

Sommaire du rapport Évaluation de la gouvernance du développement économique de la Ville de Gatineau

Novembre 2024

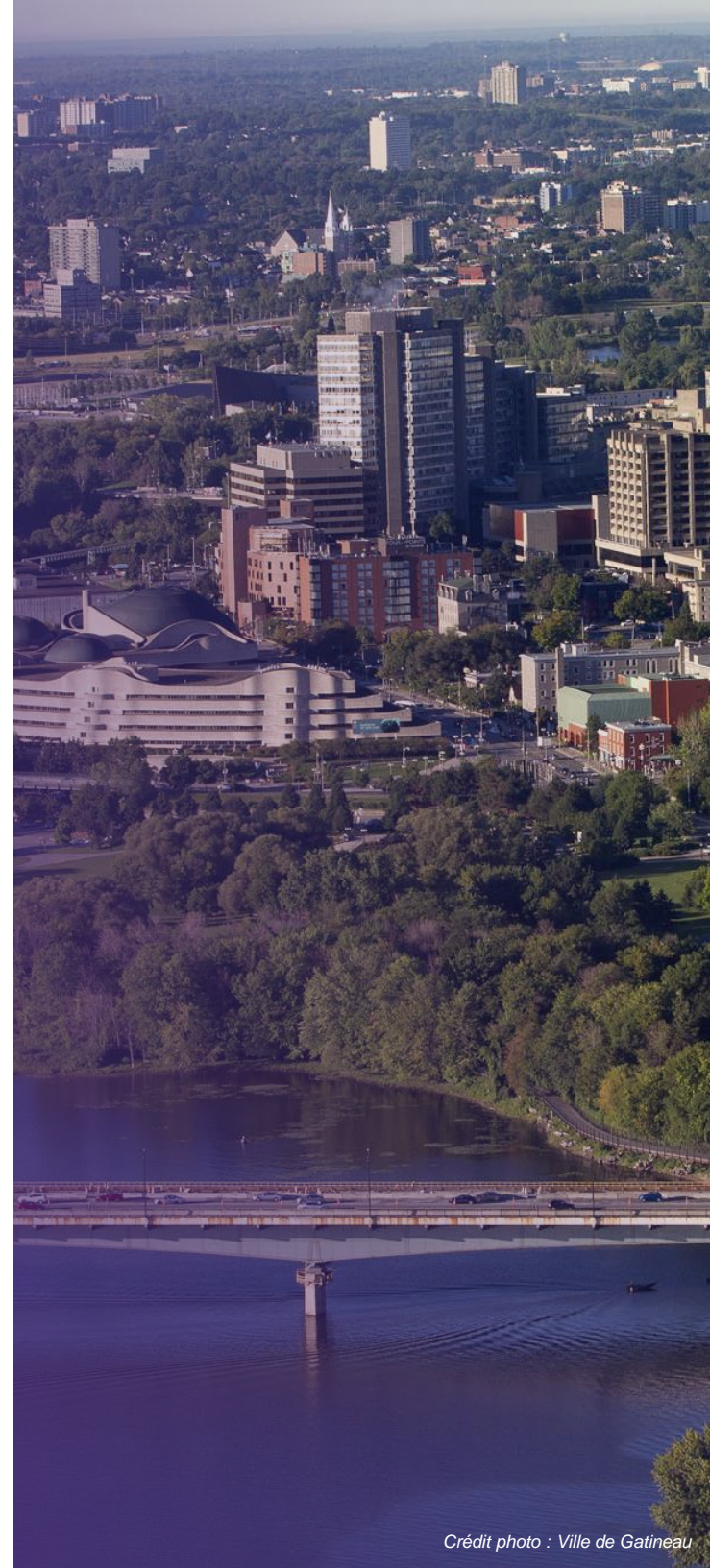


Table des matières

Contexte et méthodologie de la démarche	3
Sommaire des constats	6
Scénarios et recommandations	12
Recommandations de la Commission de développement économique	19
<i>Annexe – Échéancier de mise en œuvre</i>	21

Contexte et méthodologie de la démarche

Contexte du mandat

La Ville de Gatineau souhaitait évaluer la performance de son modèle de gouvernance en matière de développement économique.

Située sur la rive-nord de la rivière des Outaouais et limitrophe de la capitale fédérale, Gatineau est la quatrième ville en importance au Québec, comptant près de 300 000 habitants.

À la suite de l'abolition des Centres locaux de développement (CLD), le conseil municipal de Gatineau avait adopté en 2016 une structure pour le développement économique, basée sur les principes suivants :

- Le conseil municipal joue un rôle actif dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de développement économique;
- La Ville initie des activités de promotion de ses atouts, en concertation avec les partenaires du milieu, notamment Tourisme Outaouais;
- La Ville revoit sa manière d'offrir les services pour créer des conditions favorables au développement et crée le Secrétariat au développement économique (SDE) pour soutenir les travaux de la Commission et assurer la liaison entre les services municipaux et avec ID Gatineau pour les dossiers de développement économique;
- La Ville confie à un organisme, ID Gatineau, l'administration des mesures de soutien aux entreprises.

En 2017, le gouvernement du Québec reconnaissait, par la Loi 122, les villes comme des gouvernements de proximité à part entière. Cette loi a eu comme conséquence d'augmenter l'autonomie des Villes et d'accroître leurs pouvoirs, notamment en matière de planification du territoire et de développement économique.

En soutien à sa vision d'être la « métropole de l'ouest du Québec », la Ville a entamé une réflexion quant aux modes de gouvernance qu'elle devrait privilégier afin d'optimiser le fonctionnement et de maximiser sa création de valeur en matière de développement économique.

C'est dans ce contexte que la Ville a choisi de se faire accompagner par la firme Raymond Chabot Grant Thornton afin :

- D'évaluer ses modes de gouvernances actuelles et de poser un diagnostic sur sa performance en développement économique;
- De comparer son modèle de gouvernance avec ceux d'autres organisations similaires;
- De proposer des pistes de solution et des recommandations en lien avec les écarts de performance.

Qu'est-ce que la « gouvernance du développement économique » ?

La gouvernance économique se réfère à l'ensemble de règles, de normes, de procédures et d'instances qui régissent la gestion du développement économique d'un territoire donné. Elle vise à garantir une utilisation efficace et efficiente des ressources, ainsi qu'à soutenir la stabilité et la croissance à long terme de l'économie.

Source : Youmatter

Méthodologie

L'analyse s'appuie sur une recherche documentaire ainsi que sur la réalisation d'entretiens.

Les constats présentés dans ce rapport s'appuient sur une revue des bonnes pratiques en matière de gouvernance, une analyse de la documentation interne transmise, ainsi que sur la réalisation de six entretiens :

- M. Daniel Champagne, ancien maire de la Ville de Gatineau;
- M. Simon Rousseau, directeur général de la Ville et Mme Lyne Savaria, directrice générale adjointe en développement;
- M. Edmond Leclerc, conseiller municipal et président de la Commission de développement économique de la Ville;
- Mme Isabelle Veilleux, directrice du Bureau de développement économique de la Ville;
- M. André Landry, président d'ID Gatineau et Mme Sylvie Charrette, directrice générale;
- M. Patrick Duguay, directeur général de la Coopérative de développement régional de l'Outaouais et Mme Claudine Lalonde, directrice générale adjointe.

Limitations :

Les constats et les recommandations ont été préparés selon les documents reçus et les commentaires recueillis lors des entretiens. Les perceptions isolées ont été prises en compte avec certaines réserves, tandis que les perceptions partagées par l'ensemble des personnes rencontrées sont présentées sans réserve dans les constats. Toutes les analyses et tous les constats présentés dans ce rapport sont limités aux éléments qui nous ont été présentés durant la collecte de données.

Une investigation plus approfondie sera requise en fonction des différents scénarios relevés.

Sommaire des constats

Différents modèles de livraison de la vision de développement économique existent

Conformément au cadre légal et réglementaire, les municipalités ont la latitude de choisir les modalités de prise en charge des compétences liées au développement économique. Les approches pour concrétiser la vision en matière de développement économique varient entre internalisation et externalisation. Quel que soit le modèle adopté, les municipalités demeurent responsables des résultats obtenus et de la gestion rigoureuse des fonds publics.

Le choix entre internalisation et externalisation des compétences doit toujours s'aligner sur les objectifs suivants :

- Assurer la cohérence des interventions en matière de développement économique.
- Soutenir la réalisation de la vision et la mise en œuvre des orientations municipales.
- Maximiser l'efficacité dans l'atteinte des objectifs.
- Optimiser l'utilisation des ressources et garantir leur efficacité.
- Capitaliser sur les expertises appropriées.
- Saisir toutes les opportunités disponibles.

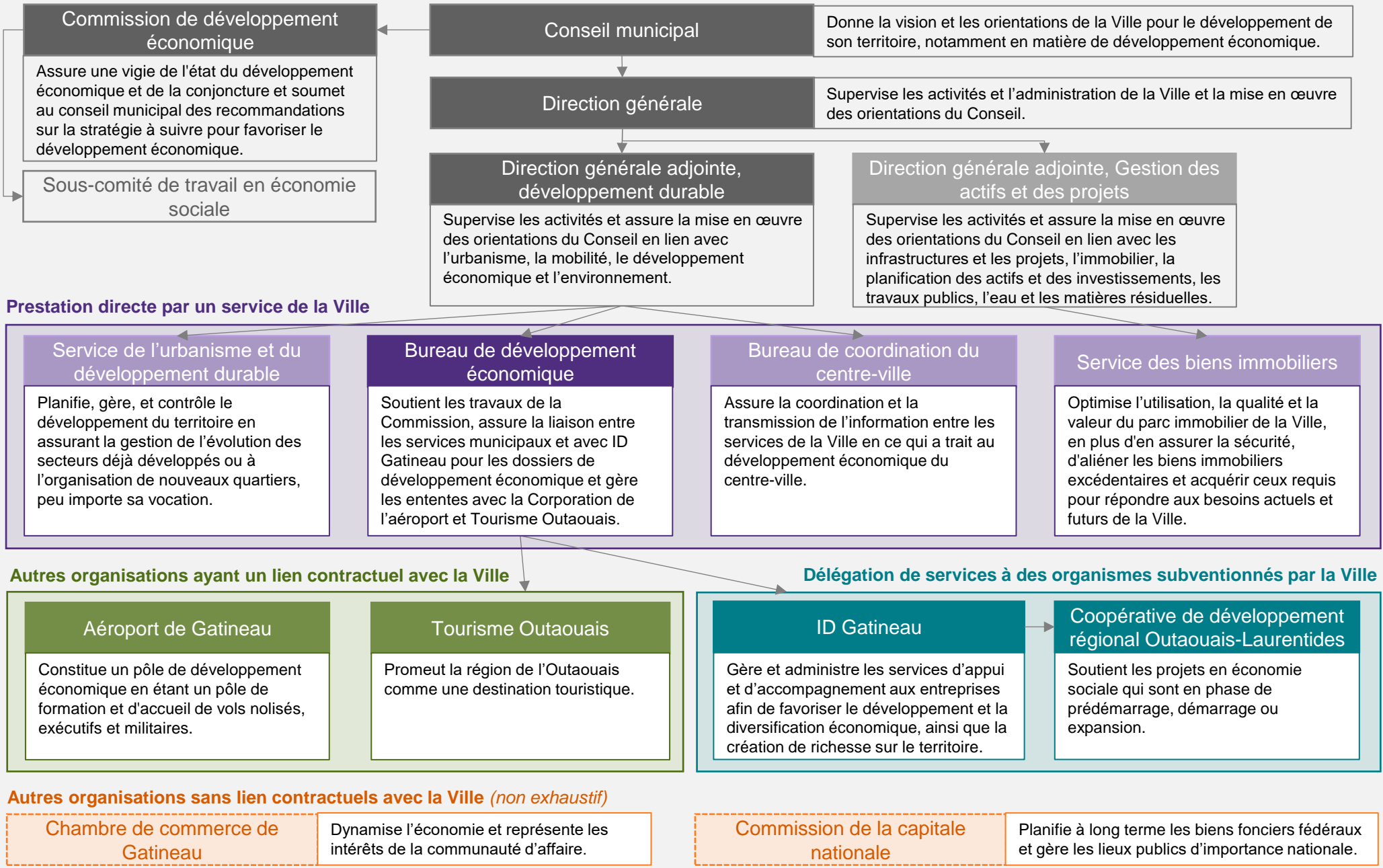
Internalisé	Hybride ou mixte	Externalisé
Prestation directe par les services de la Ville	Délégation de certains services à des organismes subventionnés par la Ville ou liés contractuellement à la Ville	Services entièrement assumés par des organismes subventionnés par la Ville ou liés contractuellement à la Ville
Intégration de l'ensemble des compétences en développement économique au sein d'un service municipal dédié au développement économique.	Les compétences de développement économique sont exercées de façon complémentaire par un service municipal et un ou plusieurs organismes délégataires.	Les compétences de développement économique sont entièrement exercées par un ou plusieurs organismes délégataires.
Exemple de Villes ayant adopté ce modèle : - Ville de Québec - Ville de Lévis - Ville de Laval	Exemple de Villes ayant adopté ce modèle : - Ville de Gatineau (1 OBNL) - Ville de Sherbrooke (1 OBNL)	Exemple de Villes ayant adopté ce modèle : - Ville de Trois-Rivières (1 OBNL) - Ville de Saguenay (1 OBNL)

Les principales responsabilités d'une Ville et leur capacité de délégation à d'autres organisations

Culture de développement économique			
Vision et leadership	Stratégie et coordination de la mise en œuvre	Aménagement du territoire et réglementations	Fourniture de biens et de services municipaux
Définir la vision du développement économique et en assumer le leadership en mobilisant les parties prenantes autour de celle-ci.	Définir les stratégies, coordonner la mise en œuvre et assurer l'arrimage et la cohérence des actions.	Mettre en place les conditions territoriales et réglementaires favorables au développement économique.	Mettre à disposition les biens et les services permettant les activités économiques.
Capacité théorique de délégation de la responsabilité			
Qui assume cette responsabilité à Gatineau ?			
Ville (Commission du développement économique)	Ville (Bureau du développement économique)	Ville	Ville

Positionnement et promotion du territoire	Prospection et attraction	Animation du milieu économique	Services et soutien aux entreprises
Positionner le territoire aux différents paliers, améliorer sa visibilité et promouvoir ses atouts.	Recruter, attirer et retenir des entreprises et des talents dans les secteurs et les filières jugées prioritaires.	Favoriser et créer des synergies et des collaborations entre les différentes organisations et entreprises.	Accompagner les entrepreneurs et les entreprises dans leur démarrage, leur implantation et leur croissance
Capacité théorique de délégation de la responsabilité			
Qui assume cette responsabilité à Gatineau ?			
Tourisme Outaouais ID Gatineau	ID Gatineau Ville	ID Gatineau	ID Gatineau CRDOL

La cartographie des principales instances de l'écosystème



Six principaux constats ressortent de l'analyse (1/2)

Les constats suivants doivent être interprétés en tenant compte de l'évolution du contexte organisationnel depuis l'élaboration du plan stratégique de développement économique. Parmi ceux-ci, notons les changements de leadership au sein du conseil et de l'administration municipale tant à la mairie qu'à la direction générale et de la direction générale adjointe du développement durable. Chez ID Gatineau, une période de rotation importante a également été observée au niveau de la direction générale.

1 Un leadership diffus en matière de développement économique	2 Une culture de développement économique peu présente au sein de l'écosystème	3 Un manque d'arrimage et d'alignement entre les différentes instances du développement économique
<p>Actuellement, il n'existe aucune entité qui assume véritablement le leadership du développement économique sur le territoire.</p> <p>Malgré l'existence d'un plan stratégique de développement économique et la concordance des travaux réalisés à la Ville en lien avec ce plan, les entretiens révèlent que la vision et les orientations en matière de développement économique, ainsi que la manière dont elles doivent se concrétiser, ne sont pas nécessairement claires et uniformément comprises par les différentes instances, y compris au sein de l'organisation municipale.</p> <p>En raison d'un manque de clarté et de compréhension des rôles et des responsabilités de chaque instance dans la réalisation de cette vision, et étant donné que personne ne semble assumer clairement ce leadership ni avoir la capacité d'assurer la coordination, chacune d'elles tend à poursuivre son propre agenda plutôt qu'un objectif commun.</p>	<p>Les acteurs principaux de l'écosystème de la Ville de Gatineau ne démontrent pas une culture de développement économique robuste et affirmée. La nécessité et l'importance de générer de la richesse sur le territoire ne figurent pas parmi les priorités mises de l'avant, contrairement aux thématiques à caractère social. La perception même de ce que devrait être cette culture diverge entre les différentes instances, tant au sein de l'organisation municipale qu'à l'externe.</p> <p>Dans un contexte où la diversification économique représente pourtant un enjeu majeur pour le territoire, la Ville continue de s'appuyer largement sur les avantages et les acquis issus de la forte présence de la fonction publique fédérale. Malgré l'émergence de quelques projets intéressants (comme le centre d'innovation en cybersécurité avec l'UQO), elle ne fait pas preuve d'assez de proactivité pour se positionner et créer les conditions favorables à l'émergence de nouvelles industries et à l'attraction d'investissements créateurs de richesse pour le territoire.</p>	<p>Malgré le fait que le partage et la délégation des responsabilités respectent les bonnes pratiques de gouvernance en matière de développement économique, la réalité sur le terrain est différente.</p> <p>Le cadre de responsabilité de chaque instance est flou et insuffisamment encadré, ce qui entraîne un manque de coordination et de cohérence dans les actions concrètes, ainsi qu'un déficit d'alignement avec les orientations municipales.</p> <p>Les mécanismes de reddition de comptes et de suivi de la performance des différentes parties prenantes sont insuffisants pour garantir que tous travaillent dans la même direction.</p>

Six principaux constats ressortent de l'analyse (2/2)

4 La Commission de développement économique doit augmenter son impact auprès du conseil municipal	5 Le Bureau de développement économique détient un mandat restreint qui limite sa capacité d'action et son influence	6 Le mandat et l'encadrement d'ID Gatineau sont flous et manquent d'alignement avec les orientations municipales
<p>Bien qu'elle soit à l'origine et impliquée dans le processus de réalisation du plan stratégique de développement économique et que ses travaux s'y rattachent, les entrevues révèlent que la Commission doit être plus proactive en lien avec son rôle de vigie.</p> <p>En effet, elle doit soutenir davantage les initiatives pour repérer des opportunités économiques et pour sensibiliser le Conseil en vue de formuler des recommandations visant à favoriser le développement et la création de richesse sur l'ensemble du territoire de la Ville.</p> <p>La faible culture de développement économique et l'intérêt ou la priorité accordée à ces dossiers lors du conseil municipal pourraient expliquer en partie cette dynamique.</p>	<p>Le Bureau de développement économique exerce une influence plutôt limitée au sein de l'organisation municipale, notamment en raison de ressources limitées et d'un mandat restreint qui réduisent sa capacité d'action. Il n'est pas systématiquement considéré et inclus dans certaines réflexions où son apport aurait une valeur ajoutée.</p> <p>Outre la problématique liée à la culture de développement économique insuffisante, cette situation découle également de la présence de silos à l'intérieur de l'organisation, ce qui nuit aux synergies interservices. Cela est en particulier le cas avec le service de l'urbanisme, dont la collaboration est pourtant essentielle dans le domaine du développement économique.</p> <p>De plus, dans la réalisation de ses travaux, le Bureau s'aligne sur le plan stratégique de développement économique. Cependant, par le passé, les priorités stratégiques n'étaient pas nécessairement questionnées ou mises à jour par les instances supérieures (Conseil, Commission, Direction générale), sauf en réaction à certaines situations (ex. la relance du centre-ville). Une approche agile et proactive est privilégiée pour créer et saisir les opportunités.</p>	<p>La compréhension du rôle et du mandat d'ID Gatineau n'est pas uniforme parmi tous les acteurs du développement économique, y compris au sein du conseil municipal. Des divergences existent entre la perception du mandat telle qu'elle est perçue par la Ville et par ID Gatineau.</p> <p>Bien que la Ville finance en presque totalité l'organisation et que la nouvelle convention exige que ses actions soient alignées sur les orientations du Plan stratégique de développement économique de la Ville, la gouvernance et la direction d'ID Gatineau apparaissent déconnectées des priorités municipales et se concentrent davantage sur la réalisation de leurs propres objectifs organisationnels plutôt que de se positionner avant tout en soutien aux orientations municipales.</p> <p>De plus, les procédures et les critères d'évaluation de la performance de l'organisation et de la direction générale manquent d'encadrement pour s'assurer que l'organisation répond effectivement aux attentes de la Ville.</p>

Scénarios et recommandations

L'analyse des scénarios doit s'appuyer sur plusieurs considérations

En tenant compte des enjeux et des défis identifiés dans le diagnostic, le scénario retenu doit être en mesure d'y répondre. Par conséquent, les analyses et les recommandations présentées dans les pages suivantes prennent en considération les points suivants : le scénario retenu permettra-t-il de...

- Favoriser le développement d'une culture de développement économique au sein de la Ville qui se répercute sur l'ensemble des parties prenantes ?
- Soutenir l'alignement entre les actions entreprises et le plan stratégique de développement économique, contribuant ainsi à la réalisation de la vision et des objectifs de développement ?
- Partager clairement les rôles et les responsabilités entre les différents acteurs pour éliminer les chevauchements et couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur du développement économique ?
- Assurer la cohérence, l'efficacité et la maximisation l'impact des interventions en matière de développement économique ?
- Garantir une utilisation optimale des fonds publics ?
- Contrôler la performance et veiller à l'atteinte des résultats se traduisant par la création de richesse et de valeur pour le territoire de Gatineau ?

Deux scénarios d'optimisation peuvent être envisagés, le statu quo n'étant pas considéré comme une option (1/3)

Pour relever les enjeux identifiés, le statu quo ne semble pas être une option. Il apparaît impératif de procéder à des ajustements significatifs dans la structure de gouvernance actuelle afin de favoriser l'émergence d'une culture de développement économique et d'atteindre des résultats concrets, cohérents et alignés sur les objectifs municipaux.

Deux scénarios d'optimisation ont été envisagés, chacun présentant des avantages et des inconvénients. Le scénario d'externalisation complète des compétences en développement économique n'a pas été retenu en raison de la tendance à l'implication croissante des villes dans ce domaine au cours des dix années et du contexte propre à Gatineau. En effet, les villes doivent répondre à des impératifs tels que la création de richesse et d'emplois à valeur ajoutée sur leur territoire, ce qui nécessite un contrôle accru de leur développement économique. Dans ce contexte, et après analyse des enjeux économiques et de gouvernance du développement économique à Gatineau, l'externalisation n'a donc pas été jugée comme une option viable.

Les deux modèles retenus viennent adresser les enjeux stratégiques qui ressortent de la présente analyse, soit :

- **Le renforcement du leadership et de la proactivité de la Ville en matière de développement économique;**
- **Une clarification et un réalignement des rôles et des responsabilités en matière de développement économiques;**
- **L'arrimage et la cohérence entre la vision de la Ville en matière de développement économique avec les actions posées sur le terrain;**
- **Un meilleur encadrement et suivi de la performance en matière de développement économique;**
- **Le rehaussement des saines pratiques de gouvernance.**
- **Le développement d'une culture de développement économique forte.**
- **Un meilleur suivi de la Politique d'économie sociale.**

Option A

Modèle 100 % internalisé

Option B

Modèle mixte optimisé, avec le rapatriement et réorganisation de certaines responsabilités

Deux scénarios d'optimisation peuvent être envisagés, le statu quo n'étant pas considéré comme une option (2/3)

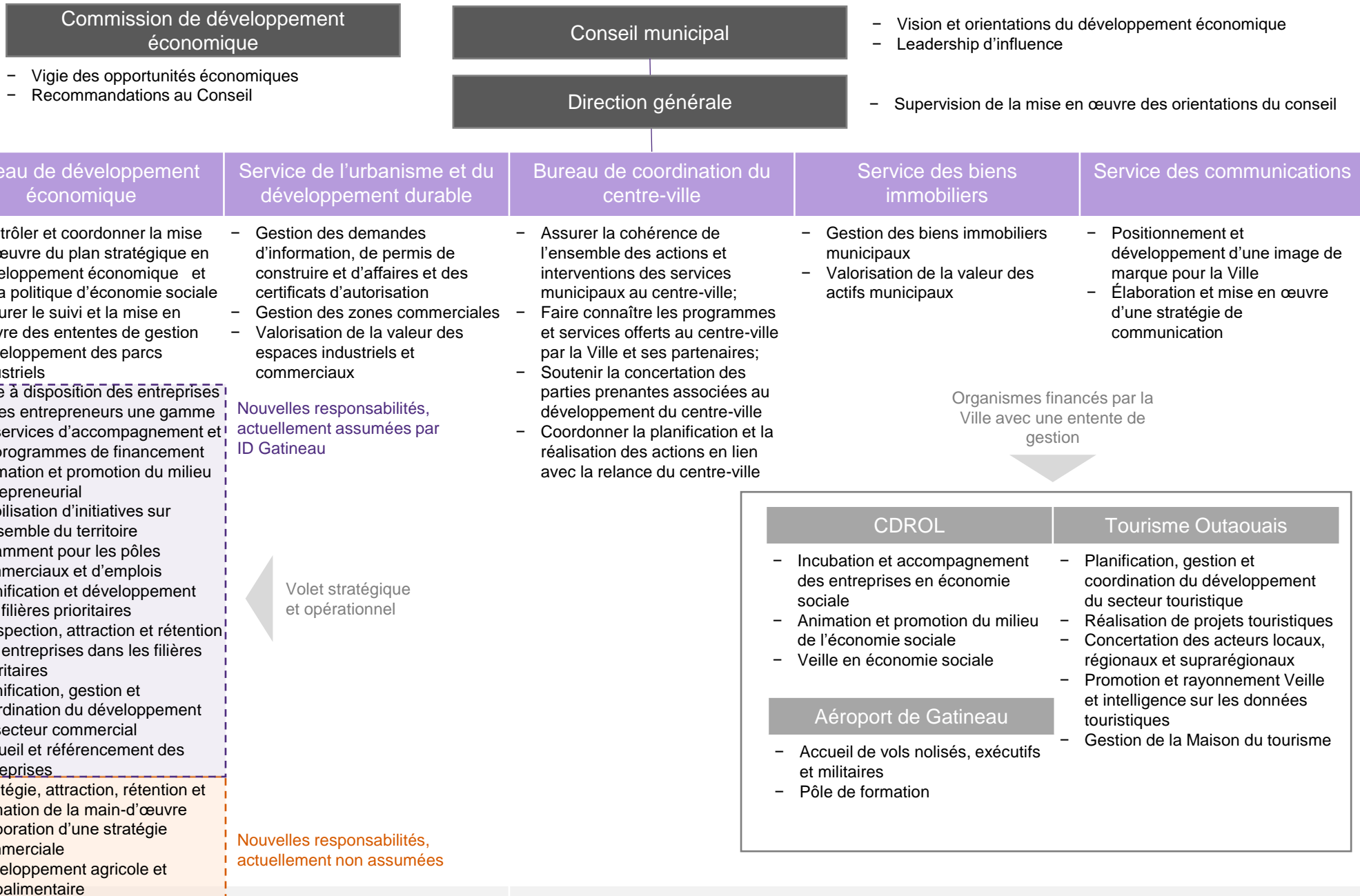
Le choix de l'un ou l'autre de ses scénarios et la manière de l'implanter devront faire l'objet d'une analyse approfondie. En voici un résumé succinct, avec leurs spécificités, les requis communs ainsi que les avantages et les inconvénients associés à chacun :

	Option A	Option B
	Modèle 100 % internalisé	Modèle mixte optimisé, avec le rapatriement et réorganisation de certaines responsabilités
Spécificités	<ul style="list-style-type: none"> - Non-renouvellement de l'entente de délégation avec ID Gatineau et cession des activités. - Structuration des services actuels d'ID Gatineau au sein de l'appareil municipal. - La CDROL devient sous entente et supervisée directement par la Ville. - Tourisme Outaouais reste sous une entente de délégation avec la Ville. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maintien d'ID Gatineau et de sa structure de gouvernance. - Renforcement des compétences stratégiques au sein de la Ville. - Clarification et renforcement du positionnement d'ID Gatineau comme le bras opérationnel de la Ville qui assure la prestation de services de proximité aux entreprises et entrepreneurs. - Renforcement de la saine gouvernance entre la Ville et ID Gatineau : <ul style="list-style-type: none"> • Révision de la convention de délégation avec ID Gatineau; • Resserrement des attentes envers ID Gatineau, des résultats attendus et des mécanismes de collaboration avec la Ville; • Resserrement des modalités d'encadrement et de reddition de compte. - La CDROL devient sous entente et supervisée directement par la Ville. Puisqu'ID Gatineau est un bras opérationnel de la Ville, elle n'a pas à gérer les ententes.
Requis	<ul style="list-style-type: none"> - Changement de posture du rôle du bureau de développement économique, qui devient le responsable du déploiement de bout en bout de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie de développement économique. - Renforcement du rôle de vigie de la Commission de développement économique. - Développement d'une culture de développement économique dans l'ensemble de l'organisation. 	

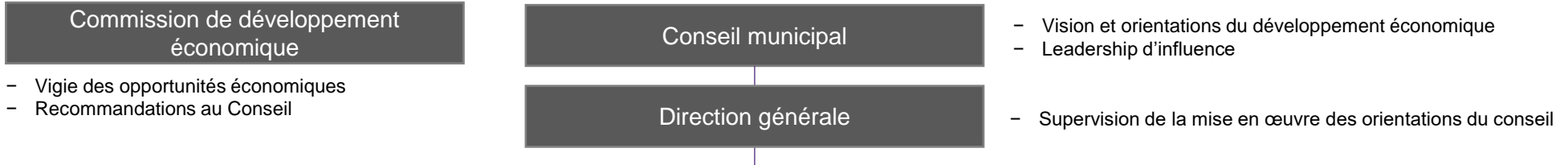
Deux scénarios d'optimisation peuvent être envisagés, le statu quo n'étant pas considéré comme une option (3/3)

	Option A	Option B
	Modèle 100 % internalisé	Modèle mixte optimisé, avec le rapatriement et réorganisation de certaines responsabilités
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleur alignement de la stratégie avec la vision. - Coordination et cohésion des actions avec les orientations de la Ville facilitée. - Offre de services intégrée. - Suivi simplifié de la performance. - Plein contrôle quant à l'utilisation et l'attribution des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus grande acceptabilité d'ID Gatineau. - Plus facile à implanter. - Plus grande agilité externe. - Plus grande proximité avec la communauté d'affaires.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Moins bonne agilité et lourdeur administrative. - Acceptabilité plus difficile du partenaire. - Important remaniement des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination et cohérence des actions plus difficiles. - Perte de contrôle partielle de la Ville sur la mise en œuvre de sa vision. - Suivi de la performance et des résultats plus difficile.

Option A – Modèle 100 % internalisé



Option B – Modèle mixte optimisé



Commission de développement économique

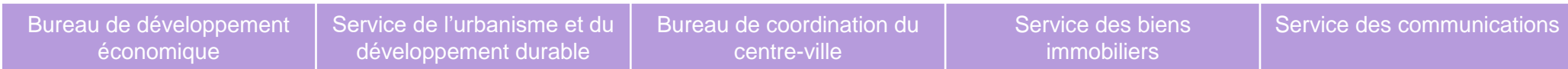
- Vigie des opportunités économiques
- Recommandations au Conseil

Conseil municipal

- Vision et orientations du développement économique
- Leadership d'influence

Direction générale

- Supervision de la mise en œuvre des orientations du conseil



- Bureau de développement économique**
- Contrôler et coordonner la mise en œuvre du plan stratégique en développement économique et de la politique d'économie sociale
 - Assurer le suivi et la mise en œuvre des ententes de gestion
 - Développement des parcs industriels

- Service de l'urbanisme et du développement durable**
- Gestion des demandes d'information, de permis de construire et d'affaires et des certificats d'autorisation
 - Gestion des zones commerciales
 - Valorisation de la valeur des espaces industriels et commerciaux

- Bureau de coordination du centre-ville**
- Assurer la cohérence de l'ensemble des actions et interventions des services municipaux au centre-ville;
 - Faire connaître les programmes et services offerts au centre-ville par la Ville et ses partenaires;
 - Soutenir la concertation des parties prenantes associées au développement du centre-ville
 - Coordonner la planification et la réalisation des actions en lien avec la relance du centre-ville

- Service des biens immobiliers**
- Gestion des biens immobiliers municipaux
 - Valorisation de la valeur des actifs municipaux

- Service des communications**
- Positionnement et développement d'une image de marque pour la Ville
 - Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication

- Planification et développement des filières prioritaires
- Prospection, attraction et rétention des entreprises dans les filières prioritaires
- Planification, gestion et coordination du développement du secteur commercial
- Stratégie sur la main-d'œuvre
- Élaboration d'une Stratégie commerciale

Volet stratégique

Nouvelles responsabilités actuellement assumées par ID Gatineau

Nouvelle responsabilité, actuellement non assumées

Organisme mandataire – Bras opérationnel de la Ville

Organismes financés par la Ville avec une entente de gestion

ID Gatineau

- Mise à disposition des entreprises et des entrepreneurs une gamme de services d'accompagnement et de programmes de financement
- Animation et promotion du milieu entrepreneurial
- Mobilisation d'initiatives sur l'ensemble du territoire
- Accueil et référencement des entreprises
- Attraction, rétention et formation de la main-d'œuvre
- Développement agricole et agroalimentaire

CDROL	Tourisme Outaouais
<ul style="list-style-type: none"> - Incubation et accompagnement des entreprises en économie sociale - Animation et promotion du milieu de l'économie sociale - Veille en économie sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - Planification, gestion et coordination du développement du secteur touristique - Réalisation de projets touristiques - Concertation des acteurs locaux, régionaux et suprarégionaux - Promotion et rayonnement Veille et intelligence sur les données touristiques - Gestion de la Maison du tourisme
Aéroport de Gatineau	
<ul style="list-style-type: none"> - Accueil de vols nolisés, exécutifs et militaires - Pôle de formation 	

Recommandations



GATINEAU

Recommandation

CDE-2024-03

La CDE recommande au conseil:

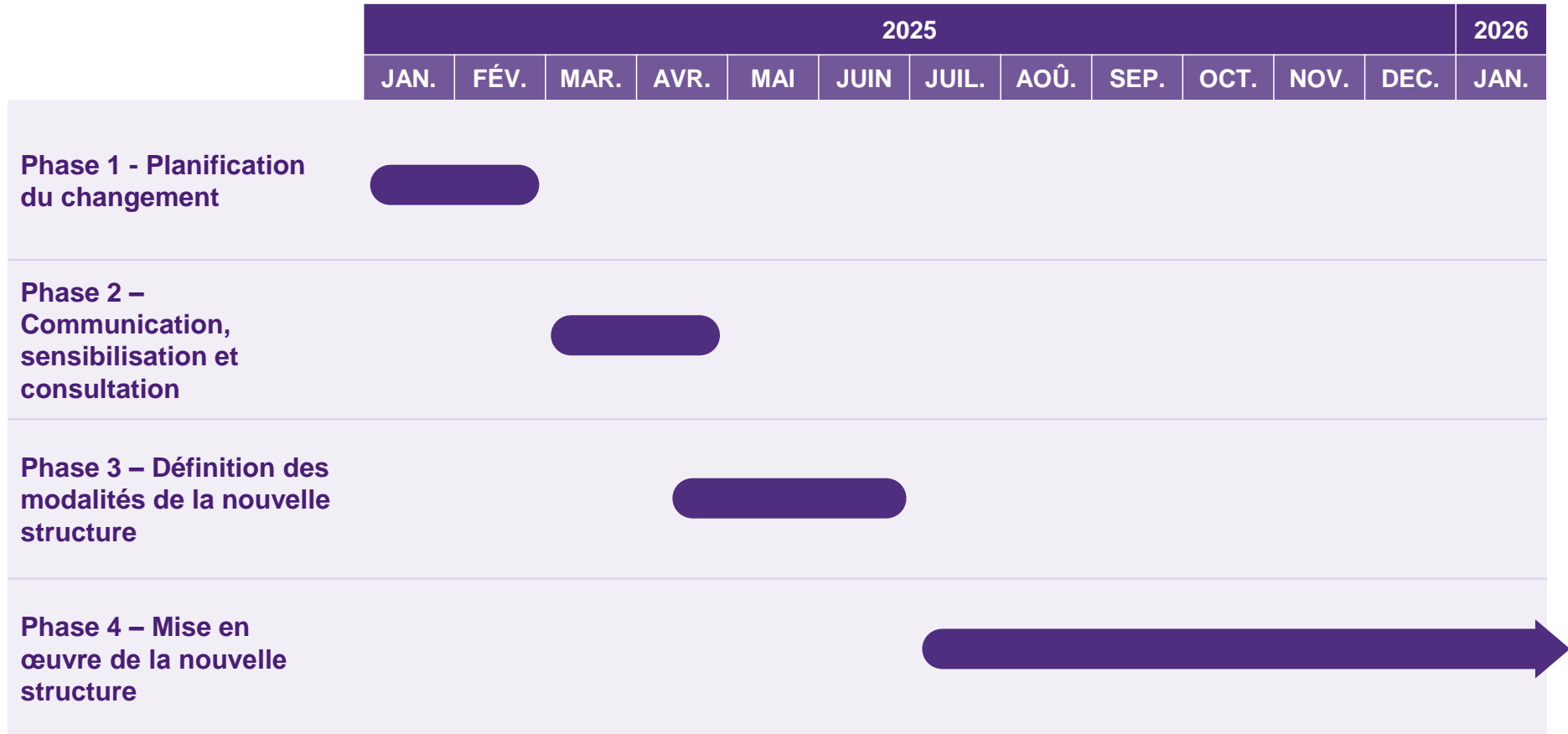
d'adopter, en matière de structure de développement économique, le scénario **B – Modèle mixte optimisé** à la suite de l'analyse de la gouvernance du développement économique de la Ville.

Annexe

Échéancier de mise en œuvre

Un calendrier de mise en œuvre permettant une mise en œuvre des changements de structure à partir de l'été 2025

SOUS RÉSERVE DE L'ACCEPTATION PAR LE CONSEIL DE LA RECOMMANDATION DE LA CDE



Les étapes de la mise en œuvre de la nouvelle structure (1/4)

SOUS RÉSERVE DE L'ACCEPTATION PAR LE CONSEIL DE LA RECOMMANDATION DE LA CDE

Phase 1	Phase 1 – Planification du changement	
Phase 2	Étapes	Échéancier
Phase 3	Mise en place de la structure de gouvernance du projet : <ul style="list-style-type: none"> • Création d'un comité directeur (administration et élus) • Création d'un comité de pilotage (administration et partenaires) • Création d'une équipe de projet interservices (Dév. économique, légal, communication, RH etc.) 	Janvier 2025
Phase 4	Travaux sur la définition du niveau de délégation et du partage des responsabilités entre la Ville <ul style="list-style-type: none"> • Détermination de la structure de la Ville (comité directeur) • Partage des responsabilités avec ID Gatineau (comité de pilotage) • Analyse des responsabilités entre les services de la ville (équipe interservices) • Chantier sur la stratégie commerciale 	Janvier et février 2025
	Validation du nouveau modèle de gouvernance et du partage des rôles et responsabilités	Février 2025
	Identification des indicateurs de suivis et de résultats du projet	Février 2025

Les étapes de la mise en œuvre de la nouvelle structure (2/4)

SOUS RÉSERVE DE L'ACCEPTATION PAR LE CONSEIL DE LA RECOMMANDATION DE LA CDE

Phase 1	Phase 2 – Communication, sensibilisation et consultation	
Phase 2	Étapes	Échéancier
Phase 3	Élaboration du plan de gestion du changement, incluant un plan de communication aux parties prenantes	Mars 2025
Phase 4	Déploiement d'un plan de communication aux parties prenantes et du plan de gestion du changement	Mars 2025
	Consultation sur les besoins et les attentes du milieu en vue de réviser le panier de service : <ul style="list-style-type: none"> • Sondage aux entrepreneurs et aux commerçants • Entrevues avec les professionnels du développement économique 	Mars et avril 2025

Les étapes de la mise en œuvre de la nouvelle structure (3/4)

SOUS RÉSERVE DE L'ACCEPTATION PAR LE CONSEIL DE LA RECOMMANDATION DE LA CDE

Phase 1	Phase 3 – Définition des modalités de la nouvelle structure	
Phase 2	Étapes	Échéancier
Phase 3	Travaux sur le nouveau panier de service	Avril 2025
Phase 4	Travaux sur les ajustements aux structures internes et externes	Avril et mai 2025
	Travaux sur le chantier légal de la transformation	Avril et mai 2025
	Élaboration du cadre financier	Mai 2025
	Élaboration de l'entente de délégation à ID Gatineau et du cadre de gouvernance	Mai 2025
	Élaboration du plan de transition	Mai 2025
	Approbation des changements de structure et du cadre financier par la Ville	Mai 2025
	Élaboration des mandats finaux à confier à ID Gatineau : rédaction de l'entente de délégation, définition du cadre budgétaire et révision du cadre de gouvernance	Juin 2025
	Adoption de l'entente de délégation par ID Gatineau	Juin 2025

Les étapes de la mise en œuvre de la nouvelle structure (4/4)

SOUS RÉSERVE DE L'ACCEPTATION PAR LE CONSEIL DE LA RECOMMANDATION DE LA CDE

Phase 1	Phase 4 – Mise en œuvre de la nouvelle structure	
Phase 2	Étapes	Échéancier
Phase 3	Mise en place du plan transition	Juillet 2025
Phase 4	Mise en place de la nouvelle structure	Septembre 2025
	Suivi de la mise en œuvre du projet et poursuite du déploiement du plan de gestion du changement	Septembre à décembre 2025
	Évaluation de l'atteinte des résultats et des impacts du projet et adaptation des stratégies si nécessaire	Janvier 2026

rcgt.com



Raymond Chabot
Grant Thornton

© Raymond Chabot Grant Thornton & Cie S.E.N.C.R.L., 2017-2021. Tous droits réservés.

« Grant Thornton » fait référence à la marque sous laquelle les sociétés membres de Grant Thornton fournissent des services de certification, de fiscalité et de conseil à leurs clients, et peut aussi désigner une ou plusieurs sociétés membres, selon le contexte. Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. est une société membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les sociétés membres ne constituent pas une association mondiale. GTIL et chacune des sociétés membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont offerts par les sociétés membres.

Classification : **Confidentiel**