacement » de poste équivalent dans le service visé. Ainsi, un poste de journalier peut laisser place à un poste d’électromécanicien.

### **3.5 – Un budget équilibré mais un déficit structurel qui complique l'équation**

Par ailleurs, comme toutes les municipalités au Québec, la Ville de Gatineau a adopté en décembre 2017 un budget équilibré. Ce budget établit des revenus et des dépenses au montant de 599,8 M \$ pour l'année financière 2018. Les revenus proviennent à hauteur de près de 88 % des taxes foncières (sur les immeubles imposables à hauteur de 77 % et en-lieux de taxes à hauteur de 11 %); les tarifs à l'utilisation, les droits de mutations, les amendes et les subventions viennent compléter le tableau des revenus. Quant aux dépenses, elles sont éclatées parmi de nombreux services à la population, mais se composent essentiellement de masse salariale (46,8 % en incluant les avantages sociaux, le temps supplémentaire et les employés temporaires), d'un service de la dette (10,5 %), d'achat de biens et services (17,8 %), d'une contribution à la STO (10,5 %) et d'immobilisations payées comptant (11 %).

En dépit de cette bonne gestion globale de ses finances et des efforts systématiques pour réduire son ampleur<sup>8</sup>, un « déficit structurel » affecte encore l'équilibre budgétaire de la Ville de Gatineau. Un « déficit structurel » survient lorsqu'il y a déséquilibre entre les facteurs de croissance des divers coûts (et ce même après un effort constant d'optimisation des dépenses) et la hausse des revenus (nouvelles évaluations et indexation des taxes et tarifs à l'inflation). C'est pour combler le manque à gagner créé par ce « déficit structurel » que le conseil doit chaque année discuter d'annulations ou de reports de certaines dépenses pour ne pas devoir imposer de hausses de taxes foncières supérieures à l'inflation. La figure 2 ci-après, qui reprend une information ayant déjà été présentée au conseil dans le cadre de l'étude du budget 2018, donne une bonne illustration de ce « déficit structurel » pour l'année 2018.

Figure 2

## Modèle du déficit structurel de l'année 2018

(exprimé en milliers de dollars)	
Sources de revenus	Besoins budgétaires (maximum 4 %)
Nouvelles évaluations	6 000 \$
Hausse de taxes à 1,9 %	1 500 \$
(IPC Banque du Canada)	2 800 \$
<b>Total 13 500 \$</b>	<b>2 500 \$</b>
	Part municipale – programmes de subvention
	Mise à niveau des services aux citoyens
	Réserve - cycle de vie
	Autres projets particuliers : Centre sportif, Rue Jacques-Cartier, nouvelles normes, centre-ville etc.
	<b>Total 15 800 \$</b>

**Manque à gagner annuel  
**2 300 \$****

En résumé, c'est donc à partir de tous ces éléments de la situation financière de la Ville que le Comité a souhaité investiguer afin de comprendre à quelles conditions de nouveaux gains d'efficience ou des opportunités de remise en cause de services ou d'activités pouvaient être mis en œuvre par le conseil pour maintenir la progression enregistrée depuis l'adoption du PFLT en 2010.

## **4 - EXAMEN DES PISTES DE DIVERSIFICATION DES REVENUS OU LA RÉVISION DE CERTAINS POUVOIRS FISCAUX EXISTANTS**

Puisque l'équation budgétaire annuelle est toujours difficile à équilibrer, le Comité a abordé la question de la diversification potentielle des revenus de la Ville de Gatineau. Elle a initié ses travaux en cette matière dès l'adoption de son Plan financier à long terme, et plus spécifiquement depuis 2016. Après l'adoption du projet de loi 122<sup>9</sup> en juin 2017, quelques nouvelles pistes se sont ouvertes aux municipalités et l'Administration a fait des propositions que le Comité a examinées.

Il importe au Comité de rappeler que, dès 2018, la Ville de Gatineau a mis en œuvre une première mesure de révision de ses pouvoirs fiscaux existants en imposant un nouveau palier de taux pour les valeurs supérieures à 1 M \$ lors de mutations immobilières (résolution CM-2017-1007), pour un revenu estimé de 2 M \$.

Si l'opportunité de recourir à une révision des pouvoirs fiscaux existants ou à une diversification des revenus est désormais facilitée, le Comité note toutefois qu'à la base, la pression pour y arriver découle de la composition et de la dynamique des dépenses de la Ville, qui démontrent que sans hausse des revenus, on fait face chaque année à un manque à gagner, que le Comité définit comme un « déficit structurel » (tel qu'expliqué ci-haut à la sous-section 3.5).

Les pistes explorées par le Comité en matière de révision des pouvoirs fiscaux existants ou de diversification de revenus<sup>10</sup> ont été les suivantes :

- Taxe sur les stationnements
- Droits sur les véhicules immatriculés
- Taxe municipale sur l'essence
- Nouveau taux de la taxe sur les terrains vagues desservis ou non-desservis
- Introduction d'un deuxième taux de taxation dans le secteur non-résidentiel
- Taxe sur les installations publicitaires
- Taxe directe (ou redevance) sur les terrains contaminés
- Imposition de frais de croissance (budget des immobilisations)
- Taxe sur les immeubles générateurs de risques

<sup>9</sup> Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs.

<sup>10</sup> Un autre élément mérite d'être mentionné, même s'il ne s'agit pas à proprement parler d'une révision des pouvoirs fiscaux existants ou d'une diversification de revenus, mais plutôt d'un allègement des dépenses : le plein remboursement par le gouvernement du Québec des montants de TVQ payés par les municipalités dans le cours de leurs activités. Cet élément figure à l'ordre du jour des demandes municipales envers le nouveau gouvernement.

- > Taxe sur les immeubles vacants ou placardés (dans un contexte d'artères commerciales)
- > Compensation en-lieu des taxes foncières à 100 % (gouvernement du Québec)
- > Fin de l'exemption de taxes aux institutions religieuses
- > Transfert d'un point de TVQ

Le Comité croit qu'à la base, le problème fiscal de Gatineau, comme d'ailleurs celui de la majorité des municipalités québécoises, demeure une trop forte concentration des revenus municipaux sur l'impôt foncier qui, malgré des qualités évidentes, a atteint un niveau d'utilisation préoccupant. De plus, l'impôt foncier ne permet pas à la Ville de transmettre des signaux de marché précis ou d'influencer le comportement de certains acteurs économiques en particulier (par exemple, le taux général de taxe d'une catégorie de contribuables ne fait aucune distinction quant aux activités menées sur un site; or, une municipalité peut vouloir, dans certains cas, décourager certaines usages qui engendrent des conséquences négatives sur le tissu urbain ou qui génèrent une pression indue sur les services municipaux à fournir).

Pour le Comité, les récentes annonces<sup>11</sup> à l'endroit des municipalités à l'effet de disposer de l'équivalent d'un point de la TVQ sont de bonnes nouvelles, mais elles demeurent pour l'instant de l'ordre des probabilités, même si elles ont fait l'objet d'un engagement de la part du nouveau gouvernement. Le Comité a donc décidé de ne pas approfondir ses analyses à ce sujet car trop de paramètres demeurent inconnus pour l'instant. Le Comité suggère plutôt de considérer cette avenue, qui s'apparente à une révision en profondeur maintes fois promise de la fiscalité municipale, comme un changement de paradigme qui devra être pris en compte s'il s'avère au cours des prochaines années, plutôt que comme un élément de l'équation budgétaire à laquelle la Ville se trouve confrontée à l'heure actuelle. Du même souffle, le Comité suggère à la Ville de Gatineau de jouer un rôle actif dans la négociation du prochain pacte fiscal entre l'État et les municipalités, ce qui lui assurera de bien faire valoir ses besoins et ses particularités, surtout dans un contexte où l'impôt foncier sera de plus en plus remis en question à cause de ses difficultés à capter la nouvelle activité économique qui se crée sur les différents territoires.

Après analyse, les solutions retenues par le Comité (qui seront présentées à la section 6 ci-après) à l'égard d'une révision des pouvoirs fiscaux existants ou d'une diversification des revenus municipaux sont à l'effet de donner un peu d'oxygène aux contribuables soumis à la taxe foncière générale, en recourant là où c'est possible, à des prélèvements dirigés sur des objets bien identifiés et à des fins précises.

<sup>11</sup> Assises de l'UMQ à Gatineau, mai 2018; de plus, ces engagements ont été réitérés lors de rencontres individuelles avec les chefs des principaux partis politiques en septembre 2018 (dans le cadre de la campagne électorale).

## **5 - EXAMEN PRÉLIMINAIRE DU PLAN TRIENNAL D'EFFECTIFS REQUIS PAR L'ORGANISATION**

Tel que prévu dans son mandat, le Comité a pu prendre connaissance d'un projet de plan d'effectifs en cours d'élaboration par le Service des Ressources humaines<sup>12</sup>. La question des effectifs est importante pour la Ville de Gatineau au premier chef parce que les déboursés pour la masse salariale représentent environ la moitié de son budget d'opérations. De plus, le vieillissement de l'effectif moyen et les difficultés à combler certains postes (surtout chez les cadres et pour certains postes spécialisés) posent le problème du renouvellement de la main-d'œuvre. Pour le Comité, la question des effectifs à l'emploi de la Ville est fondamentale puisque l'examen auquel il s'est livré a permis de comprendre que dans certaines situations, la Ville risquait d'atteindre un niveau critique de non-replacement de postes, ce qui la placerait en situation de vulnérabilité dans sa prestation de services à la population.

Aux fins du mandat du Comité, les points saillants du plan d'effectifs qui lui a été présenté sont les suivants :

- Le marché du travail régional se resserre rapidement, sous la pression de forces comme le manque de main-d'œuvre disponible (dans certaines catégories de postes en particulier), la concurrence pour le recrutement et les préférences de la nouvelle génération de travailleurs.
- Les stratégies de ressources humaines (compressions, réorganisations de services à coût nul, etc.) utilisées depuis quelques années par notre organisation municipale s'avèrent désormais inadaptées, avec le résultat que des besoins permanents sont comblés par des employés temporaires, à statut précaire, dont un bon nombre quitte l'organisation ou change de poste dès que l'occasion se présente, pour régulariser leur situation ou simplement améliorer leur sort.
- Les départs à la retraite probables (selon l'éligibilité) atteignent des niveaux critiques dans les catégories d'emplois des cols bleus (29 %), des cadres (28 %) et des cols blancs (20 %). Un ensemble de mesures doivent donc être prévues pour étaler ces départs et les accompagner afin de conserver dans l'organisation une partie du savoir-faire accumulé par ces employés, qui découle de l'expérience de terrain et de la connaissance de certaines particularités locales.

<sup>12</sup> Ce plan d'effectifs, une fois complété, sera intégré dans un plan stratégique des ressources humaines qui couvrira, outre le niveau requis d'effectifs par services, l'ensemble des stratégies et activités en ressources humaines pour couvrir les besoins de l'organisation en matière de dotation, de formation, de gestion de la relève, etc.

- > La rémunération globale des gestionnaires (surtout au premier niveau) pose problème pour le recrutement à ces niveaux stratégiques pour l'organisation, alors même que le niveau d'encadrement de certains services ou unités administratives fonctionnant en continu (24/7) impose une disponibilité permanente de ces gestionnaires.
- > Un changement de culture est requis pour améliorer la situation, qui devra s'incarner par une responsabilisation accrue des gestionnaires (délégations de pouvoirs et gestion des budgets salariaux) et une véritable agilité organisationnelle pour faire face plus efficacement aux défis quotidiens (gestion des congés et remplacements, etc.) et aux besoins d'évolution de l'organisation municipale en termes de compétences du personnel.

En cours de discussion, le Comité a notamment fait ressortir que le niveau des effectifs est directement en lien avec la capacité de l'appareil administratif à « sortir » le travail, notamment en ce qui touche au programme triennal d'immobilisations ou pour tout nouvel ajout de service pour satisfaire les besoins de la population. Vouloir réduire l'effectif global deviendrait rapidement contre-productif pour la Ville, et les coûts d'une telle stratégie seraient plus élevés (en pertes d'expertise, de continuité, de services à la population) que de consentir à doter suffisamment la fonction publique municipale.

De plus, le Comité ressort de son examen convaincu que l'organisation de la Ville de Gatineau a besoin d'un certain rétablissement de l'effectif pour rectifier des années de sous-investissements qui commencent à se traduire par des vulnérabilités à des postes stratégiques, et des situations critiques pour la pérennité des services aux citoyens.

Le Comité est donc globalement d'avis que le fait de ne pas accorder le niveau de ressources humaines requis pour corriger les manquements et insuffisances que le plan d'effectifs met en lumière reviendrait à appliquer un goulot à l'appareil administratif, au détriment de la réalisation des objectifs que les élus se fixent. Bien sûr, il ne faut pas se cacher qu'il y a un coût à cette correction, mais le Comité croit qu'il est justifié d'y accorder priorité dès maintenant.

## **6 - EXAMEN DES ENJEUX ET OPPORTUNITÉS MAJEURS POUR LA PÉRIODE 2018-2021**

Comme il a été souligné dans la section 2 (« Méthodologie »), chaque service municipal a préparé une présentation au comité selon un devis uniforme qui permettait de valider les mandats, les activités, les budgets et les défis et enjeux qui les confrontent. Les membres du Comité ont questionné chaque équipe de présentateurs et, au terme de chaque présentation, ont établi une liste de questions ou de pistes d'analyse afin de mieux approfondir certaines questions soulevées pendant les échanges. Au total, les membres du Comité ont donc entendu des témoignages des gestionnaires pendant environ 35 heures de séances, sans compter la suite de leurs travaux (approfondissement). Sur plusieurs sujets, le Comité pousse vers une continuité des efforts déjà entrepris par l'organisation municipale. Cependant, le Comité a identifié certaines « occasions à saisir », en opposition aux solutions de continuité qui consistent à maintenir les efforts déjà engagés pour arriver à des résultats. L'ensemble de ces solutions sont présentées dans les sous-sections suivantes.

### **6.1 – La poursuite de l'optimisation : des pistes d'analyse spécifiques et une réflexion à compléter par les instances appropriées**

Globalement, le Comité est d'avis qu'au cours des dernières années, la Ville de Gatineau a déjà « écrémé » une bonne partie de son potentiel d'efficience interne grâce à l'exercice des économètres (voir section 3.3 ci-haut), qui ont généré des économies de plus de 15 millions de \$ récurrents. Une nouvelle approche basée sur la contribution d'un nouveau « Bureau de la performance » débutera prochainement, afin de dépasser la simple « optimisation » pour pousser davantage sur la performance organisationnelle.

Suite à l'examen des dépenses et revenus par services, le Comité a posé plusieurs questions d'approfondissement et reçu des réponses sur ces sujets. Par la suite, il a établi une liste de pistes d'analyse spécifiques destinées à l'Administration, afin de maintenir une logique continue et une saine tension dans les efforts d'efficience. Des exemples de thèmes de ces pistes d'analyse confiées à l'Administration figurent en annexe 2 du présent rapport ainsi que quelques exemples plus précis, le cas échéant. Le Comité suggère d'ailleurs que ces sujets fassent l'objet d'une revue dans le cadre des instances appropriées au cours des trois prochaines années, car

Il y a pour plusieurs des sujets qui font l'objet de ces pistes d'analyse un certain potentiel d'économies et/ou d'efficience ou de synergie à engranger, bien que cela nécessitera du temps et des efforts. La Commission de révision des dépenses et des services devrait logiquement être mise à contribution pour une bonne part de ces suivis de pistes d'analyse, les autres étant de la responsabilité du comité exécutif ou du conseil.

Aux fins de la révision budgétaire à laquelle s'est livrée le Comité, plusieurs de ces pistes d'analyse ne recèlent pas de potentiel important d'économies, mais ils peuvent influencer la façon dont on répond aux attentes des citoyens. Certaines de ces pistes pourraient mener à des résultats assez rapidement, car ils relèvent de l'organisation du travail. Par exemple, l'organisation municipale réfléchit présentement à des mesures visant une prestation mieux coordonnée de certaines activités actuellement réparties entre plusieurs services, comme l'inspection ou l'application de la réglementation, l'entreposage d'équipements, la réservation de locaux, etc.

Pour illustrer le niveau des économies potentielles contenues dans ces pistes d'analyse, on peut donner l'exemple de l'optimisation d'un poste d'adjoint(e) dans un service quelconque. L'analyse des tâches d'un tel poste mène rarement à l'abolir, mais génère plutôt du temps qui permet de dégager de certaines tâches d'autres membres d'une équipe de travail, qui peuvent dès lors se concentrer davantage sur des fonctions à valeur ajoutée pour la population; si au contraire on choisissait d'abolir un tel poste, on risque alors de charger les autres postes de l'équipe de travail avec des tâches de moindre valeur ajoutée, effectuées à un coût supérieur, ce qui va à l'encontre des bonnes pratiques de gestion. A contrario, l'exemple du maintien d'une enveloppe de près de 300 000 \$ (2018) destinée à couvrir les frais de publication d'avis municipaux dans les médias est une décision davantage politique qu'administrative, puisque d'un strict point de vue administratif, la loi permet désormais d'afficher uniquement sur le site internet de la Ville, ce qui pourrait permettre de réallouer ce montant à d'autres priorités. Le Comité réfère donc cette discussion au conseil.

---

C'est pourquoi le Comité considère utile, après les avoir identifiés dans le cadre de ses travaux, de suggérer de confier le suivi de ces différentes pistes d'analyse aux instances composées d'élus que sont le conseil municipal, le comité exécutif ou la commission de révision des dépenses et des services, pour que d'éventuelles décisions soient prises par le conseil au cours du présent mandat.

**(Recommandation # 1)**

### Mesurer l'impact de la gouvernance

Une autre préoccupation a été portée à l'attention du Comité, qui mérite qu'on s'y attarde étant donné son importance stratégique: celle de la gouvernance municipale et des exigences grandissantes qu'elle génère dans l'Administration. En effet, la tendance est à une gouvernance où les élus sont plus présents que jamais auparavant, tenant de nombreuses séances de travail et requérant de la part des différents services municipaux la production d'informations ou de rapports en nombre accru, en plus de devoir fournir une présence lors des séances de travail, etc. De telles exigences produisent un alourdissement des charges de travail sur les équipes, relativement réduites, qui contribuent à ce processus. De plus, cela amène les gestionnaires à passer moins de temps utile à la recherche des nouvelles tendances de gestion ou à l'adaptation de leurs processus internes, ce qui à terme risque d'amputer la flexibilité organisationnelle recherchée. Il y a là un fossé entre l'intention affichée par les élus et la capacité organisationnelle à y répondre, auquel il faudra trouver une réponse satisfaisante.

---

**Le Comité recommande d'évaluer les impacts de la gouvernance municipale sur la charge de travail des cadres supérieurs et de préciser les ajustements organisationnels requis.**

### **(Recommendation # 2)**

### L'opportunité de réviser le modèle de prestation territoriale des services

Quant à la question de la révision des modalités de desserte du territoire par certains services de la Ville, qui pourrait par exemple se traduire par une réduction du nombre de centre de services, le Comité a été sensibilisé à des opportunités nouvelles qui sont susceptibles de réduire certains frais de fonctionnement. Cela suppose une certaine remise en question d'une façon de faire souhaitée au moment de la fusion municipale de 2002 ayant mené à la constitution de la nouvelle Ville de Gatineau; l'évolution de la technologie ouvre une fenêtre d'opportunité pour se questionner à ce sujet. Après discussion, le Comité a conclu qu'il s'agit d'une perspective largement politique, s'inspirant du désir d'assurer en tout temps de bons services de proximité, qui renvoie également à une discussion entre élus réunis en comité plénier, laquelle pourrait se tenir dès lors qu'une analyse plus approfondie aura été menée.

En conséquence, le Comité recommande de confier à l'Administration le soin de compléter un dossier d'opportunité expliquant les enjeux et avantages attendus d'une refonte du modèle de prestation des services supportés par les centres de services et de l'inviter à le soumettre en comité plénier dans la période couverte par le présent mandat.

**(Recommandation # 3)**

#### **Une occasion à saisir : évaluer les bénéfices de l'intégration des services de la STO**

En matière d'efficience organisationnelle, une occasion à saisir abordée par le Comité est celle qui consiste à mieux tirer profit des synergies potentielles entre la Ville et la société de transport de l'Outaouais (STO) par de possibles intégrations des services de celle-ci aux opérations de la Ville, comme cela se fait déjà par exemple à Ottawa. Cette réflexion part du principe que la STO est une organisation paramunicipale déjà intégrée à la Ville par son financement qui provient en grande partie du budget municipal<sup>13</sup>. Elle utilise (et a un impact sur) la voirie municipale, et ses équipements sont souvent complémentaires à ceux de la Ville. L'impression, à l'heure actuelle, est qu'il y a des postes administratifs ou opérationnels (ou fonctions) qui sont complémentaires ou encore en situation de dédoublement entre les deux organisations, ce qui appelle à une réflexion sur une possible intégration.

De plus, en termes stratégiques, le transport collectif est un service municipal essentiel et en forte croissance, appelé à être déployé en complémentarité avec la croissance urbaine future, dans un concept de « mobilité urbaine » où la vision du développement se devra d'être exemplaire. Le Comité croit que le contexte de rareté des ressources humaines qualifiées dans certains postes peut rendre l'option de l'intégration attrayante, facilitant le recrutement. Qui plus est, cette intégration pourrait être bénéfique pour la Ville de Gatineau puisque les ressources qui oeuvrent au sein de la STO ont l'habitude de vivre une situation de concurrence avec le transport privé (l'automobile) et ont développé une très belle compétence en matière de mise en marché et de service à la clientèle qu'il serait intéressant de partager au sein de plusieurs autres unités d'affaires de la Ville, comme par exemple le « panel des usagers », pour comprendre et réagir rapidement aux besoins de la clientèle. Ceci dit, pour être envisagée, il devra être démontré que cette intégration pourra être bénéfique pour le contribuable, mais qu'elle assurera aussi une qualité de service pour l'usager du transport collectif.

<sup>13</sup> La contribution versée au budget de la STO représente la plus grosse tranche (44 %) de ce dernier. Cette contribution est en croissance élevée (plus de 4 % par année) et représente déjà une portion du budget de la Ville parmi les plus importantes (10.5 % du budget de la Ville).

Il est possible que cette intégration se bute dans un premier temps sur des obstacles d'ordre légal, mais le Comité croit que le potentiel de synergie est ici tellement important que la Ville de Gatineau ne devrait pas s'arrêter à de pareilles considérations, et qu'il est nécessaire de travailler en concertation avec son partenaire qu'est la STO afin de mener une évaluation fine du potentiel d'intégration des activités et fonctions administratives de la STO au sein de la Ville.

La mobilisation et le leadership de la STO seront essentiels dans la conduite d'un tel exercice afin d'en assurer le succès, ainsi que l'adhésion des employés et membres de l'organisation advenant une conclusion positive à une telle étude d'intégration, et ce quelle qu'en soit l'ampleur.

---

Le Comité recommande, sous la gouverne de la Direction générale de la Ville de Gatineau, et en étroite collaboration avec la Direction générale de la STO, qu'une étude approfondie portant sur l'intégration des services de la STO au sein de la Ville de Gatineau soit menée dans les meilleurs délais, pour en évaluer la pertinence et en mesurer les bénéfices potentiels, tant pour la population de Gatineau que pour les usagers du transport collectif.

**(Recommandation # 4)**

## **6.2 - L'enjeu fondamental de la rareté des ressources humaines**

Sur ce sujet important, le premier enjeu majeur qui est ressorti de l'examen effectué par le Comité touche aux problèmes de recrutement ou de rétention des ressources humaines dans l'Administration. Une organisation municipale est d'abord et avant tout dépendante de la qualité et de la quantité de ses ressources humaines, qui sont au contact de la population à servir, et dont l'expertise est acquise souvent par la pratique de terrain, les trucs du métier ou les spécificités locales. Or, comme on l'a déjà fait remarquer à la section 5 ci-haut, le contexte actuel et prévisible de la Ville de Gatineau est marqué par le plein emploi dans la région et par la concurrence très vive (notamment avec l'Administration fédérale) pour attirer et retenir les talents. Ceci amène le Comité à croire que les problèmes de recrutement rapportés lors de l'examen des mandats et activités des différents services sont de nature structurelle (et donc, en rupture avec ce que le marché du travail des cinquante dernières années avait pu engendrer comme dynamique) et appellent à imaginer des solutions nouvelles, quitte à adopter de nouveaux paradigmes en matière de gouvernance administrative et de livraison

des services à la population. L'organisation est actuellement en voie de mettre à jour une série d'outils de gestion et de plans qui permettront de donner davantage d'agilité en cette matière, ce qui pourrait à terme engendrer des économies de fonctionnement.

Le Comité a également retenu les diverses pistes de réflexion proposées par l'Administration pour transformer certains services aux mandats « transversaux » (finances, ressources humaines, informatique) en accentuant leur rôle conseil auprès des services de première ligne, clients internes auxquels il faut apporter du soutien tout en leur laissant davantage de marge de manœuvre décisionnelle, pour accélérer la prise de décision et responsabiliser les gestionnaires des services de première ligne. Le Comité juge en effet qu'une organisation comme la Ville de Gatineau a beaucoup à gagner à permettre à ses gestionnaires de différents niveaux d'être en mesure de mieux exercer leur imputabilité et d'être plus stratégique au quotidien, dans la mesure où ils savent mieux et plus vite comment résoudre les problèmes qui se présentent sur le terrain.

---

**Le Comité recommande que l'Administration aille de l'avant avec une transformation des services ayant des mandats « transversaux », pour qu'ils contribuent mieux à l'avenir à la responsabilisation des gestionnaires de la Ville de Gatineau, le tout afin d'accroître l'agilité organisationnelle, la reddition de comptes et l'imputabilité des gestionnaires.**

**(Recommandation # 5)**

De plus, le Comité croit approprié d'envoyer dès maintenant un message clair à l'Administration de la Ville à l'effet d'intégrer les principales conclusions tirées de l'examen du plan d'effectifs soumis, même si ce dernier est encore préliminaire, dans les besoins budgétaires de la Ville pour les trois prochaines années, car le Comité est préoccupé par les éléments de vulnérabilité qui lui ont été soumis, ainsi que par les difficultés de recrutement auxquelles la Ville fait face pour combler des postes existants, ce qui occasionne une surcharge de travail pour les autres employés de la Ville et des délais dans la réalisation de plusieurs activités. Le Comité recommande notamment de réviser et de mettre fin, le cas échéant, à certaines politiques internes de type paramétrique, qui ont multiplié au fil des ans le comblement de postes requis dans l'organisation sur une base récurrente par des ressources en situation temporaire (phénomène des « faux temporaires »).

Le Comité recommande que l'Administration intègre dans ses prévisions budgétaires des trois prochaines années les ressources humaines requises pour corriger les vulnérabilités les plus critiques s'étant manifestées dans l'organisation au cours des récentes années, et prévoit les mesures pour corriger les difficultés de recrutement.

**(Recommandation # 6)**

### **6.3 - L'enjeu des technologies de l'information dans la transformation de l'organisation municipale**

Le Comité a également débattu des problématiques liées à l'évolution technologique des services offerts à la population et du rôle des technologies de l'information dans l'amélioration des capacités de gestion. Bien qu'un ambitieux programme d'investissement soit en cours de réalisation (Plan directeur informatique 2015-2019), le Comité estime que, bien qu'important, ce plan ne peut mener à lui seul à la transformation organisationnelle qui sera requise à court ou moyen terme, ni mener à l'instauration de la « ville intelligente » que plusieurs appellent de leurs voeux. Il est important de comprendre qu'au-delà de l'infrastructure numérique de base, c'est l'utilisation d'une série d'applications et le recours à l'intelligence artificielle qui pourraient constituer une bonne part de la transformation organisationnelle au cours des prochaines années, résultant souvent en économies de personnel. Mais pour y arriver, il faudra des ressources qui sont absentes, d'une part en mode « analyse des besoins » et d'autre part, en mode « confection des solutions et déploiement ».

Le Comité a donc estimé qu'une occasion s'offrait ici pour assurer le maintien et l'amélioration des services que la Ville de Gatineau fournit à ses citoyens. Elle consiste à accélérer dès maintenant la préparation vers la transition des services municipaux tels qu'ils seront requis par la population dans une dizaine d'années, en accélérant l'investissement massif dans l'infrastructure technologique qui, lorsqu'elle sera complète, constituera la base de la « ville intelligente » tout autant que la réponse au resserrement du marché du travail. Les technologies de l'information sont un outil puissant de modernisation de l'Administration, à la fois comme vecteur d'efficience (moins de saisies de données; systèmes compatibles rendant disponible une information de gestion plus fine, géolocalisation, accent accru sur la notion d'intelligence d'affaires, etc.) et comme vecteur de livraison de services (en ligne et en tout temps). Elles deviendront ainsi l'armature du

repositionnement de plusieurs services rendus à la population, de nature transactionnelle autant qu'informationnelle. De plus, la présence de cette infrastructure informationnelle accentuera l'agilité de plusieurs opérations quotidiennement réalisées par l'Administration (connectivité d'équipements, par exemple). Des gains d'efficience en sont bien sûr attendus (sous forme de diminution des opérations répétitives), mais tout autant des améliorations de services offerts à la population (émission de permis, renseignements, inscriptions, etc.).

Le Comité est d'avis que cet investissement sera productif à moyen terme (remplacement de plusieurs gestes actuellement accomplis par des employés) et permettra de dénouer les situations actuelles, marquées par des systèmes désuets qui ne se « parlent » pas ou trop peu, qui doivent être continuellement portés au niveau requis par les exigences de la cybersécurité, qui dédoublent les saisies d'informations, qui ne permettent pas d'effectuer des modifications en temps réel, qui ne se rendent pas aux citoyens qui demanderaient des informations ou souhaiteraient interagir avec une personne de l'Administration, etc. Le financement de cet effort de mise à niveau en ressources technologiques devra être assuré au fil des ans parmi les nombreux projets d'investissement municipaux; cela constituera un défi de cohérence et de vision.

---

**Le Comité recommande de mandater la Direction générale afin que la prochaine génération du Plan directeur informatique (PDI) reflète les meilleurs choix technologiques destinés à soutenir des services à distance plus évolués, et vienne renforcer l'infrastructure et les ressources technologiques qui soutiendront la transformation organisationnelle de la Ville de Gatineau sur un horizon de cinq à sept ans. Ce nouveau PDI devra ensuite être soumis pour considération par le conseil municipal.**

**(Recommandation # 7)**

## **6.4 - L'enjeu permanent des ressources financières**

Les ressources financières sont là pour rendre possible la livraison de services à la population, que ce soit au quotidien dans les différents services et activités organisés par la Ville, que par le levier financier qui permet de construire des équipements et infrastructures qui rendent service pendant des années à la population. C'est à cet égard que le Plan financier de long terme (PFLT) a été utile à la Ville.

Cependant, on a déjà souligné dans la revue de l'état de situation financière plus haut (section 3), que malgré les bases relativement saines de la situation financière gatinoise, il continue d'exister ce que le Comité appelle un « déficit structurel » au niveau des dépenses de fonctionnement, qui force à trouver des solutions de plus en plus difficiles à l'équation budgétaire, année après année. Et au niveau des immobilisations, le déficit caché des infrastructures et équipements ne réussit pas encore à se résorber, malgré la mise en place de la « taxe dédiée » aux immobilisations de 1 % par année. À défaut, d'y apporter les nuances nécessaires, ce portrait ne permettrait guère d'imaginer des mesures autres que des hausses de fardeau fiscal importantes.

Néanmoins, le Comité ressort de l'exercice auquel il s'est livré en ayant identifié quelques pistes permettant d'atteindre un nouvel équilibre qui devrait être acceptable aux membres du conseil et à la population gatinoise. En effet, le Comité a examiné l'évolution des éléments budgétaires pour les trois prochaines années (2019, 2020 et 2021), l'impact des économies dues à l'exercice d'optimisation et l'évolution attendue des revenus de la taxe foncière. C'est ainsi qu'il a pu déterminer qu'en révisant certains outils fiscaux, ou encore en utilisant les pouvoirs de diversification des revenus, tels que désormais permis par la loi, la Ville de Gatineau aurait les moyens d'offrir une période de répit à ses contribuables, tout en mettant à niveau ses effectifs pour assurer que les services continuent à être livrés, et en maintenant le niveau actuel d'investissements (ce qui compose son programme triennal d'immobilisations) qui ne peut pas être diminué sans conséquences majeures pour l'équité intergénérationnelle.

Évidemment, le scénario développé par le Comité suppose des services du même niveau qu'actuellement fourni; à toute hausse du niveau de certains services correspondrait une hausse du fardeau fiscal. De même, tout revenu nouveau découlant d'un nouveau pacte fiscal avec le gouvernement du Québec n'est pas pris en compte ici, bien que la possibilité existe, surtout pour les années 2020 et 2021. Enfin, l'imposition par règlement de frais de croissance aux promoteurs du développement urbain n'a pas non plus été considérée, pour la simple raison que du point de vue de la municipalité, de tels frais ne sont pas des revenus dont elle peut librement disposer, mais bien des entrées de fonds qui sont dédiés à des déboursés futurs en lien direct avec les développements considérés.

Les prochains paragraphes expliquent point par point le cheminement du Comité vers un scénario d'orientations fiscales pour les trois prochaines années.

### Ramener la hausse de la taxe foncière générale sous l'inflation

Au terme des présentations et analyses effectuées, le Comité a constaté que l'appareil administratif commence à être sérieusement essoufflé par la rigueur des dernières années et par le sous-investissement dans les systèmes technologiques auquel il faut remédier en urgence. Les dépenses municipales augmentent chaque année à un rythme convenu (ex. : conventions collectives, rehaussement d'échelles salariales, etc.) ou selon l'évolution du marché (achats de biens et services sur le marché). Or, le Comité a remarqué que les biens et, surtout, les services ont tendance à connaître des hausses importantes, notamment du fait du manque de concurrence (nombre de fournisseurs) ou du manque de main-d'œuvre. Il faut donc se résoudre à hausser le fardeau fiscal général chaque année. Cependant, tel que mentionné plus haut, grâce aux résultats de l'exercice d'optimisation effectué ces dernières années qui ont permis de diminuer le niveau du déficit structurel et d'implanter une culture d'optimisation, le tout jumelé à la révision et à la diversification des sources de revenus, on peut maintenant envisager un montant qui peut être légèrement inférieur au point médian de la cible d'inflation de la Banque du Canada. Après discussion, le Comité croit raisonnable de demander à l'Administration de se limiter à une hausse de 1,6 % plutôt que de 1,9 % comme précédemment envisagé.

---

**Le Comité recommande d'ajuster la taxe générale à un niveau de 1,6 % en 2019, 2020 et 2021 pour pourvoir à la hausse des dépenses d'opérations de la Ville de Gatineau, et de revenir à l'orientation prévue au Plan financier à long terme (PFLT), soit une hausse de 1,9 % dès 2022 et ce, jusqu'à ce que le prochain conseil ait révisé le PFLT.**

### **(Recommendation # 8)**

### Utiliser les dispositions permettant la révision des pouvoirs fiscaux existants ou la diversification des revenus municipaux

Pour alléger la difficulté que représente année après année la résolution de l'équation budgétaire à laquelle le conseil municipal se trouve confrontée, le Comité recommande à la Ville de Gatineau de mettre en application certains des pouvoirs fiscaux récemment obtenus par voie législative<sup>14</sup> afin de réviser les pouvoirs fiscaux existants ou de diversifier ses sources de revenus. Évidemment, toutes sortes de considérations seront à prendre en compte, mais les aspects fondamentaux de la fiscalité municipale montrent que la dépendance trop forte envers les revenus fonciers tirés de la taxe résidentielle et non-résidentielle est une faiblesse qu'il faut commencer à corriger, en attendant qu'une réforme plus

<sup>14</sup> Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs (PL 122), adoptée en juin 2017.

globale de la fiscalité municipale puisse être mise en chantier et transformée en réalité. Tout gain effectué de ce côté sera positif et le Comité ne voit aucun bénéfice à retarder les décisions sur ce plan.

Ainsi, après analyse, trois mesures parmi la douzaine qui ont été présentées à la section 4 ci-haut ont été retenues par le Comité en vue d'une application au cours du présent mandat, dont les deux dernières sont des mesures d'écofiscalité qui permettront à la Ville d'envoyer un signal clair en termes de mobilité urbaine durable.

- o En 2019 : un nouveau taux de taxe foncière sur les terrains vagues desservis par les services municipaux, d'un potentiel de revenus de 3,5 M \$ annuellement. Le Comité considère qu'il s'agit d'une mesure d'équité pour les autres contribuables appelés à financer les infrastructures existantes dans des secteurs desservis, et qui pourrait amener les propriétaires de tels terrains à les développer et conséquemment, à générer un accroissement des revenus de taxes plus rapidement. De plus, Gatineau se situe actuellement en queue de peloton à cet égard parmi les grandes villes du Québec. La mesure permettrait à Gatineau de revenir au taux qui était imposé en 2010, et de se trouver à égalité avec les autres grandes villes que sont Montréal, Lévis, Sherbrooke ou Québec.
- o En 2020 : des droits sur les véhicules de promenade immatriculés sur le territoire de Gatineau, d'un potentiel de 3,2 M\$ si on adopte une hausse de 20 \$ sur les 30 \$ existants depuis 1992 et qui n'ont jamais été indexés. Cette hausse correspond d'ailleurs à la simple indexation qui n'a jamais été faite depuis cette date. Il serait donc possible de justifier cette indexation puisque des efforts financiers seront requis en vue des prochaines hausses de services visant à améliorer la mobilité urbaine. Une fois déduits les frais de gestion<sup>15</sup>, la mesure générerait un montant net de 3 M \$.
- o En 2021 : une taxe sur les stationnements d'édifices à bureaux et hors-rue sur un territoire délimité du centre-ville (soumis à la réglementation en PPU), d'un potentiel variant entre 0,9 M \$ et 3,8 M \$, selon les scénarios qui seront retenus et les exclusions qui seront consenties.

Le Comité ne ferme pas définitivement la porte sur les autres avenues de révision des pouvoirs fiscaux existants ou de diversification, mais ne juge pas pertinent à ce moment-ci d'en faire la proposition; la mise en place de plusieurs des autres avenues de diversification nécessitera des analyses plus approfondies avant qu'on puisse statuer sur leur intérêt.

Le Comité recommande une révision des pouvoirs fiscaux existants et une diversification graduelle des revenus municipaux auprès de certaines catégories de contribuables lors de chaque exercice budgétaire pour au moins les trois prochaines années, selon le scénario proposé.

**(Recommendation # 9)**

#### Baisser la taxe dédiée pour trois ans et maintenir le niveau d'investissements

En ce qui touche à la taxe dédiée au financement des immobilisations, le Comité a étudié la possibilité de mettre fin à cette mesure afin d'épargner encore davantage les contribuables, mais après analyse il demeure ferme dans sa volonté de conserver cette mesure qui a bénéficié jusqu'à maintenant au financement comptant d'une partie des immobilisations faites par la Ville. Le Comité est toutefois conscient que l'effort requis au fil des ans des contribuables est important et il a donc cherché des solutions respectueuses de tous les enjeux qui confrontent la Ville, notamment l'équité intergénérationnelle.

Après discussion, le Comité en arrive à proposer au conseil une diminution temporaire de 50 % sur les trois prochaines années (2019 - 2020 - 2021) du niveau de cette taxe dédiée, mais uniquement dans la mesure où cela n'affecterait pas à la baisse le niveau des investissements globaux; autrement dit, les revenus sacrifiés par la baisse de la taxe dédiée seraient remplacés par des emprunts pour maintenir le programme d'investissement que poursuit la Ville de Gatineau, tel qu'illustré au tableau 1 ci-après. L'impact du service de la dette supplémentaire se ferait sentir graduellement et de façon quand même limitée à compter de 2021, comme en témoigne le tableau suivant. Au total, ce seraient donc environ 16 M \$ d'emprunts supplémentaires qui seraient effectués pendant ces trois années, dont le remboursement se ferait sur une période de vingt ans.

Le Comité est d'avis que cette stratégie, bien qu'elle aille à l'encontre de la politique de gestion de la dette de la Ville de Gatineau, demeure modérée et raisonnable dans les circonstances actuelles et ce, pour une durée limitée.

Tableau 1 –

## Taxe dédiée de 0,5 % pour 2019-2021

(exprimé en milliers de dollars)

Mode de financement/ Année	2018	%	2019	2020	2021	%	2022	2023
Dette	45 447 \$	38,7	49 311 \$	43 918 \$	38 204 \$	31,0		
Subventions	16 773 \$	14,3	16 773 \$	16 773 \$	16 773 \$	13,6		
Comptant	55 119 \$	47,0	59 619 \$	64 419 \$	68 344 \$	55,4		
Total	117 339 \$	100	125 703 \$	125 110 \$	123 321 \$	100		
Augmentation annuelle de la dette	S.O.	S.O.	2 400 \$	5 100 \$	8 100 \$	S.O.	S.O.	S.O.
Service de dette additionnel	S.O.	S.O.	-	-	177 \$	S.O.	375 \$	596 \$
Hausse de taxes annuelle %	S.O.	S.O.	-	-	0,03 %	S.O.	0,07 %	0,11 %

Il serait difficile de ne pas maintenir le niveau des investissements, car on a bien vu à la section 3 de ce rapport que le niveau actuellement consenti par la Ville ne suffit déjà pas à résorber le déficit accumulé d'entretien de nos infrastructures et équipements. Le Comité ne peut donc pas suggérer de reporter l'effort d'investissement dans nos infrastructures; par ailleurs, il suggère de limiter à un niveau raisonnable le recours à l'emprunt, pour éviter de trop gonfler la dette et d'exproprier ainsi l'espace budgétaire pour les remboursements qui devront être effectués sur une longue période. C'est pourquoi le Comité croit que, dans le fragile équilibre des avantages et inconvénients de chaque solution, il est possible de diminuer temporairement le niveau de la taxe dédiée, mais sûrement pas de l'abolir complètement.

L'équilibre à atteindre entre le paiement comptant des immobilisations et la répartition sur plusieurs années du paiement de celles-ci demeurera un sujet d'actualité et devra inévitablement être réévalué au terme du présent mandat, notamment à la lumière des cibles de la politique sur la gestion de la dette que s'est donnée la Ville. Le Comité souhaite donc convaincre le conseil de la sagesse de conserver la taxe dédiée, quitte à moduler son taux à la baisse pour les trois prochaines années. À terme, en 2022 et pour les années suivantes, le Comité estime que la taxe dédiée devrait de nouveau s'établir à 1 %.

Le Comité recommande le maintien par la Ville de Gatineau du principe de la taxe dédiée à chaque exercice budgétaire pour les trois prochaines années (2019, 2020 et 2021), en ajustant la hausse à 0,5 % par année.

**(Recommandation # 10)**

Le Comité recommande de ramener la hausse de la taxe dédiée à 1 % dès 2022, et de la maintenir à ce niveau jusqu'à ce que le prochain conseil ait révisé le Plan financier à long terme.

**(Recommandation no 11)**

Le Comité recommande le maintien par la Ville de Gatineau du niveau de son programme global d'investissements de 2019 à 2021, en comblant le manque à gagner temporaire dû à la hausse moins importante de la taxe dédiée par un recours accru à l'endettement.

**(Recommandation # 12)**

Le Comité rappelle qu'il n'a pas intégré dans ses analyses, parce qu'il n'en connaissait pas les détails, la possibilité que la phase 2 du programme fédéral d'infrastructures permette de diminuer la part municipale dans certains projets d'investissements. Ce facteur est susceptible d'aider la Ville de Gatineau à diminuer le recours à l'emprunt dans les prochaines années. Le conseil devra en tenir compte lorsque les règles du programme seront connues.

\* \* \*

En résumé, le Comité est d'avis qu'il est possible d'atteindre et de conserver un niveau d'ajustement du fardeau fiscal qui soit inférieur à celui décidé en décembre 2017, qui était de 2,9 % (1,9 % pour la taxe générale + 1 % pour la taxe dédiée). Le Comité, après analyse et à partir des informations financières préparées par le Service des finances, considère en effet que le scénario qui découle de ses propositions (2,1 %, soit 1,6 % pour la taxe générale + 0,5 % pour la taxe dédiée et l'introduction chaque année d'une mesure de révision des pouvoirs fiscaux existants ou de diversification ciblée des revenus), bien qu'exigeant, demeure réalisable sans mettre à risque la qualité des services à la population. Le Comité réitère toutefois qu'il lui semble impossible d'exiger un effort plus important de la part de l'Administration sans qu'il n'y ait de répercussions sur la qualité ou la quantité des services fournis à la population, ce qui n'est pas souhaitable.

De plus, ce scénario a le bénéfice de donner à l'Administration des orientations de long terme, et de fournir les délais nécessaires pour que certaines décisions soient prises après étude plutôt que dans la précipitation, et entraînent à terme des économies de fonctionnement grâce à l'efficacité des systèmes technologiques qui seront installés.

**Tableau 2 –  
Résumé du scénario fiscal recommandé par le Comité  
(recommandations 8 à 12)**

	2018	2019	2020	2021
Taxe générale	1,9 %	1,6 %	1,6 %	1,6 %
Taxe dédiée	1 %	0,5 %	0,5 %	0,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>2,9 %</b>	<b>2,1 %</b>	<b>2,1 %</b>	<b>2,1 %</b>
Nouvelles mesures de révision ou de diversification	Nouvelle catégorie de taux des droits de mutations(2 M \$)	Mise à niveau de la taxe sur les terrains vagues desservis (3,5 M \$)	Droits d'immatriculation (3,0 M \$)	Taxe sur les stationnements (entre 0,9 et 3,8 M \$)

Rappel : ce scénario a été établi en prévoyant le maintien du plan d'investissements (PTI) et sans modification du niveau actuel des services.

## CONCLUSION

---

Tout au long de son examen des revenus et dépenses budgétaires de la Ville, le Comité a pu compter sur la collaboration efficace de l'Administration de la Ville qui s'est toujours montrée intéressée à poursuivre le travail d'optimisation déjà entrepris depuis 2013, tout en soulignant que cette approche devrait être renouvelée pour éviter l'épuisement des ressources affectées par ces exercices.

Le Comité ressort de l'examen des dépenses et des revenus des différents services convaincu que certaines activités peuvent encore être resserrées. Le Comité est cependant conscient qu'il s'agit là de gains qui se situent « à la marge », et qui sont donc peu susceptibles de produire des écarts importants par rapport au niveau de dépenses actuel. Il a recommandé qu'un suivi par les instances appropriées soit apporté à chacune de ces pistes d'analyse au fil des prochains mois.

Bien que désireux de poursuivre l'effort de recherche d'efficience, le Comité est conscient que cet effort doit désormais être « recentré », pour mieux en calibrer les effets sur l'ensemble de l'organisation. Chose certaine, après l'examen qu'il a effectué, le Comité ne croit pas que le fait de simplement exiger des économies administratives sous une forme « paramétrique » comme par le passé produira des résultats significatifs; au contraire, l'organisation municipale pourrait en pâtir et les services aux citoyens être directement affectés, par l'apparition de vulnérabilités opérationnelles.

Pendant ses travaux, le Comité a été guidé par l'idée fondamentale d'insuffler à l'Administration plus d'agilité et davantage d'imputabilité, et de la pousser à tirer profit des synergies partout où elles existent.

En définitive, ce qui compte aux yeux du Comité, c'est d'assurer la pérennité des services aux citoyens, à un coût qui demeure raisonnable et prévisible, le tout en évitant qu'une crise du recrutement et de la rétention de personnel ne se manifeste. C'est pour réaliser cet objectif que le Comité a émis les douze recommandations contenues dans ce rapport, qui répondent à son avis aux deux grands objectifs visés par son mandat :

- > valider si des économies significatives peuvent encore être obtenues par une recherche accrue de performance organisationnelle plutôt que par une remise en question des niveaux de service aux citoyens (**recommandations 1 à 7**);
  
- > fournir une orientation budgétaire pour les années 2019 à 2021 (**recommandations 8 à 12**).

## **RAPPEL DES RECOMMANDATIONS**

---

### **RECOMMANDATIONS DE NATURE ORGANISATIONNELLE ET ADMINISTRATIVE**

#### **Recommandation 1 :**

Le Comité considère utile, après les avoir identifiés dans le cadre de ses travaux, de suggérer de confier le suivi de ces différentes pistes d'analyse aux instances composées d'élus que sont le conseil municipal, le comité exécutif ou la commission de révision des dépenses et des services, pour que d'éventuelles décisions soient prises par le conseil au cours du présent mandat.

#### **Recommandation 2 :**

Le Comité recommande d'évaluer les impacts de la gouvernance municipale sur la charge de travail des cadres supérieurs et de préciser les ajustements organisationnels requis.

#### **Recommandation 3 :**

Le Comité recommande de confier à l'Administration le soin de compléter un dossier d'opportunité expliquant les enjeux et avantages attendus d'une refonte du modèle de prestation des services supportés par les centres de services et de l'inviter à le soumettre en comité plénier dans la période couverte par le présent mandat.

#### **Recommandation 4 :**

Le Comité recommande, sous la gouverne de la Direction générale de la Ville de Gatineau, et en étroite collaboration avec la Direction générale de la STO, qu'une étude approfondie portant sur l'intégration des services de la STO au sein de la Ville de Gatineau soit menée dans les meilleurs délais, pour en évaluer la pertinence et en mesurer les bénéfices potentiels, tant pour la population de Gatineau que pour les usagers du transport collectif.

## **Recommandation 5 :**

Le Comité recommande que l'Administration aille de l'avant avec une transformation des services ayant des mandats « transversaux », pour qu'ils contribuent mieux à l'avenir à la responsabilisation des gestionnaires de la Ville de Gatineau, le tout afin d'accroître l'agilité organisationnelle, la reddition de comptes et l'imputabilité des gestionnaires.

## **Recommandation 6 :**

Le Comité recommande que l'Administration intègre dans ses prévisions budgétaires des trois prochaines années les ressources humaines requises pour corriger les vulnérabilités les plus critiques s'étant manifestées dans l'organisation au cours des récentes années, et prévoit les mesures pour corriger les difficultés de recrutement.

## **Recommandation 7 :**

Le Comité recommande de mandater la Direction générale afin que la prochaine génération du Plan directeur informatique (PDI) reflète les meilleurs choix technologiques destinés à soutenir des services à distance plus évolués, et vienne renforcer l'infrastructure et les ressources technologiques qui soutiendront la transformation organisationnelle de la Ville de Gatineau sur un horizon de cinq à sept ans. Ce nouveau PDI devra ensuite être soumis pour considération par le conseil municipal.

## RECOMMANDATIONS DE NATURE FISCALE ET FINANCIÈRE

### **Recommandation 8 :**

Le Comité recommande d'ajuster la taxe générale à un niveau de 1,6 % en 2019, 2020 et 2021 pour pourvoir à la hausse des dépenses d'opérations de la Ville de Gatineau, et de revenir à l'orientation prévue au Plan financier à long terme (PFLT), soit une hausse de 1,9 % dès 2022 et ce, jusqu'à ce que le prochain conseil ait révisé le PFLT.

### **Recommandation 9 :**

Le Comité recommande une révision des pouvoirs fiscaux existants et une diversification graduelle des revenus municipaux auprès de certaines catégories de contribuables lors de chaque exercice budgétaire pour au moins les trois prochaines années, selon le scénario proposé.

### **Recommandation 10 :**

Le Comité recommande le maintien par la Ville de Gatineau du principe de la taxe dédiée à chaque exercice budgétaire pour les trois prochaines années (2019, 2020 et 2021), en ajustant la hausse à 0,5 % par année.

### **Recommandation 11 :**

Le Comité recommande de ramener la hausse de la taxe dédiée à 1 % dès 2022, et de le maintenir à ce niveau jusqu'à ce que le prochain conseil ait révisé le Plan financier à long terme.

### **Recommandation 12 :**

Le Comité recommande le maintien par la Ville de Gatineau du niveau de son programme global d'investissements de 2019 à 2021, en comblant le manque à gagner temporaire dû à la hausse moins importante de la taxe dédiée par un recours accru à l'endettement.

## ANNEXE 1 – DÉROULEMENT DES SÉANCES DU COMITÉ

- > Journées de rencontres de la phase des présentations des services :
  - 5-6 avril 2018 : introduction des travaux du Comité et examen des services suivants : Travaux publics, Communications, Greffe, Incendie et mesures d'urgence, Services juridiques et Cour municipale, Biens immobiliers.
  - 12-13 avril 2018 : reprise des travaux du Comité et examen des services suivants : Infrastructures, Environnement, Police, Centre de services, Urbanisme/développement durable et développement économique, Planification stratégique, Informatique, CANU, Évaluation.
  - 19 avril 2018 : reprise des travaux du Comité et examen des services suivants : Loisirs, Arts, Culture et lettres, Bibliothèques, Ressources humaines, Finances.
  
- > Journées de rencontres de la phase de consolidation de l'information :
  - 24 mai 2018 : rencontre portant sur la révision des pouvoirs fiscaux existants ou la diversification des revenus et les suites aux pistes d'analyse confiées à l'Administration.
  - 5 juillet 2018 : révision des pistes d'analyse et échéanciers; révision des réponses fournies, mise à niveau sur l'avancement du plan d'effectifs; discussion sur les étapes à venir.
  - 31 août 2018 : nouvelle mise à niveau de la préparation du plan d'effectifs, présentation du Plan directeur Informatique, de la Direction générale et étude de divers paramètres de taxation.
  - 10 octobre 2018 et jours suivants : discussions sur le projet de rapport du Comité et amendements au texte.
  - 30 octobre : présentation du rapport au comité plénier.

## **ANNEXE 2 – EXEMPLES DE THÈMES ET DE PISTES D'ANALYSE**

### **Révision du modèle de prestation de service aux citoyens**

Revoir le modèle de prestation de service aux citoyens actuellement basé sur le concept de services territoriaux (Buckingham-Masson Angers, Gatineau, Hull et Aylmer)

### **Optimisation**

Poursuivre les initiatives d'optimisation et de modernisation au service des travaux publics notamment en ce qui concerne les opérations de déneigement

Analyser le fonctionnement des différentes équipes responsables de l'application des règlements municipaux pour fins d'optimisation, d'efficacité et d'efficience

Analyser le mode de gestion des prochaines éditions de Bal de neige

Optimiser la gestion des lieux de diffusion

Évaluer les économies possibles reliées au projet de cour municipale sans papier et vérifier les programmes de subvention à cet effet

### **Plan des effectifs**

Élaborer le déploiement du plan triennal d'effectif

Élaborer un programme de développement de la relève

Déployer des approches proactives de recrutement



