



**GATINEAU**



## **Chantiers d'optimisation budgétaire**

**Service des finances**

**Conseil municipal | 1<sup>er</sup> au 5 décembre 2025**

# Objectif de la présentation



Présenter la démarche et les travaux réalisés dans le cadre des chantiers budgétaires 2025 et 2026 pour la rationalisation et l'optimisation des dépenses et des revenus

Présenter les résultats des travaux pour 2025 et ceux préliminaires pour 2026

# Mise en contexte

Le plan décennal 2025-2034 démontrait un déficit anticipé récurrent significatif pour les prochaines années dans l'optique du maintien d'une augmentation de taxes de 2,9% R / 3,9 % NR correspondant au Plan financier à long terme 2023-2032 (PFLT).

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Hausse résidentielle	3,18%	5,6%	5,8%	5,3%	4,8%	4,0%	3,1%	2,9%	2,6%	2,4%
Hausse non résidentielle	4,18%	6,6%	6,8%	6,3%	5,8%	5,0%	4,1%	3,9%	3,6%	3,4%
Déficit anticipé - années 2026-2030 = 78 M		18,5 M	20,1 M	16,9 M	14,0 M	8,5 M				

L'administration a donc entrepris des chantiers afin d'élaborer des solutions potentielles pour faire face à cette situation.

- ✓ Identification d'augmentations potentielles de revenus
- ✓ Renonciation à des dépenses (salariales ou opérationnelles)
- ✓ Réduction ou élimination des services aux citoyens (révision du panier de services)
- ✓ Optimisation des opérations

# Chantiers



**GATINEAU**

# Chantiers

Chantiers effectuées	2025	2026
1) Réflexions menées par les services	X	X
<b><u>Chantiers initiés au niveau de la Direction générale:</u></b>		
2) Revue de la masse salariale		X
3) Gestion de l'endettement		X
4) Révision des plans et programmes		X
5) Parc d'actifs immobiliers		X
6) Diversification des revenus	X	X
7) Identification et de rationalisation des dépenses		X

# Chantiers (suite)

## 1) Réflexions menées par les services

Chaînes de valeurs	Approche
Protéger l'environnement et la transition écologique	1) Chaque service impliqué dans la chaîne apporte des propositions
Assurer les déplacements dans la ville	2) Analyse des propositions lors d'une rencontre de la chaîne de valeurs et choix des propositions retenues, à évaluer et non retenues
Coordonner le développement du territoire	3) Présentation des propositions retenues par le porteur de la chaîne à la Direction générale lors d'une rencontre (services impliqués présents à la rencontre); validation des propositions retenues
Gérer les matières résiduelles	4) Application des propositions retenues dans la proposition budgétaire préliminaire
Gérer l'eau	
Stimuler l'essor économique de la ville	
Assurer la sécurité urbaine	
Animer et soutenir la communauté	
Services hors chaînes	Approche
Ex. Finances, RH, Communications, TI, etc.	1) Chaque service élabore des propositions à retenir ou évaluer 2) Présentation des propositions à retenir à sa DGA; validation des propositions retenues 3) Application des propositions retenues dans la proposition budgétaire préliminaire

# Chantiers (suite)

## 1) Réflexions menées par les services (suite)

Économies 2025	Propositions des services	Retenus pour le budget
Identification d'augmentations potentielles de revenus	1 556 070 \$	1 556 070 \$
Renonciation à des dépenses (salariales ou opérationnelles)	3 074 696 \$	3 074 696 \$
Révision des services aux citoyens	696 422 \$	0 \$
Optimisation des opérations	1 423 111 \$	1 423 111 \$
<b>TOTAL</b>	<b>6 750 299 \$</b>	<b>6 053 877 \$</b>

Économies 2026	Propositions des services	Retenus pour le budget
Identification d'augmentations potentielles de revenus	3 664 313 \$	3 664 313 \$
Renonciation à des dépenses (salariales ou opérationnelles) – Note 1	(1 063 657) \$	(1 063 657) \$
Révision des services aux citoyens	1 504 714 \$	685 123 \$
Optimisation des opérations	531 338 \$	531 338 \$
<b>TOTAL</b>	<b>4 636 708 \$</b>	<b>3 817 117 \$</b>

\* Certaines propositions ne sont pas des économies récurrentes mais plutôt ponctuelles pour l'année visée (ex. déplacement d'une embauche dans le temps).

Note 1: Impact de l'annulation de l'entente pour les plateaux scolaires

# **Chantiers** (suite)

## **1) Réflexions menées par les services** (suite)

L'exercice de réflexion menée par les services est un exercice en continu.

Les services ont été amenés à présenter des propositions pour les années en cours et aussi les années à venir. Des analyses et évaluations sont déjà en cours pour les propositions futures impliquant davantage de réflexion.

# **Chantiers** (suite)

## **2) Revue de la masse salariale (chantier dirigé par le DG)**

Une analyse de plusieurs postes de dépenses est en cours:

- Temps supplémentaire
- Surcroûts
- Postes vacants
- Allocation de véhicules
- Congés de maladies monnayés
- Banques de congés
- Assurances collectives

Les propositions retenues seront appliquées en conformité avec les conventions collectives en vigueur.

# **Chantiers (suite)**

## **3) Gestion de l'endettement (chantier dirigé par le DGA-SA)**

La capacité d'endettement est déterminée en fonction des indicateurs recommandés au Plan financier à long terme 2023-2032. La recommandation 14 du PFLT vise une saine gestion de nos liquidités. Le financement comptant en comparaison à l'endettement permet des économies substantielles en termes d'intérêts; ce qui permet ainsi d'attribuer des sommes plus importantes à la réalisation de projets.

Lors d'un atelier de mise au point du PFLT effectué auprès des membres du comité plénier le 24 mai 2023, des simulations d'augmentation de la dette au-delà des indicateurs du PFLT ont été présentées et discutées.

Dans le cadre de la présentation au Comité plénier du 1<sup>er</sup> avril 2025 de l'impact de la hausse de la dette de 10 M\$ en vue de compenser la réduction des revenus de la taxe sur les stationnements, un fichier expliquant les impacts d'un financement par la dette comparativement au financement comptant a été présenté.

L'administration fera une mise à jour de ces éléments auprès du comité exécutif advenant la nécessité d'utiliser cette voie pour balancer le budget 2026.

Une analyse est en cours afin d'évaluer la pertinence de l'obtention d'une cote de crédit pour la Ville; éventualité qui pourrait résulter en une économie sur les intérêts.

# Chantiers (suite)

## 4) Révision des plans et programmes (chantier dirigé par le DGA-RCC et la DE)

Les services responsables des plans d'actions et programmes ont été amenés à les revoir selon les paramètres suivants :

- Capacité à réaliser les actions projetées selon les échéances prévues
- Réviser à la baisse les sommes affectées aux actions identifiées
- Déphaser certaines actions qui peuvent être reportées dans le temps
- Envisager l'abandon de certaines actions qui ne seraient plus pertinentes
- Limiter les impacts directs de la révision, du déphasage et de l'abandon d'actions sur les niveaux de services

Ils devaient aussi faire un lien avec les montants conservés dans les projets en cours pour ces plans et programmes et voir à l'utilisation de ces sommes afin de dégager du budget d'opération pour les prochaines années.

Des rencontres ont eu lieu avec les présidents des différents comités et commissions appropriés pour les aviser des démarches entreprises.

Les éléments proposés ont permis de dégager un montant de 1 369 095 \$ en 2026.

# **Chantiers** (suite)

## **5) Parc d'actifs immobilier (chantier dirigé par le DGA-GAP)**

Le service des biens immobiliers a procédé à une analyse stratégique du parc d'actifs immobiliers en vue d'identifier les opportunités de cession ou de résiliation des baux (fin de location).

Une fin de location entraînerait une baisse des dépenses d'opération et donc des économies, alors que les produits d'une vente viendraient augmenter la réserve d'acquisition de propriétés permettant ainsi de réduire les impacts d'une acquisition future sur le budget d'opération.

Plusieurs opportunités ont été identifiées et seront présentées au conseil prochainement.

# **Chantiers** (suite)

## **6) Diversification des revenus**

**(chantier dirigé par le DGA-SA et le  
Comité des finances)**

### **Budget 2025**

- Taxe sur les parcs de stationnement: hausse de 16 981 000 \$ (net de la réduction de 10 M\$ consentie)
- Taxe sur l'immatriculation pour financer le transport en commun = 10 367 000 \$ (compensée par une nouvelle dépense vers la STO, net 0\$)
- Majoration à 4 fois le taux pour les terrains vagues desservis = 4 550 000 \$

Net de 21 531 000 \$

# **Chantiers** (suite)

## **6) Diversification des revenus** (suite) **(chantier dirigé par le DGA-SA et le Comité des finances)**

### **Budget 2026**

Un mandat visant à analyser et à proposer des recommandations, en fonction des lois et règlements en vigueur, concernant la mise en place de différentes mesures de taxation a été octroyé à un consultant et une équipe d'experts de l'ÉNAP.

Des rencontres de travail ont lieu:

- 1<sup>ère</sup> réunion tenue le 11 juin 2025: présentation de l'objectif et des critères au panel
- 2<sup>e</sup> réunion tenue le 16 juillet 2025
- 3<sup>e</sup> réunion tenue le 8 août 2025

Le rapport final a été produit et remis au Comité des finances. Les résultats de ces travaux pourraient faire l'objet d'une présentation au Conseil.

# Chantiers (suite)

## 7) Identification et rationalisation dépenses (chantier dirigé par le DGA-SA)

Une démarche d'identification et de rationalisation des dépenses a été élaborée et suivie

- Étape 1 – Analyse des excédents budgétaires réalisés par service au cours des 3 dernières années pour identifier les budgets disponibles (mi-juin 2025)
  - A permis d'identifier 365 000 \$ d'économies au budget 2026 reliées à des éléments de réorganisation qui n'ont pas eu lieu et à un budget alloué à la webdiffusion des comités et commissions maintenant fait par Teams
- Étape 2 – Appariement des budgets de dépenses et des priorités (13 juin – 10 juillet 2025) afin d'identifier des dépenses susceptibles d'être abolies avec un minimum d'impact sur la mission et le niveau de service aux citoyens des unités d'affaires
  - Des postes budgétaires hors salaires et avantages sociaux totalisant 41,5 M\$ pour 10 services ont été analysés de manière détaillée afin d'identifier des opportunités de rationalisation et des économies
- Étape 3 – Recherche d'efficience (en continue):
  - Mise en place le 16 juin 2025 du pôle d'expertise en amélioration continue par le SPOIAS
  - Des travaux menés avec plusieurs services (STP, SLSDC, SAR) ont permis d'identifier au 30 août 2025, 115 idées d'optimisation d'activités et de processus, dont 18 prioritaires et qui font présentement l'objet d'évaluation pour une estimation des gains économies potentielles. Des économies potentielles de 450 000\$ sont estimées sur 5 projets à partir de 2026.
- Étape 4 – Révision des programmes de subventions/contributions (31 juillet 2025 – 8 septembre 2025)
  - A permis d'identifier 257 000 \$ d'économies au budget 2026 reliées à des subventions/contributions échues non renouvelées

# Chantiers (suite)

## 7) Identification et rationalisation dépenses (chantier dirigé par le DGA-SA) (suite)

### Revue des travaux de la commission de révision des dépenses et des services (Commission Carpentier)

Mise en contexte:

**Recommandation no 10 du PFLT 2023-2032:**

Le Comité recommande à la Ville d'effectuer l'équivalent d'un exercice complet d'optimisation budgétaire, portant autant sur les revenus que sur les dépenses, à chaque période de quatre ans, afin de dégager potentiellement des marges financières qui pourraient s'avérer utiles, et de réviser au besoin les objectifs et moyens définis dans le Plan financier à long terme.

**Objectif:** Identifier des mesures mises en place antérieurement et les soumettre aux services pour leur actualisation dans le contexte budgétaire actuel.

**Statut:**

- Une première liste a été établie par le Service des finances et soumise au Service de la performance organisationnelle et de l'intelligence d'affaires et scientifique (SPOIAS) et au Service des travaux publics. Cette liste sera évaluée et comparée à la liste des mesures d'amélioration continue identifiées dans le cadre de la démarche d'identification et de rationalisation des dépenses en cours pour le budget 2026.
- La liste sera examinée avec les autres services dans le cadre des travaux du pôle d'expertise en amélioration continue du SPOIAS.

# Sommaire



**GATINEAU**

# Sommaire

Chantiers effectuées	2025	2026
1) Réflexions menées par les services	6 053 877 \$	3 817 117 \$
<b><u>Chantiers initiés au niveau de la Direction générale:</u></b>		
2) Revue de la masse salariale		En cours
3) Gestion de l'endettement		En cours
4) Révision des plans et programmes		1 369 095 \$
5) Parc d'actifs immobiliers		En cours
6) Diversification des revenus	21 531 000 \$	En cours
7) Identification et rationalisation des dépenses		622 000 \$



# Annexes



**GATINEAU**

# Annexe

## Identification et rationalisation dépenses

### Revue des travaux de la commission de révision des dépenses et des services (Commission Carpentier)

Date du comité	Référence	Mesures/Propositions	Économies potentielles	Investissement / Dépenses	Services concernés
1/27/2017	Commission de révision des dépenses et services	Remplacement des luminaires de l'éclairage public	1,100,000.00 \$	Entre 1 M\$ - 6,1 M\$	TP
2/23/2015	Commission de révision des dépenses et services	Avenir du système d'inscription téléphonique culture et loisirs - abandon de l'inscription téléphonique	48,900.00 \$	2,575 \$	Loisirs
2013	Fiche d'Économètres	Remplacer les plantations de tulipes par des vivaces	10,000.00 \$		TP
2013	Fiche d'Économètres	Analyse de l'utilisation annuelle de tous les véhicules et équipements possédés par la Ville - Révision des calendriers d'entretien préventif afin d'ajuster la fréquence en fonction de l'utilisation annuelle des années précédentes	20,000.00 \$		TP
2013	Fiche d'Économètres	Optimisation des opérations de ramassage des déchets dans les parcs et voies publics - Aylmer	25,000.00 \$		TP
2013	Fiche d'Économètres	Réorganisation des parcours et des ressources			
2013	Fiche d'Économètres	Meilleur contrôle et planification des travaux d'ajout de sable dans les aires de jeux	29,140.00 \$		TP
2013	Fiche d'Économètres	Réévaluation du programme de traitement antirouille afin de traiter seulement lorsque requis	55,000.00 \$		TP
2013	Fiche d'Économètres	Réallocation des ressources en conciergerie	56,700.00 \$		TP
2013	Fiche d'Économètres	Optimisation contrôle des graffitis - Reprise en régie	70,000.00 \$		TP
2013	Fiche d'Économètres	Optimisation des heures estivales des arénas - Édifices et PEVA	19,360.00 \$		TP
2013	Fiche d'Économètres	Réduction enveloppes: interne vs contrat HVAC/Électricité mécanique	25,000.00 \$		TP
11/10/2014	Travaux de la Commission de révision des dépenses et des services	Gestion par activité - Plusieurs activités pilotes réalisées			Tous les services
11/10/2014	Travaux de la Commission de révision des dépenses et des services	Optimisation dans la livraison des services			Tous les services
10/30/2015	Travaux de la Commission de révision des dépenses et des services	Poursuivre la GPA			Tous les services
10/30/2015	Travaux de la Commission de révision des dépenses et des services	Poursuivre les démarches de réactualisation de l'offre de service			Tous les services
11/10/2016	Travaux de la Commission de révision des dépenses et des services	Continuer les initiatives entreprises aux travaux publics:			TP
11/10/2016	Travaux de la Commission de révision des dépenses et des services	Optimisation opérations horticoles - Révision de la fréquence et de la pertinence des activités d'horticulture	102,550.00 \$		TP

# Annexe

## Identification et rationalisation dépenses (suite)

### Revue des travaux de la commission de révision des dépenses et des services (Commission Carpentier)

Date du comité	Référence	Mesures/Propositions	Économies potentielles	Investissement / Dépenses	Services concernés
11/10/2016	Commission de révision des dépenses - Réactualisation des services	Optimisation opérations de tonte de pelouse - Révision des parcours	52,100.00 \$	s.o	TP
		Optimisation viabilité hivernale	400,000.00 \$	s.o	TP
		Planification opérationnelle des nids de poule		s.o	TP
		Optimisation éclairage de rue	140,000.00 \$	s.o	TP
		Optimisation opération de balayage	78,000.00 \$	s.o	TP
		Remplacement des annuelles par des vivaces		s.o	TP
		Réduction des consommables (fleurs, matériaux en vrac, etc.)		s.o	TP
		Reprise en régie des contrats externes		s.o	TP
		Révision et optimisation des contrats externes		s.o	TP
		Meilleure planification opérationnelle		s.o	TP
		Travaux publics - Achat de 4 chenillettes	180,000.00 \$	s.o	TP
		Révision du parc d'imprimantes		s.o	TP
		Virage web programme culture et loisirs - Fin distribution porte-à-porte - remplacé par distribution à la maison de la culture	93,960.00 \$	s.o	TP
		Programme de surveillance des terrains de tennis	93,230.00 \$	s.o	TP
		Collecte des encombrants métalliques	28,490.00 \$	s.o	TP
		Économètres: économie de marché	661,627.00 \$	s.o	TP
		Réactualisation de l'offre de service	445,150.00 \$	s.o	TP
		Amélioration continue	2,124,250.00 \$	s.o	TP
		Révision de la structure organisationnelle	1,130,794.00 \$	s.o	TP



**GATINEAU**

# Annexe

## Identification et rationalisation dépenses (suite)

### Revue des travaux de la commission de révision des dépenses et des services (Commission Carpentier)

Date du comité	Référence	Mesures/Propositions	Économies potentielles	Investissement / Dépenses	Services concernés
1/18/2017	Commission de révision des dépenses - Réactualisation des services	Plan d'action immobilier: identifier les actifs sous-utilisés et non requis pour les besoins de la Ville Règlement sur l'occupation du domaine public Révision des frais d'avocats externes Révision de l'organisation du travail pour les inspecteurs résidentiels Optimisation des comptoirs et lieux de perception (il existait à l'époque 64 lieux de perception) Rationalisation du parc d'imprimantes Réduction équipe de secrétaires volontaires - Optimisation des ressources humaines Plan directeur d'optimisation des opérations (1 M\$)			SBI SUDD SAJ EVAL INTERACTION CITOYENNE STI RH SPO DG
10/14/2015	Déficit structurel	Plafonner la contribution à la STO à 3,5 M\$ Mise à niveau des services aux citoyens (pertinence, niveau de service et optimisation dans la livraison)			INTERACTION CITOYENNE
8/26/2016	Réactualisation des services - Mise à jour présentation faite au comité plénier	Minimiser les coûts des avis publics - Utiliser le Droit et Bulletin d'Aylmer Disposition de certains actifs immobiliers (terrains et bâtiments) Règlement sur l'empietement du domaine public (déjà fait?) Modifier l'architecture du système d'évaluation et réviser les processus de travail afin de permettre la saisie des données et le traitement des dossiers d'évaluation en continu Recours à des procureurs internes pour les dossiers d'évaluation, réduction honoraires d'avocats Révision de l'organisation du travail pour les inspecteurs résidentiels - meilleure efficacité Mise en place de la carte d'achat pour les achats de moins de 2000\$ Validation lignes téléphoniques externes - Annulation de 301 lignes (encore d'actualité?) Informatisation accrue des dossiers Utilisation du courrier électronique pour les communications avec le Défendeur Réduction de l'offre de service à divers horaires pour les camps de jour	250,000.00 \$ 3,000.00 \$	STI	Greffe SBI SUDD Évaluation SAJ SUDD SAR STI SAJ SAJ



**GATINEAU**

# Annexe

## Identification et rationalisation dépenses (suite)

Extrait des idées d'optimisation des pôles d'amélioration continue:

#	Opportunité identifiée	Chaîne de valeur
1	Optimisation des parcours (Ex. : déneigement, entretien)	Assurer les déplacements à la Ville
2	Achats regroupés	Transversal
3	Gestion de l'inventaire	Transversal
4	Révision de services offerts aux citoyens	Animer et soutenir la collectivité
5	Analyse des Protocoles et ententes	Transversal
6	Services professionnels Ville	Transversal
7	Optimisation de la gestion des dépôts à neige	Assurer les déplacements à la Ville
8	Revoir la location de véhicules	Transversal
9	Automatisation et intégration de mécanismes de contrôle de certains services aux citoyens - détection en temps réel du niveau de service	Transversal