



Étude du BUDGET 2026

Plan triennal des effectifs

Service des ressources humaines

Conseil municipal | 1^{er} au 5 novembre 2025

Objectifs de la présentation



- Présenter un bilan du Plan triennal des effectifs 2022-2024
- Présenter les activités prévues au Plan 2025-2026
- Obtenir le financement requis afin de poursuivre les activités

Plan de la présentation

01

Le PTE dans son contexte

02

Les réalisations du PTE 2022-2024

03

Le PTE 2025-2026

Budget 2026

Le PTE dans son contexte

Mise en contexte

- De nombreux changements dans l'environnement interne et externe exercent une pression constante et grandissante sur l'organisation et ses effectifs;
- La masse salariale de la Ville de Gatineau représente près de la moitié du budget total de la Ville;
- Ainsi, l'établissement des besoins de l'organisation et des activités en ressources humaines nécessaires à la livraison d'un niveau de service optimal aux citoyens est d'une importance capitale.



Structure de la planification intégrée des ressources humaines



La Planification intégrée des ressources humaines (PIRH):



Pour nous, pour les citoyens

Les employés sont au cœur de nos services; engageons-nous à les mettre au cœur de nos priorités.

- Innovons face à nos opportunités et à nos défis
- Veillons au développement de tous nos collègues
- Soutenons nos leaders devant leurs responsabilités



Offrir à nos talents les moyens pour atteindre leur plein potentiel en étant sur leur **X** :

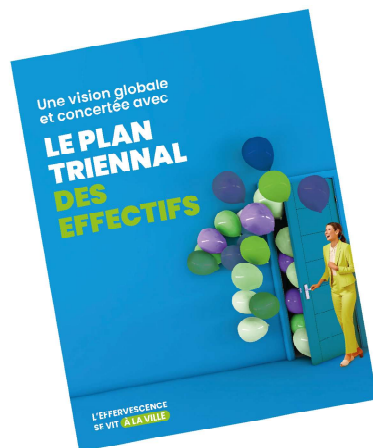
- Un développement **X**ponentiel
- La reconnaissance de nos **X**perts
- La rétention par l'**X**périence



Adapter nos structures afin de soutenir la réalisation des objectifs de la Ville et répondre aux besoins des citoyens :

- Des structures adaptées aux besoins
- Une utilisation des ressources optimisée
- Une stabilité de la main-d'œuvre

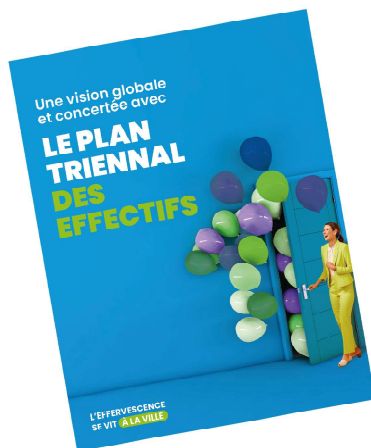
Le Plan triennal des effectifs



Objectifs :

- Brosser le **portrait des effectifs** actuels et identifier l'**ensemble des besoins** en termes de modernisation de structure ou de postes sur une période de trois ans afin de s'adapter à l'évolution de l'organisation;
- Assurer le **suivi et le contrôle du nombre de postes permanents** à la Ville et faciliter la gestion des effectifs dans une saine gestion de la masse salariale;
- Favoriser une **stabilité de la main-d'œuvre** afin d'assurer aux citoyens un niveau de service optimal.

Le Plan triennal des effectifs (suite)



Processus d'élaboration et de suivi:

Planifié

Une collecte d'information complète est réalisée aux 3 ans. L'information est ajustée annuellement.

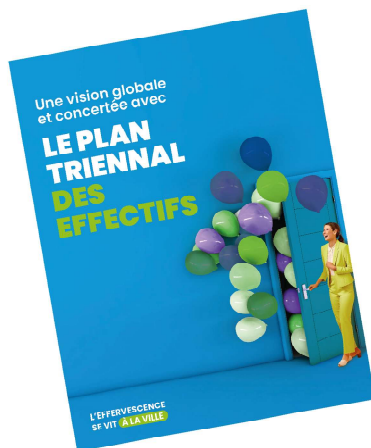
Structuré

Un processus de priorisation et d'approbation est prévu. Des critères précis aident à la prise de décision.

Contrôlé

Une structure de gouvernance a été mise en place et un Comité directeur RH assure le suivi mensuellement.

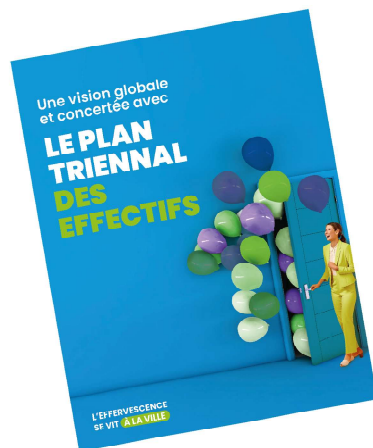
Le Plan triennal des effectifs (suite)



La planification:

- Une [directive](#) et un [guide](#) soutiennent les services dans la démarche d'élaboration du portrait.
- La situation actuelle et les enjeux sont discutés:
 - Mission, vision et mandats du service
 - Structure organisationnelle, organisation du travail et des postes
 - Situation des employés
 - Autres éléments nécessaires aux autres plans et activités RH

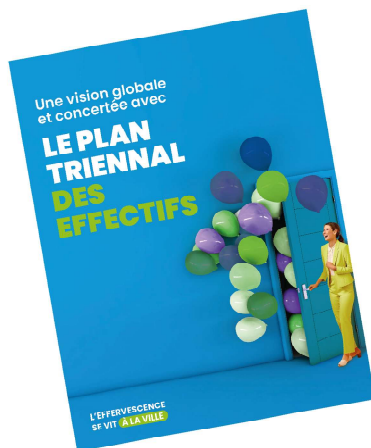
Le Plan triennal des effectifs (suite)



La structure d'élaboration du Plan:

- Des orientations données par la Direction générale
- Les besoins collectés auprès des services
- Une validation des besoins auprès de la Direction générale
- Une analyse et priorisation des besoins en fonction de **critères spécifiques** :
 - Justifié par un contexte priorisé par l'organisation
 - Respecte les ratios de structure et la capacité des services
 - Pas d'alternative à la création de poste

Le Plan triennal des effectifs (suite)

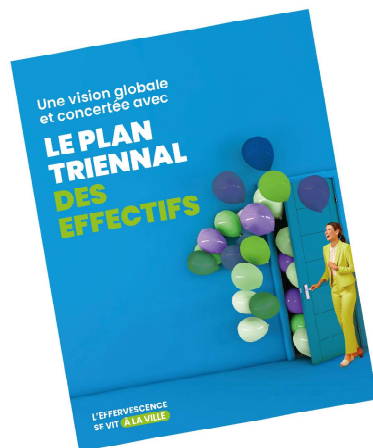


Le contrôle:

- Une **structure de gouvernance** identifiant les rôles et responsabilités des parties prenantes dans l'ensemble des activités de la PIRH;
- Un **Comité directeur RH** a notamment la responsabilité d'identifier et de suivre les activités prioritaires du PTE. Ce comité se rencontre mensuellement;
- Un **suivi des budgets** alloués au PTE par le Service des ressources humaines et le Service des finances, avec une reddition aux membres du Comité directeur RH.

Le Plan triennal des effectifs (suite)

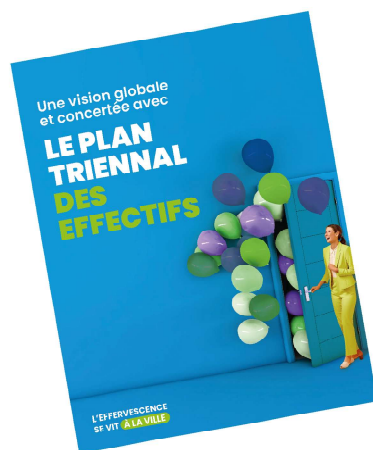
Sources budgétaires disponibles pour la création des postes



Sources budgétaires pour la création de postes	Exemples d'utilisation pour la création de postes
Le budget opérationnel approuvé par le conseil municipal dans le cadre de projets spécifiques	<p>Les améliorations de services:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Postes en soutien au centre-ville, itinérance, plans en lien avec le climat <p>D'autres plans spécifiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan d'effectifs policiers (service de police et autres) • Schéma de couverture de risque en sécurité incendie (service incendie) • Postes des nouveaux services – Budget de la réorganisation administrative <p>La taxe de gestion matières résiduelles (GMR)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Postes en soutien PGMR
Le budget actuel des services	<ul style="list-style-type: none"> • Postes au travaux publics – Frais de croissance • Conversion d'affectations temporaires en postes permanents

Le Plan triennal des effectifs (suite)

Sources budgétaires disponibles pour la création des postes (suite)



Sources budgétaires pour la création de postes	Exemples d'utilisation pour la création de postes
Le plan d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> • Certains postes en lien avec le PIVM • Certains postes en support au plan directeur informatique (PDI) • Postes créés pour les projets du Bloc D
Le budget opérationnel disponible de façon récurrente en raison d'absence d'employés (certains cas spécifiques seulement - PR25)	<ul style="list-style-type: none"> • Opérateurs d'usine • Techniciens au Service de l'urbanisme et du développement durable
Le budget adopté pour le Plan triennal des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Postes des services non couverts par les sources budgétaires précédentes <p>Note : Une enveloppe budgétaire annuelle est adoptée</p>

Les réalisations du PTE 2022-2024

Le PTE 2022-2024

- Le Plan 2022-2024 visait à:
 - Poursuivre la réorganisation des services;
 - Compléter le rattrapage global dans le nombre d'effectifs requis;
 - Poursuivre la conversion des emplois temporaires en postes permanents;
 - Profiter des opportunités pour optimiser des postes;
 - Contribuer à l'introduction d'une culture d'amélioration continue par l'optimisation des processus d'affaires et la révision de l'offre de services.



Budget 2026

Principales réalisations du PTE 2022-2024

- Mise en œuvre de la réorganisation administrative
- Création de 7 nouvelles structures (service ou bureau) en découlant:
 - Bureau de coordination du centre-ville
 - Service de l'approvisionnement responsable
 - Service de transition écologique
 - Service de l'interaction citoyenne (1^{ère} phase de déploiement)
 - Service de la mobilité (1^{ère} phase de déploiement)
 - Service de la performance organisationnelle, de l'intelligence d'affaires et scientifique (1^{ère} phase de déploiement)
 - Service de la planification des actifs et des investissements (1^{ère} phase de déploiement)

Principales réalisations du PTE 2022-2024 (suite)



- Réorganisation complète de 3 services
 - Service de l'eau et des matières résiduelles
 - Service des technologies de l'information (dernière phase)
 - Service des communications
- Poursuite de la mise en œuvre du Plan d'effectifs policiers
- Poursuite de la mise en œuvre du Schéma de couverture de risques incendie
- Ajustements à la structure du Service des travaux publics par l'utilisation des frais de croissance
- Réaliser les travaux soutenant les améliorations de services approuvées dans le cadre de l'étude budgétaire (ex : centre-ville, itinérance, PGMR, PFU, bibliothèque, etc.).

Principales réalisations du PTE 2022-2024 (suite)



Variation dans le nombre de postes permanents

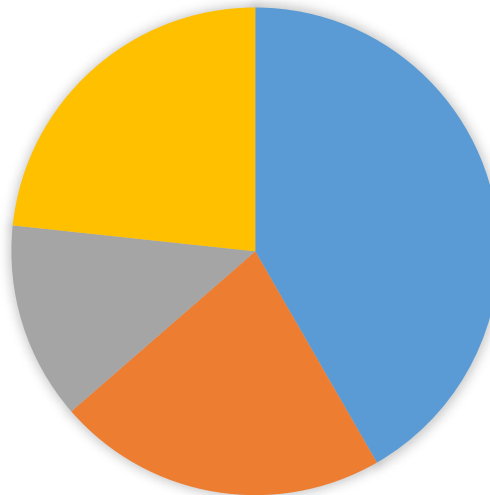
Année	Abolitions	Créations	Ajout net de postes
2022	50	170	120
2023	55	150	95
2024	49	108	59
Total :	154	428	274

Réalisations du PTE 2022-2024 (suite)

RÉPARTITION DES COÛTS DES POSTES CRÉÉS PAR SOURCE BUDGÉTAIRE

Plan triennal des effectifs
6,6 M\$

**Plan
d'investissement**
3,7 M\$



**Budget opérationnel
approuvé par le CM**
11,8 M\$

**Budget actuel des
services**
6,2 M\$

Budget 2026

Principales réalisations du PTE 2022-2024 (suite)



Exemple de postes créés

- Plan d'effectifs policiers - 30 postes
- Schéma de couverture de risques incendie - 19 postes
- Frais de croissance - 20 postes
- Améliorations de services approuvées dans le cadre de l'étude budgétaire (centre-ville, itinérance, PGMR, PFU, bibliothèque, etc.) – 37 postes
- Plan d'investissements – 37 postes
- Budget des services – 49 postes
- PTE – 61 postes
- Grands projets – 9 postes
- Etc.

Bénéfices et constats de l'exercice du PTE 2022-2024



- Le PTE a permis l'établissement d'une nouvelle structure administrative basée sur 5 priorités :
 - Attention accordée aux citoyens
 - Attention accordée aux ressources humaines
 - Saine gestion des finances publiques
 - Développement durable
 - Performance organisationnelle basée sur les meilleures pratiques
- Un déploiement partiel a été fait pour la majorité des nouveaux services.
- Il a aussi permis la réorganisation complète de trois services et une 4^e est en cours. Ainsi, il ne reste que trois services n'ayant pas fait l'objet d'une réorganisation depuis 2016 (finances, évaluation et travaux publics).

Bénéfices et constats de l'exercice du PTE 2022-2024 (suite)



- Le PTE a permis de considérer des besoins et de les prioriser dans une vision concertée, en plus de répondre aux projets soutenus par les élus, et ce, dans les budgets alloués.
- Cet exercice n'a permis de répondre qu'à une partie des besoins alors que les services expriment être en pleine capacité et que plusieurs mentionnent qu'ils sont même en sous-effectifs. Le principal défi est de répondre aux besoins des services n'ayant d'autres options que d'espérer être priorisé au budget alloué à la réalisation du PTE.
- Finalement, l'optimisation des postes demeure une activité privilégiée pour maximiser l'utilisation des ressources (51 postes optimisés), ainsi que la conversion des emplois temporaires afin de contribuer à l'attraction et la rétention des ressources (27 postes).

Le PTE 2025-2026

PTE 2025-2026, un plan transitoire



Afin d'assurer un arrimage des différents plans de la Planification intégrée, un PTE de transition est en réalisation pour les années 2025 et 2026.

Ce PTE servira à poursuivre la réorganisation des services municipaux afin d'avoir des structures organisationnelles modernes permettant de livrer un service aux citoyens de qualité, mais aussi nous permettre de nous ajuster à deux changements importants.

- D'abord, le contexte financier plus serré des années à venir devra amener des réflexions sur l'offre de services de la Ville et les niveaux de services attendus. Ainsi, les structures organisationnelles devront être adaptées aux résultats de ces réflexions.
- Aussi, une revue du processus de planification des effectifs est souhaitée en préparation de l'arrivée d'un nouveau système intégré de gestion des ressources humaines (SIGRH) dont le déploiement est prévu en 2027.

Actions prévues pour 2025



Le budget opérationnel approuvé par le conseil municipal dans le cadre de projets spécifiques
Améliorations de service (Itinérance, pesticides, centre-ville, Plan de gestion des matières résiduelles, 2 ^e phase du déploiement du Service de transitions écologique et du Plan climat) (travaux complétés)
Ajustement au Service des arts, de la culture et des lettres (nouvelle bibliothèque) (travaux complétés, sera présenté à la séance du Conseil municipal du 25 novembre)
Déploiement du Plan d'effectifs policiers 2023-2027 (poursuite des travaux)
Déploiement du Schéma de couverture de risques en sécurité incendie 2023-2027 (travaux complétés)
Déploiement de la structure du Service de l'interaction citoyenne (phase 2) (travaux débutés)
Le budget actuel des services
Réseaux des comptoirs de services (travaux complétés, sera déployée d'ici l'été 2026)
Structure de développement économique (travaux complétés, phase 1 sera déployée en janvier 2026)
Application réglementaire (travaux débutés)

Actions prévues pour 2025



Le plan d'investissement
Réorganisation du Service des infrastructures et des projets (2 ^e phase) (travaux débutés)
Réorganisation du Service de la planification des actifs et des investissements (2 ^e phase) (travaux débutés)
Le budget opérationnel disponible en raison d'absence d'employés
Analyse des absences des techniciens et inspecteurs au Service de l'urbanisme et du développement durable (travaux complétés)
Le budget adopté pour le Plan triennal des effectifs
Réorganisation du Service des communications – phase 1 (travaux complétés)
Réorganisation du Service des affaires juridiques (travaux complétés)
Optimisation de la fonction finance (incluant la réorganisation du Service des finances) (travaux débutés)
Bureau des promoteurs (travaux débutés)

Actions prévues pour 2026



Le budget opérationnel approuvé par le conseil municipal dans le cadre de projets spécifiques, généralement dans le cadre des améliorations de service
Déploiement du Plan d'effectifs policiers 2023-2027 (poursuite des travaux)
Déploiement de la structure du Service de l'interaction citoyenne (2 ^e phase) (finalisation des travaux) (réorganisation administrative)
Améliorations de service adoptées au budget 2026, s'il y a lieu
Le budget actuel des services
Réorganisation du Service des loisirs, des sports et du développement des communautés (suivant l'intégration des équipes des centres de services)
Application réglementaire (poursuite des travaux)
Réorganisation du Service des travaux publics (début des travaux)

Actions prévues pour 2026

Le plan d'investissement
Réorganisation du Service des infrastructures et des projets (2e phase) (finalisation des travaux)
Réorganisation du Service de la planification des actifs et des investissements (2e phase) (finalisation des travaux)
Le budget opérationnel disponible en raison d'absence d'employés
Le budget adopté pour le Plan triennal des effectifs
Optimisation de la fonction finance (incluant la réorganisation du Service) (finalisation des travaux)
Bureau des promoteurs (finalisation des travaux)
Service de l'interaction citoyenne
Service de développement économique (2e phase) (début des travaux)
Déploiement de la structure du Service de la mobilité (2e phase) (début des travaux)
Réorganisation du Service de l'évaluation (début des travaux)

Recommandation

CP-RH-2025-XX

- Le comité exécutif recommande d'adopter au budget 2026 un montant de 1 400 000 \$ pour le plan triennal des effectifs, de 775 000 \$ pour la création des postes au plan effectif policier et de 204 000 \$ pour la création des postes du schéma de couverture de risque en sécurité incendie.

Période de questions/commentaires

Annexes

Budget 2026

Annexe A: Évolution du portrait global des postes permanents par service 2018-2024

(données au 31 décembre de l'année)

Service	2018	2021	2024		2018	2021	2024		2018	2021	2024
Approvisionnement responsable			42	Direction générale	9	9	19	Planification des actifs et des investissements			48
Art, culture et lettres	64	65	85	Eau et matières résiduelles	108	119	141	Planification stratégique	4	4	Structure abolie
Centre-ville			4	Évaluation	54	53	54	Police	541	538	576
Biens immobiliers	17	16	20	Finances	91	90	73	Ressources humaines	58	76	90
Bureau de développement économique	3	4	4	Grefe	33	33	35	Sécurité incendie	292	299	323
Bureau de gestion des risques			1	Technologies de l'information	73	90	106	Services juridiques	45	51	52
Bureau de la performance	3	3	Structure abolie	Infrastructures et projets	107	142	119	Transition écologique			12
Bureau de la sécurité civile	1	3	Intégrée (SSIG)	Interaction citoyenne			34	Travaux publics	549	574	597
Bureau des projets stratégiques	2	1	Structure abolie	Loisirs, sports et développement des communautés	64	67	103	Urbanisme et développement durable	125	129	129
Cabinet du Maire	4	4	2	Mobilité			29	Vérificateur général	1	2	3
Centre d'appels non urgents	16	16	Intégrée (CIT)	Module aménagement du territoire	1	1	Structure abolie	Autres (hors structure)	3	3	3
Centres de service	56	56	11	Ombudsman	1	1	2	Total :	2350	2474	2748
Communications	25	26	29	Performance organisationnelle, intelligence d'affaires et scientifique			4				

Annexe B : Évolution du portrait global des postes permanents par catégorie d'emploi 2018-2024

Année	Cadres	Professionnels	Cols blancs	Cols bleus	Policiers	Pompiers	Total
2018	284	171	735	527	382	251	2350
2019	307	192	742	526	382	251	2400
2020	309	197	746	543	382	252	2428
2021	317	218	759	547	382	252	2474
2022 ¹	392	265	904	635	391	263	2850
2023	377	261	833	555	394	264	2685
2024	390	301	830	559	404	264	2748

¹ Un changement dans la nomenclature de certains services a entraîné la création de nouveaux postes en 2022 dans la nouvelle appellation du service alors que l'abolition des postes de l'ancienne appellation du service a débuté à la fin de l'année 2022 pour se terminer en 2023.