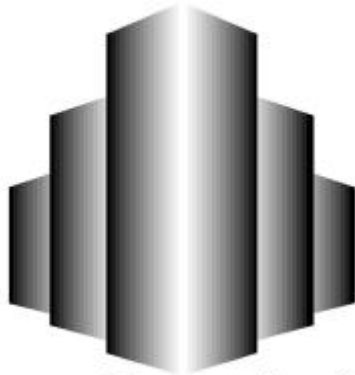


*Construire
la
métropole
de
l'Outaouais*



*de Comité
transition*

***RAPPORT FINAL
DU COMITÉ DE TRANSITION
DE L'OUTAOUAIS***

**RAPPORT PRÉSENTÉ À LA MINISTRE D'ÉTAT
AUX AFFAIRES MUNICIPALES ET À LA MÉTROPOLE**

JANVIER 2002

Table des matières	Page
1. Bilan de l'activité du comité de transition	
1.1 Le fonctionnement et l'organisation administrative du Comité de transition	3
1.2 L'information et la consultation	7
1.3 La surveillance des activités financières municipales	9
1.4 L'élection municipale du 4 novembre 2001	10
1.5 L'organisation administrative de la nouvelle ville	11
1.6 L'intégration des employés et la dotation des postes	14
1.7 Le budget de l'an 1	17
1.8 Le comité de la charte	19
1.9 Le choix du nom de la ville	21
1.10 La réorganisation du développement économique	22
1.11 La toponymie	24
1.12 La rémunération des élus	25
1.13 Activités et réalisations diverses	26
1.14 Difficultés rencontrées	27
2. Conclusions et recommandations	
2.1 Recommandations à la Ministre	29
2.2 Recommandations au conseil municipal de la nouvelle ville de Gatineau	30
Annexes	
A-1 Organisation administrative de la nouvelle ville de Gatineau	
A-2 Les ressources humaines de la nouvelle ville	
A-3 La réorganisation du développement économique	
A-4 Mémoire sur le développement économique à l'intention de la Ministre	
A-5 Le comité de toponymie	
A-6 Bâtiments et relocalisation du personnel	
A-7 Informatique et systèmes d'information	
A-8 Liste des études réalisées	
A-9 Les membres et les collaborateurs du Comité de transition de l'Outaouais	

1. Bilan de l'activité du Comité de transition

1.1 Le fonctionnement et l'organisation administrative du Comité de transition

Plan de travail

Dès le début février, le Comité de transition s'est donné un plan de travail relativement détaillé et a attribué à chacun de ses membres des responsabilités spécifiques. De façon générale, ce plan de travail a été respecté, tout comme l'échéancier qui avait été projeté.

Plan de travail sommaire et échéancier 2001	Début	Fin
Processus de recrutement du directeur général de la nouvelle ville	6 février	Fin avril
Recommandation sur le nom de la nouvelle ville	Mi-février	Fin juin
Questions financières		
- Rôle d'évaluation de la nouvelle ville	Fin janvier	Février
- Simulations pour plafond de taxe à 5% et taux de taxe variés	Fin janvier	Fin juin
- Budget 2002	Fin janvier	Novembre
- Partage des passifs	Fin janvier	Décembre
Organisation du développement économique	Mi-février	Mi-déc.
Détermination des accréditations syndicales	Mars	Juin
Négociation des procédures d'intégration des employés et des cadres	Mi-février	15 sept.
Processus pour la conception de l'organisation administrative de la nouvelle ville		
- Adoption du plan et mise en place des comités	5 février	7 mars
- Analyses et propositions par les comités	8 février	30 juin
- Analyse des propositions, consultations et décisions	1 ^{er} juillet	10 août
Dotation des postes de trésorier, de greffier et des autres cadres	Mi-mai	18 déc.
Dotation des postes cols blancs et cols bleus	15 sept.	20 déc.
Préparation du programme de départs volontaires	Février	Juin
Application du programme de départs volontaires	Juillet	20 déc.
Districts électoraux	10 février	Début avril
Élection du 4 novembre	Mai	4 nov.
Charte de la nouvelle ville	Mars	Octobre
Communication avec la population, les élus et les fonctionnaires	mi-janvier	20 déc.
Processus sur la toponymie et le nom des rues	Début fév.	Début déc.

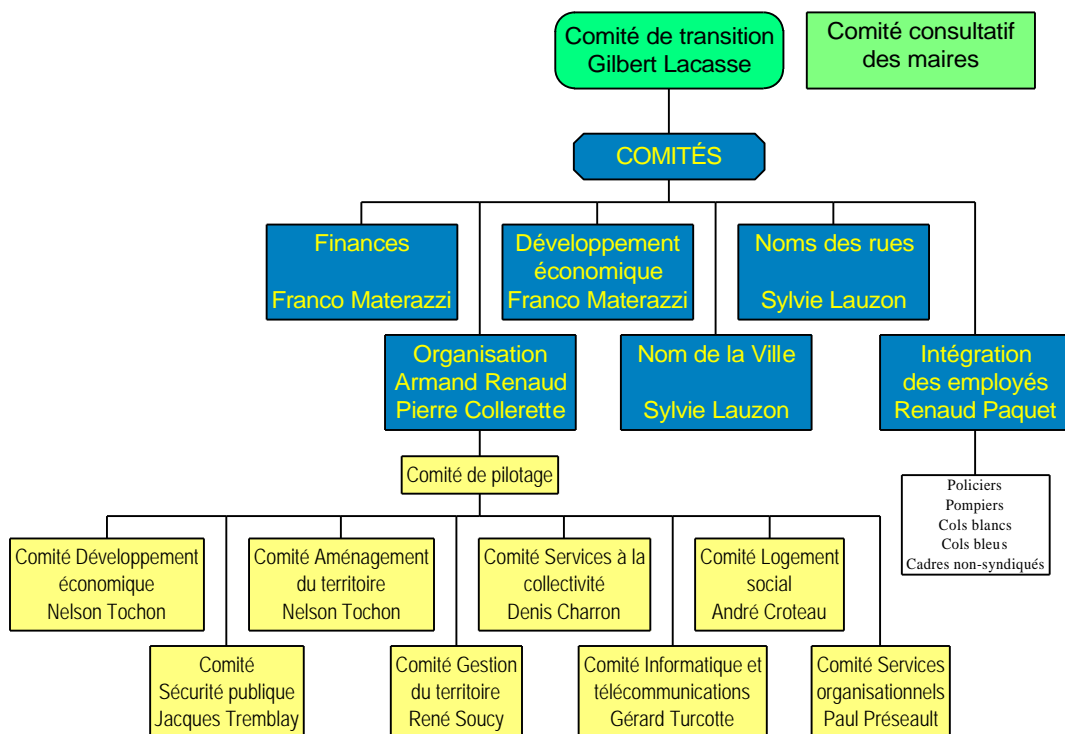
Fonctionnement du Comité de transition

Afin de pouvoir réagir avec célérité dans les divers dossiers, et afin de faciliter la coordination dans la conduite des divers projets, le Comité de transition s'est réuni de façon systématique tous les mardis et jeudis matin, avec des ordres du jour préparés à l'avance. Ce mécanisme a été d'une grande aide pour maintenir la cohérence dans notre travail et pour assurer un processus décisionnel efficace.

Comités et groupes de travail

Le Comité de transition a rapidement décidé au début de son mandat de faire appel à de nombreux comités formés de fonctionnaires et de citoyens pour travailler aux différents dossiers de la transition. Sans exclure le recours à des firmes externes, le Comité souhaitait utiliser le plus possible les expertises disponibles dans les organisations municipales ainsi que la connaissance qu'avaient les fonctionnaires des spécificités du territoire pour concevoir des solutions efficaces et qu'ils pourraient s'approprier.

Dans cette perspective, le Comité de transition a constitué une structure de comités qui allaient être parrainés et accompagnés de membres de celui-ci sur la base de leur expertise propre. La mise en place de ces comités a débuté en février et leur fonctionnement a culminé en mai, alors que l'on comptait quelque 103 comités à l'œuvre, comptant environ 450 personnes. L'essentiel des travaux de la plupart de ces comités était terminé à la fin juillet, ce qui a permis au Comité de transition de traiter leurs recommandations au cours des mois qui ont suivi. Le schéma qui suit reprend la structure générale de ces comités.



Contribution des organisations municipales

Les villes et la Communauté urbaine de l'Outaouais ont été invitées à se considérer comme des partenaires actifs des travaux de transition et les fonctionnaires, les citoyens et les élus impliqués ont été en quelque sorte les « artisans de la transition ». Il n'y a pas de doute que cette approche a eu pour effet d'accroître le volume de travail de plusieurs fonctionnaires, notamment les cadres, et qu'à certaines périodes, ils ont dû prendre les bouchées doubles pour rencontrer les exigences de la transition, sans pour autant négliger leurs villes d'appartenance. Par ailleurs, cela leur a permis d'être aux premières loges pour mettre en place une administration municipale adaptée aux caractéristiques des populations qu'ils servent.

Il s'en est suivi aussi qu'aucun prêt de service n'a été nécessaire. Toutefois, le Comité de transition a remboursé aux villes les coûts excédentaires (personnel et frais divers) qu'elles ont dû encourir pour permettre à leurs employés de participer aux travaux de la transition. À la fin des travaux du Comité de transition, un litige subsistait avec la Ville d'Aylmer, qui se dissociait de la formule retenue par le Comité de transition et réclamait le remboursement de toutes les heures consacrées par ses employés à la transition.

Le tableau qui suit rend compte des remboursements versés aux villes par le Comité de transition.

	Remboursement pour personnel et autres frais	Remboursement pour libérations syndicales	Total
Masson-Angers	24 130 \$	16 982 \$	41 111 \$
Buckingham	17 259 \$	1 714 \$	18 973 \$
Gatineau	8 104 \$	56 796 \$	64 900 \$
Hull	46 573 \$	21 861 \$	68 434 \$
Aylmer	39 614 \$	26 525 \$	66 139 \$
Total	135 680 \$	123 878 \$	259 557 \$

Personnel du Comité de transition

Pour assurer la prise en charge des divers dossiers en vue de la constitution de la nouvelle ville, le Comité de transition a progressivement sélectionné les directeurs et les a embauchés à son service. Ainsi,

- le directeur général est entré en fonction à temps complet en mai (candidat externe),
- le directeur des ressources humaines est entré en fonction à temps complet en juin (candidat interne),
- le trésorier est entré en fonction à temps complet en août (candidat interne).

À la fin juillet, presque tous les autres directeurs étaient nommés (voir organigramme de la section 1.5). Pour éviter de priver les villes de la contribution précieuse de ces cadres supérieurs, le Comité de transition a préféré les laisser à l'emploi de leurs organisations d'appartenance, mais de dédommager les villes et la CUO pour le temps consacré à la transition selon la formule suivante : pour août, 20 % du salaire; pour les mois de septembre à décembre, 50% du salaire.

Outre ces collaborateurs provenant des administrations municipales, le Comité de transition a été appuyé :

- d'un personnel clérical limité (entre 2 et 4 personnes selon les périodes),
- de deux professionnels à contrat affectés principalement aux dossiers des relations de travail et aux dossiers de conception de la structure administrative,
- d'un professionnel contractuel pour les besoins en communication publique.

Somme toute, le Comité de transition s'est montré plutôt modéré dans l'embauche de personnel et il a eu la chance de compter sur des collaborateurs très engagés, dont la loyauté a été remarquable.

Comité consultatif des maires

Comme prévu à la loi 170, le Comité de transition a tenu une réunion du comité consultatif des maires chaque mois à compter de février et cela, jusqu'en octobre. Ainsi neuf séances ont eu lieu et, de façon générale, ces séances se sont déroulées dans un climat d'échanges ouverts en vue de partager des informations utiles de part et d'autre, de se consulter mutuellement sur les divers dossiers et de coordonner nos actions respectives. Un compte rendu a chaque fois été préparé et retourné aux maires.

En plus de ce forum régulier, les maires ont souvent été contactés ou rencontrés tantôt en groupe, tantôt individuellement, pour discuter des divers dossiers. De part et d'autre, nous avons convenu de ne pas laisser les situations litigieuses se détériorer et de communiquer rapidement en pareil cas, ce qui s'est produit à diverses occasions.

1.2 L'information et la consultation

Nous avons mis beaucoup d'emphasis sur l'information à trois clientèles cibles : les citoyens, les employés et les élus municipaux. Les travaux de la transition ont suscité beaucoup d'intérêt et, d'une manière générale, le Comité de transition a joui d'une couverture de presse abondante et positive. Voici la liste des activités d'information et de consultation réalisées :

- Création d'un logo pour l'appellation « Comité de transition de l'Outaouais » et fabrication d'épinglettes.
- Cinq rencontres publiques d'information et d'échanges avec les citoyens des municipalités existantes. Les rencontres ont eu lieu entre le 26 mars et le 4 mai 2001.
- Huit conférences de presse :
 - Nomination du directeur général
 - Carte électorale
 - Critères pour choix de nom de la ville
 - Résultats de la campagne de publicité pour choix du nom
 - Choix du nom de la nouvelle ville
 - Salaire des élus
 - Organigramme de la direction supérieure
 - Élection 2001
- Rencontres sélectives de presse à la mi-mandat et à la fin de mandat pour tracer des bilans.
- Publication de 18 bulletins d'information pour les employés des villes et de la Communauté urbaine de l'Outaouais.
- Rencontres d'information et d'échanges avec les membres des cinq conseils municipaux.
- Six rencontres d'information et d'échanges avec le personnel cadre des villes existantes et de la CUO.
- Publication de 45 communiqués de presse.
- Site Internet mis à jour régulièrement.
- Production de quatre émissions à la télévision communautaire sur l'histoire des cinq villes qui font l'objet du regroupement, dont une vouée exclusivement au travail des membres du Comité de transition.
- Vaste campagne de publicité écrite et radiophonique pour obtenir les suggestions des citoyens en vue du choix du nom de la nouvelle ville.
- Sondage d'une maison spécialisée sur la perception des citoyens à l'égard de six noms envisagés pour la nouvelle ville.
- Allocutions du président devant des organismes régionaux
- Entrevues fréquentes avec les médias régionaux.
- Préparation d'un cahier spécial bilingue de 12 pages sur la nouvelle ville. Ce cahier a été distribué à tous les domiciles de la nouvelle entité municipale.
- Identité visuelle de la nouvelle ville : les propositions de quatre firmes ont été soumises au Conseil municipal.

- Plan de communication des élections :
 - Communiqués de presse
 - Annonces publicitaires
 - Guide de l'électeur
 - Chroniques dans les hebdos
 - Chroniques au canal de télévision communautaire
 - Planification de la soirée d'élection
- Site Web pour les élections
- Soirée d'élection : émission en direct de 90 minutes sur les ondes de Radio-Canada)
- Organisation de deux cérémonies d'assermentation des élus.
- Élaboration d'une campagne d'information dans le but de rassurer les citoyens face à l'arrivée de la nouvelle ville : changement d'adresses, fonctionnement des centres de services, etc.
- Conception des pages de couverture et d'endos des bulletins municipaux à être distribués dans les cinq villes existantes à la fin de l'année 2001 et au début de 2002.

1.3 La surveillance des activités financières municipales

Conformément à l'article 115 de l'annexe IV de la loi 170, à partir du 15 novembre 2000, les décisions des municipalités engageant leur crédit au-delà du 31 décembre 2001 étaient soumises à l'approbation du Comité de transition. Il en était de même pour les conventions collectives et les contrats de travail.

Comme le montre le tableau, le Comité de transition a pris en 2001 quelque 284 décisions à la suite de demandes municipales. De ces décisions, cinq constituaient des refus et deux, des refus partiels. Dix demandes ont été référées à la nouvelle ville de Gatineau. Trois demandes sont restées en suspens, faute d'information suffisante.

La valeur des règlements d'emprunt sur lesquels le Comité de transition s'est prononcé est de près de 119 millions \$. Les autres engagements totalisent plus de 20 millions \$. Il a aussi donné six avis sur des ventes d'actifs ainsi qu'un avis sur les heures d'ouverture des commerces en décembre pour deux villes.

Décisions sur demandes d'avis ou d'approbation d'engagements de crédits, de conventions collectives et de contrats de travail (nombre et valeur)

Municipalité ou organisme	Règlements d'emprunt	Autres engagements de crédits	Conventions collectives	Contrats de travail	Sommaire
Aylmer	12 5 480 000 \$	14 2 013 371 \$	2	0	28
Buckingham	4 6 771 100 \$	9 196 782 \$	1	2	16
Gatineau	21 19 842 813 \$	42 1 509 459 \$	4	0	67
Hull	8 11 371 000 \$	76 6 287 643 \$	4	10	98
Masson-Angers	2 430 000 \$	12 352 682 \$	3	3	20
Communauté urbaine de l'Outaouais	11 25 949 000 \$	34 9 750 282 \$	2	4	51
Société de transport de l'Outaouais	2 avis 49 135 000 \$				
Régie d'assain. des eaux de la Basse-Lièvre		2 84 900 \$			
Total	60 118 978 913 \$	189 20 195 119 \$	16	19	284

1.4 L'élection municipale du 4 novembre 2001

Les districts électoraux

Tôt dans son mandat, le Comité de transition a embauché le président d'élection et fixé à dix-sept le nombre de districts électoraux de la nouvelle ville qui n'avait pas encore de nom. Avec ce nombre de districts, le regroupement faisait passer de 48 à 18 le nombre des élus municipaux en comptant les maires et les conseillers. La délimitation et la désignation géographique des districts électoraux ont été généralement bien acceptées.

L'information aux électeurs

Un programme de communications fut élaboré pour favoriser la plus grande participation possible à l'élection du 4 novembre.

Compilation électronique des votes

À la recommandation du président d'élection et avec l'accord du Directeur général des élections du Québec, le Comité de transition a opté pour un mode de scrutin avec votation et compilation électroniques. Deux villes de la Communauté urbaine de l'Outaouais en avaient déjà fait l'expérience avec succès.

L'élection par anticipation

La participation à l'élection par anticipation fut historiquement plus grande. Les quelques difficultés rencontrées permirent de procéder à des ajustements qui s'avérèrent utiles le jour du scrutin général.

Élections sans opposition

Quatre candidats furent élus sans opposition et une cérémonie d'assermentation fut organisée dans les délais requis.

Élection du 4 novembre

Plus de 53 % des 166 071 électeurs ont voté le 4 novembre, un pourcentage beaucoup plus grand que dans les élections municipales précédentes. Le vote s'est déroulé sans retard ni difficulté particulière.

Considérations générales

Selon le président d'élection, le succès du scrutin et son coût relativement bas tiennent à la liste électorale permanente, au fichier des territoires et au recours au vote électronique. Le président d'élection a soumis un rapport séparé et détaillé incluant des suggestions pour les prochains scrutins.

1.5 L'organisation administrative de la nouvelle ville de Gatineau

Note : On aura une meilleure appréciation de ce dossier en consultant le rapport complet présenté à l'annexe A-1.

D'abord une vision

Comme le montre la section 1.1 sur le fonctionnement du Comité de transition, l'organisation administrative de la ville regroupée a été élaborée par un éventail d'employés municipaux et de citoyens sous la direction du Comité de transition. Cette direction, le Comité l'a d'abord exprimée par un ensemble de valeurs susceptibles d'assurer que le service aux citoyens demeurerait la préoccupation centrale de l'organisation.

Ne voulant pas une simple intégration des organisation existantes, le Comité de transition a aussi défini, dès le mois de mars, quelques grandes orientations pour l'organisation des services municipaux :

- Un déploiement de services de première ligne dans cinq *centres de services*, avec une gestion locale et intégrée des personnels travaillant dans ces centres;
- Une *déconcentration* des divers services sur le territoire dans toute la mesure du possible.

Les divers comités de travail avaient également le mandat d'étudier les meilleures pratiques en vigueur dans leur domaine, de documenter les ressources existantes dans les administrations en place et de proposer le mode de fonctionnement optimal pour leur secteur d'activité propre.

Les composantes de l'organisation

Il a résulté du travail des comités une structure organisationnelle comportant trois types d'unités sous la direction générale :

- Des directions sectorielles

Les directions sectorielles regroupent les divers secteurs d'activité s'adressant à la population ou qui concernent la gestion du territoire.

- Des centres de service

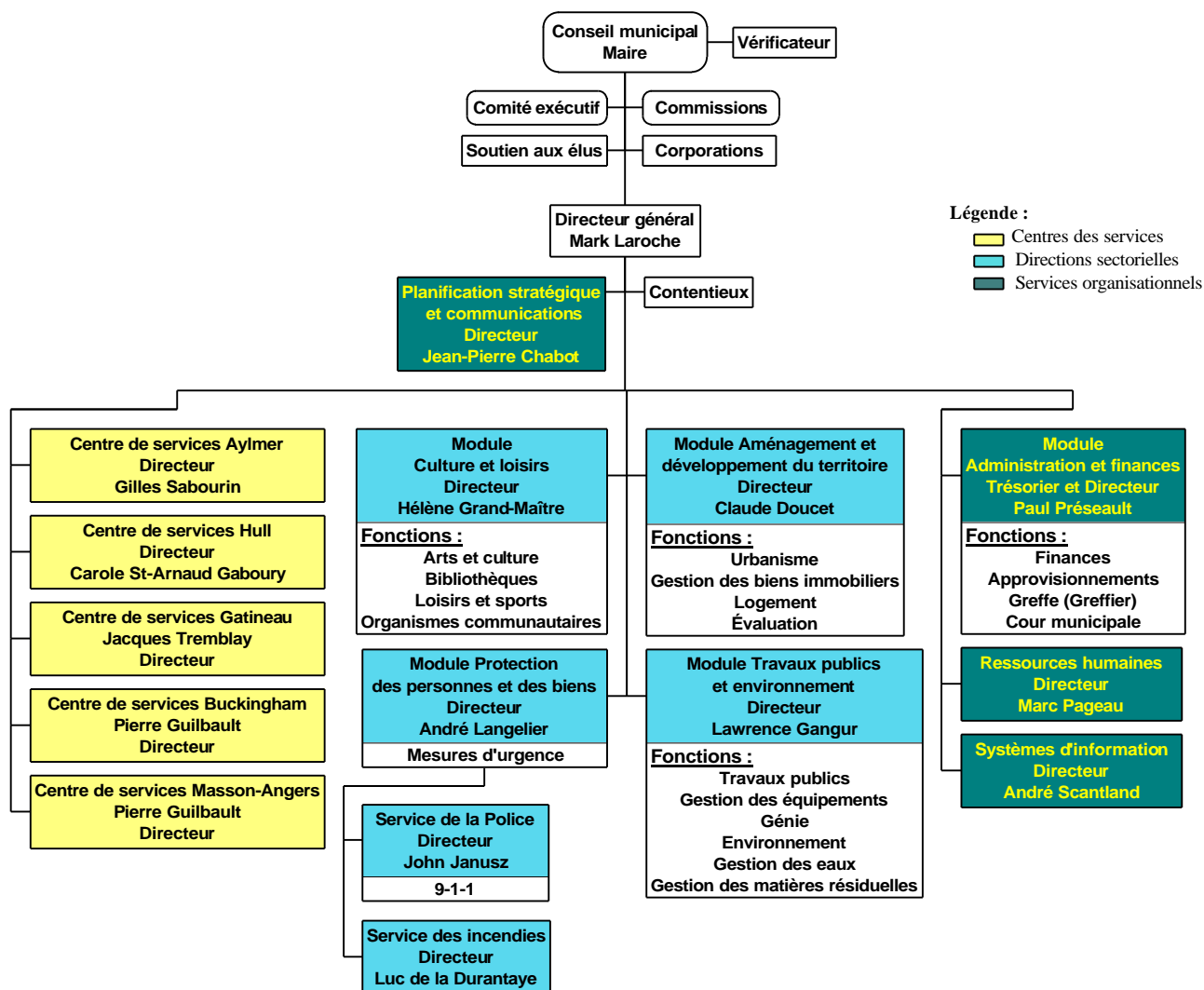
Ils regroupent des services de première ligne comportant des transactions avec les citoyens, avec l'intention de leur offrir des services de proximité. Ils sont aménagés dans les hôtels de ville des anciennes villes et de la nouvelle ville : Aylmer, Hull, Gatineau, Buckingham, Masson-Angers.

On y trouve notamment des services de loisirs, tous les services d'encaissement, des locaux pour que les élus rencontrent les citoyens, des services en matière d'urbanisme. C'est là aussi que sont reçues les plaintes et requêtes des citoyens et que sont définies les priorités hebdomadaires pour les travaux publics.

- Des services organisationnels

Les services organisationnels ont pour mission d'offrir un appui et un encadrement au bon fonctionnement de l'administration municipale. On trouve quatre directions dans cette catégorie : les ressources humaines, les systèmes d'information, les services administratifs, le tandem planification stratégique et communications.

En novembre, un cahier sur l'organisation administrative de la nouvelle ville a été remis à chaque membre du nouveau conseil municipal. Ce cahier contient tous les organigrammes des services, les effectifs spécifiques à chaque service, la liste des cadres nommés à cette date, ainsi qu'une fiche-synthèse décrivant les caractéristiques de chaque module et service.



Nomination des officiers supérieurs et des autres cadres

Le processus de dotation a fait l'objet de consultations avec les associations de cadres. Seul le poste de directeur général a été ouvert à l'externe et c'est un candidat extérieur qui a été choisi.

Presque tous les cadres supérieurs ont été nommés au cours de l'été. Ils ont dès pu participer étroitement à la dotation des postes de leurs services respectifs et reprendre à leur compte les recommandations des comités de travail du Comité de transition pour les traduire en objectifs et en plans d'action.

Dotation des postes

Le processus de dotation des postes syndiqués a d'abord fait l'objet de consultations avec les représentants syndicaux. À la fin de décembre, la totalité des postes de la nouvelle ville, à quelques exceptions près, avait été dotés à la satisfaction de la très grande majorité des employés.

Le processus de dotation des postes de cols blancs fut particulièrement complexe et il sera éclairant de lire le rapport détaillé présenté en annexe A-2 à ce sujet. Son contenu pourrait s'avérer utile à d'autres villes regroupées qui n'auraient pas encore franchi cette étape difficile.

Réduction des effectifs

L'organisation administrative a permis une réduction de 74 postes réguliers à temps complet chez les cadres et les cols blancs, soit 8 % de l'effectif de ces deux catégories d'emplois. Cela permettra une économie annuelle d'environ 5 millions \$, une fois remboursées les indemnités du programme de départs volontaires.

Fin prêts pour janvier 2002

À la fin de décembre, tout était en place pour qu'il n'y ait aucune rupture de service au 1^{er} janvier 2002.

1.6 L'intégration des groupes d'employés et la dotation des postes

Note : On aura une meilleure appréciation du travail mené dans ce dossier en consultant le rapport détaillé présenté à l'annexe A-2

Les effectifs de la nouvelle ville de Gatineau

Malgré la protection d'emploi assurée par la loi 170, la réorganisation administrative de la nouvelle ville de Gatineau a permis une réduction de 74 postes, grâce notamment au programme de départs volontaires. La vingtaine d'unités d'accréditation a été réduite à cinq.

L'intégration des personnels cadres et la dotation des postes

Les mécanismes d'intégration des personnels cadre ont résulté de consultations auprès des associations existantes. Hormis le poste de directeur général qui a fait l'objet d'un concours ouvert aussi à l'externe et qui a été comblé par le directeur général de l'ex-ville de Brossard, tous les autres postes de cadres ont été valablement comblés à l'interne. Au terme de l'exercice de dotation, seulement cinq cadres étaient excédentaires aux besoins de la structure administrative et affectés à des tâches utiles à la transition.

Politique de rémunération des cadres

Le Comité de transition a élaboré une structure salariale unique pour les cadres de la nouvelle ville avec l'aide du Groupe AON. En consultation avec les associations de cadres, le Comité de transition a également préparé une politique générale des autres conditions de travail (à l'exception du régime de retraite et des assurances collectives en vigueur), lesquelles différaient passablement d'une ville à l'autre. Les recommandations du Comité de transition furent adoptées à peu près sans changement par le nouveau conseil municipal le 19 décembre.

Il faut remarquer cependant que la politique d'harmonisation des conditions de travail des cadres ne peut être imposée, en raison de la protection des conditions existantes procurée par la loi 170. Chaque cadre a été invité à choisir entre la nouvelle politique unique et ses conditions de travail acquises dans son ex-ville ou à la Communauté urbaine. Le seul levier de la ville sera de geler les conditions de travail des cadres qui auront choisi le maintien de leurs conditions acquises pendant que les conditions de leurs collègues évolueront.

Les objectifs du Comité de transition en prenant une telle initiative étaient évidemment d'assurer une meilleure équité de traitement et de réduire au minimum le chaos administratif que représenterait la gestion de six modèles de rémunération et d'avantages accessoires.

L'intégration des cols bleus

La négociation des mécanismes d'intégration avec les syndicats des cols bleus fut la seule à être complétée par l'arbitrage. Le point restant en litige fut celui de la dotation des postes à partir de 2002. Le Syndicat canadien de la fonction publique et les Teamsters tenaient, en raison de leur position provinciale, à ce que la dotation des postes dans la nouvelle ville demeure cloisonnée à l'intérieur des frontières géographiques des anciennes villes.

Le Comité de transition maintenait de son côté qu'il ne pouvait y avoir de fusion réelle sans un processus unique de dotation et d'accessibilité aux postes dans l'ensemble du territoire de la municipalité regroupée. L'arbitre donna raison au Comité de transition mais une requête en évocation fut déposée par le SCFP. À la fin de décembre 2001, cette requête n'avait pas encore été entendue.

L'intégration des cols blancs

Menée par une table unique de négociations, l'intégration des cols blancs fut la plus complexe mais fut finalement couronnée de succès en toute fin d'année. 92 % des quelque 600 employés se sont vu attribuer un poste identique ou semblable à celui qu'ils avaient identifié comme premier choix. L'opération la plus laborieuse fut de définir une liste de postes génériques pour servir de passerelle entre les titres de postes différents reconnus dans les cinq villes et à la CUO. La gestion de cette opération et celle de la dotation ont été réalisées de façon paritaire.

Une des difficultés d'intégration tenait à l'existence de postes syndiqués dans une ville et non dans les autres. En septembre, les parties s'entendirent sur un compromis d'équilibre qui a permis une harmonisation complète.

L'entente d'intégration comporte plusieurs éléments d'harmonisation qui lèvent autant de barrières au bon fonctionnement de la nouvelle ville. Le rapport détaillé en annexe A-2 renseignera mieux le lecteur sur ces éléments d'harmonisation ainsi que sur le cheminement long et complexe qui a conduit au résultat obtenu.

L'intégration des policiers

Le regroupement des policiers en une seule unité de négociation fut une simple formalité. Le nouveau corps de police compte quatre policiers de plus mais il devra, en 2003, desservir sans augmentation d'effectifs le secteur de Buckingham dont la desserte est actuellement assurée par la Sûreté du Québec. L'entente d'intégration comprend l'harmonisation de plusieurs clauses des conventions collectives en place.

Cependant, en raison des protections de « fonction » existant dans les conventions collectives en vigueur, le Comité de transition a été incapable de donner suite à son intention de constituer des centres communautaires de services policiers. La nouvelle ville devra y parvenir graduellement en négociant les ajustements nécessaires avec son syndicat.

L'intégration des pompiers

L'entente intervenue avec les syndicats de pompiers fut l'une des mieux réussies en ce sens qu'elle va le plus loin dans l'harmonisation des conventions collectives. Le contexte était plus facile. Mis à part la gestion administrative centralisée et celle des services de prévention, les pompiers demeurent dans les mêmes casernes. L'entente prévoit tout de même que la ville aura le droit d'affecter des pompiers d'une caserne à l'autre sans égard aux secteurs géographiques des anciennes villes.

Les services de pompiers volontaires de Buckingham et de Masson-Angers sont maintenus.

L'intégration des brigadiers scolaires

Seule la ville de Buckingham avait des brigadiers scolaires adultes syndiqués. Le Comité de transition a négocié que les brigadiers ne fassent pas partie du syndicat des cols blancs. Un vote tenu parmi tous les brigadiers scolaires des municipalités a montré la volonté de la majorité d'appartenir au syndicat SCFP en place à Buckingham. En novembre, un protocole d'intégration fut convenu avec le SCFP n'incluant essentiellement qu'une disposition minimale relative à leur affectation dans la nouvelle ville.

1.7 Le budget de l'an 1

Les étapes préliminaires

Un comité de finances a été lancé dès février 2001. Il se composait des trésoriers des villes et de la Communauté urbaine de l'Outaouais, de trois représentants du secteur privé et d'un membre du Comité de transition.

La première étape fut de demander l'autorisation de geler le rôle d'évaluation (c.-à-d. ne pas procéder à l'opération triennale de révision du rôle) et de prévoir une révision complète en 2002 pour l'année financière 2003. Ensuite, on procéda à l'harmonisation des postes budgétaires des six administrations existantes et à la consolidation des données budgétaires de 2001.

Même sans connaître les règles de remboursement des coûts de transition, le Comité de transition a autorisé les dépenses nécessaires à la refonte des systèmes informatisés de taxation et de gestion financière, le premier sur la base du système de Gatineau, le second sur la base de celui de Hull.

Suivirent des simulations informatiques poussées, pour valider l'application du plafond d'augmentation des taxes de 5 % ville par ville comme le prévoyait alors la loi. Ces simulations annoncèrent de grandes difficultés d'application, principalement à cause de l'énorme poids de l'évaluation des édifices fédéraux à Hull par rapport aux autres secteurs. Le Comité de transition a alors demandé un amendement à la loi pour appliquer le plafond de 5 % compte par compte au total de la facture. Cet amendement a été adopté en juin (projet de loi 29) sur recommandation de la ministre des Affaires municipales.

Orientations budgétaires

À la fin de l'été, le Comité de transition définissait des orientations pour encadrer la préparation du budget de l'an 1 de la nouvelle ville. Les directeurs de service, qui avaient alors été nommés, se mirent au travail pour fournir les données nécessaires à la direction générale et au trésorier.

Aux fins du budget pro forma préparé à l'automne, le Comité de transition demanda que les augmentations et les diminutions de taxes soient plafonnées et limitées à 3 %. Le Comité a aussi produit une liste de critères de priorité pour le choix des projets d'immobilisations, à l'intention du nouveau conseil municipal.

Les points saillants du budget

- Baisse de taxes pour 94 % des contribuables résidentiels et pour 50 % des non résidentiels
- Plafond des augmentations de taxes : 3 % compte par compte
- Plancher des réductions de taxes : 3 % compte par compte
- Tarif pour la collecte des ordures ménagères du secteur résidentiel
- La collecte d'ordures aux propriétés non résidentielles est à la charge du client
- Services d'aqueduc et d'égouts cotisés selon l'évaluation, avec crédit pour les propriétés non desservies
- Budget équilibré de 292 693 000 \$
- Réduction de dépenses de 8 561 000 \$ par rapport au budget de 2001 indexé de 2 %

- Maintien du niveau de service de 2001
- Maintien des tarifs en vigueur pour divers services
- Maintien des subventions accordées aux organismes en 2001
- Maintien du programme de réduction de la dette
- Dépenses d'immobilisations de 33,6 millions \$
- Les dettes des ex-villes et de la CUO demeurent sur la même base d'imposition

Bilan des actifs et des passifs

En fin de mandat, le Comité de transition a envoyé à la CUO et à chaque ville le bilan connu de ses actifs et passifs au 31 décembre 2001. Ces chiffres seront modifiés et confirmés au moment de la vérification financière annuelle par les vérificateurs de chaque administration.

Chaque ville disposait de réserves apparemment suffisantes pour rencontrer les obligations et les passifs éventuels à survenir après sa dissolution. Un compte auxiliaire dans la trésorerie de la nouvelle ville sera maintenu pour enregistrer les fluctuations à venir.

Quelques inquiétudes

Le Comité de transition a invité le nouveau conseil municipal à faire preuve d'une grande prudence face à ce premier budget en apparence séduisant et à une grande retenue à l'égard de dépenses additionnelles. Plusieurs facteurs vont rendre plus difficile l'équilibre budgétaire des années à venir tout en maintenant le cap sur l'équité fiscale recherchée par la fusion. Parmi les facteurs d'inquiétude, mentionnons :

- Les besoins de soutien financier à la revitalisation des vieux quartiers
- Les coûts d'harmonisation des conditions de travail
- L'augmentation de la contribution municipale que demande la Société de transport de l'Outaouais
- L'augmentation de la dette que pourraient entraîner la réalisation de projets d'équipement culturel et récréatif majeurs et leurs dépenses de fonctionnement
- La perte de la subvention de centralité versée à l'ex-ville de Gatineau
- La perte possible de la subvention de compensation des taxes sur les barrages des ex-villes de Buckingham et de Masson-Angers
- Le manque à gagner de 3 à 4 millions \$ d'appropriation de surplus.

Budget approuvé

Le 19 décembre 2001, le conseil municipal de la nouvelle ville de Gatineau approuvait le budget recommandé par le Comité de transition sans changement au montant total et avec très peu de modifications dans sa composition.

1.8 Le comité de la charte

Mandat et composition du comité de la charte

La loi créant la nouvelle ville de Gatineau rendait caduques, à partir du 1^{er} janvier 2002, les chartes des cinq villes ainsi que la Loi sur la Communauté urbaine de l'Outaouais. Or, ces lois contenaient des dispositions conférant aux villes et à la CUO des pouvoirs et des responsabilités qui reflétaient les caractéristiques spécifiques de l'agglomération outaouaise ou qui répondaient à des besoins particuliers.

Pour le Comité de transition, il fallait éviter de laisser disparaître ces prérogatives sans s'interroger sur la persistance des besoins qu'elles visaient et sur la pertinence des prérogatives elles-mêmes. Il a donc institué, en mai 2001, un comité de la charte ayant pour mandat de concevoir un projet de charte pour la nouvelle ville de Gatineau. La présidence de ce comité a été confiée à monsieur Claude Bonhomme, conseiller sortant de la ville de Hull. Les autres membres du comité étaient Me Suzanne Ouellet, greffière d'Aylmer, Mme Micheline Larouche, greffière de Hull, M. Jean-Charles Laurin, greffier de Gatineau, Me Pierre Dallaire, du cabinet Beaudry Bertrand et le secrétaire du Comité de transition.

Déroulement des travaux

Le comité a amorcé son mandat en identifiant et en analysant les dispositions en vigueur, retenant celles dont la reconduction lui paraissait justifiée. Il a également examiné les chartes de certaines villes comme Laval et Sherbrooke, comparables à plusieurs égards à l'agglomération outaouaise. Cet examen l'a conduit à mettre à jour ou à reformuler plusieurs dispositions. Le comité s'est également inspiré de ces chartes pour proposer, dans certains cas, des pouvoirs inédits, justifiés par le rôle et la taille de la nouvelle ville de Gatineau.

Disposant dès le départ de la documentation rassemblée par les greffiers et d'une ébauche de charte élaborée par ceux-ci, le comité a tenu cinq réunions de juin à août 2001. Le rapport final du comité, constitué d'un projet de charte annoté, a été transmis au Comité de transition le 7 août.

Le Comité de transition a communiqué le projet de charte aux maires et au président de la Communauté urbaine de l'Outaouais en sollicitant leurs réactions. Le projet a été accueilli favorablement par toutes les villes, dont l'une a tout de même demandé que soit reconsidérée une disposition visant à clarifier certains pouvoirs en matière de nuisances. Muni d'un avis du comité de la charte à la suite d'une conférence téléphonique, le Comité de transition a entériné le projet de charte par sa décision CTO 2001-08-30.5 du 30 août 2001. Il l'a envoyé à la ministre des Affaires municipales et de la Métropole en lui recommandant de le faire adopter.

Contenu du projet de charte

Le projet de charte soumis à la Ministre était structuré de façon séquentielle et proposait, au bénéfice de la nouvelle ville, des amendements à diverses lois : Loi sur les cités et villes, annexe IV de la Loi portant réforme de l'organisation territoriale des métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais (loi 170), Loi sur l'aménagement et l'urbanisme, Code de procédure pénale. Il proposait aussi la reconduction de certaines dispositions des anciennes chartes relatives à des projets spécifiques comme le Palais des congrès de Hull.

Plusieurs dispositions du projet de charte reflètent la situation particulière de l'agglomération outaouaise, ville frontalière et partie intégrante de l'espace économique de la capitale fédérale, dominé par la ville d'Ottawa : à titre d'exemples, le pouvoir de fixer l'heure de fermeture des bars et celui d'instituer un programme de crédit de taxes en faveur des bâtiments abritant des établissements de haute technologie ou des organismes internationaux.

La charte de la nouvelle ville

Le décret 1312-2001, adopté le 1^{er} novembre 2001 et entré en vigueur le 14 novembre, a retenu la plupart des dispositions issues des travaux du comité de la charte. La seule exception notoire concerne les amendements au code de procédure pénale. L'application de cette loi ne relève pas de la ministre des Affaires municipales. Elle ne pouvait par conséquent être modifiée par un décret adopté en vertu de l'article 9 de l'annexe IV de la loi 170. Enfin, la Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal, sanctionnée le 20 décembre, a comblé une dernière lacune du programme de crédit de taxes proposé par le projet de charte.

1.9 Le choix du nom de la ville

La loi 170 avait simplement désigné la nouvelle agglomération de l'Outaouais sous l'appellation de « Hull-Gatineau », laissant au Comité de transition le mandat de recommander le nom de la nouvelle ville. Ce fut le dossier le plus controversé que le Comité eut à gérer.

Dès mars 2001, le Comité de transition constitua un « comité du nom de la ville » formé de sept personnes désignées par les associations ou organismes de la région pour leur expertise dans les domaines suivants : histoire, culture, patrimoine, affaires et communications. Ce comité avait pour mandat

- d'établir les critères de sélection du nom de la nouvelle ville;
- de déterminer les modalités de consultation publique;
- de recommander cinq noms possibles au terme de son travail d'évaluation.

Le comité du nom de la ville proposa au Comité de transition de procéder à une consultation publique pour permettre à la population d'y aller de ses suggestions. Lancée le 1^{er} mai 2001, l'invitation au grand public devait produire plus de 300 suggestions.

Après une analyse exhaustive des suggestions reçues, le comité du nom recommanda cinq noms au Comité de transition : Rivemont, Asticou, Trois-Portages, Grand-Portage et Montferrand. Aucun nom de ville existante n'en était, même si les noms de Gatineau et de Hull figuraient en grand nombre dans les suggestions reçues. Des cinq noms proposés par le comité du nom, le Comité de transition décida de retrancher celui de Grand-Portage et d'y ajouter les noms de Gatineau et Hull aux fins de sondage.

Ce sondage fut confié à Réseau Circum, une firme de recherche expérimentée de la région de l'Outaouais. 800 citoyens répartis sur le territoire des cinq villes existantes donnèrent leurs perceptions sur les six noms envisagés, soit Asticou, Gatineau, Hull, Montferrand, Rivemont et Trois-Portages. L'analyse du sondage révéla que le public préférait un nom existant à tout nouveau nom et que celui de Gatineau rassemblait un plus grand nombre que celui de Hull. Il faut noter aussi que la Commission de toponymie du Québec avait entre-temps émis des objections ou des réserves sur plusieurs des nouveaux noms envisagés.

Au terme de ce long processus, le Comité de transition de l'Outaouais décidait unanimement en juin de recommander « Gatineau » comme son premier choix pour le nom de la nouvelle ville. Cette recommandation fut bien reçue par les maires consultés. Elle fut ensuite bien accueillie par la ministre des Affaires municipales et finalement acceptée par le Conseil des ministres du gouvernement du Québec qui en décréta l'adoption le 27 juin 2001.

1.10 La réorganisation du développement économique

Note : On aura un aperçu plus détaillé du travail accompli dans ce dossier en consultant le rapport détaillé à l'annexe A-3.

Orientation d'action

Le Comité de transition de l'Outaouais a entrepris ce volet de son mandat en faisant appel aux principaux intervenants municipaux et à des représentants du monde des affaires dans un sous-comité de travail. Celui-ci a dressé l'inventaire des organismes actifs en développement économique (au nombre de 17), examiné leur rôle respectif, évalué leurs ressources et leurs résultats, identifié les zones de duplication et d'empiètement. On a également tenu trois forums de consultation de gens d'affaires dans des secteurs spécialisés et consulté les directeurs de corporations municipales de développement de Laval, Sherbrooke et Saint-Hyacinthe.

Une corporation municipale

De toute cette démarche est d'abord ressortie une conclusion claire : la nouvelle ville serait mieux servie par une corporation municipale faisant appel à des gens d'affaires des secteurs identifiés comme porteurs de potentiel de croissance des investissements. Cette recommandation fut adoptée par le Comité de transition après avoir reçu un accueil favorable du comité consultatif des maires.

Les organismes à vocation économique ont participé à des collèges électoraux pour identifier les gens d'affaires recherchés. Le nouveau conseil municipal a approuvé la formation de la corporation qui sera présidée par le maire et lancée dès janvier 2002. Le budget de 1,5 million \$ de la corporation correspond à ce que les municipalités dépensaient ensemble auparavant.

Des arrimages clairs

Des 17 organismes inventoriés, il devrait en rester onze après la fusion. Le Comité de transition a poursuivi, avec les principaux organismes, des pourparlers qui ont conduit à des ententes précises sur le rôle de chacun, le soutien financier de la nouvelle ville, le nombre de représentants municipaux dans les conseils d'administration, etc. Des projets de convention, pour signature par le nouveau conseil, ont même été préparés dans le cas de partenaires majeurs tels la Société de diversification économique de l'Outaouais (SDÉO), le Centre local de développement (CLD) et l'Association touristique de l'Outaouais (ATO). Les contributions municipales ont été inscrites au budget 2002 de la nouvelle ville.

Un guichet unique

Les bureaux de la Corporation de développement économique de Gatineau et ceux des principaux organismes partenaires sont en voie d'être regroupés à la maison du Citoyen, siège social de la nouvelle ville.

Recommandations

Au rapport détaillé présenté en annexe A-3 s'ajoute un court mémoire de recommandations au gouvernement du Québec (annexe A-4). Ce mémoire fait ressortir les avantages de la position frontalière unique de la ville de Gatineau et le nouvel apport fiscal qu'il est permis d'espérer en raison d'une telle situation géographique.

1.11 La toponymie

Note : On aura une meilleure appréciation du travail mené dans ce dossier en consultant le rapport présenté en annexe A-5 .

Depuis mars 2001, un comité du Comité de transition, présidé par un urbaniste de Gatineau et entouré d'employés municipaux des cinq secteurs de la nouvelle ville, a poursuivi un travail méticuleux pour dresser l'inventaire des noms de rue semblables, déterminer des critères pour désigner les rues qui devraient conserver leur présente appellation, trouver des noms de remplacement, élaborer un processus et établir un calendrier pour l'implantation des nouvelles appellations.

Consultations

Dans son travail, le comité de toponymie a consulté la Commission de toponymie du Québec, la Société canadienne des postes, le service 9-1-1 et Bell Canada.

Quelques chiffres

La nouvelle ville de Gatineau compte 2 141 rues dont 457 devront changer de nom selon les critères retenus. Ces changements affecteront plus de 13 000 domiciles sur un total de 94 389, soit 14 %, et 635 commerces et maisons d'affaires sur un total de 6 386 soit 10 %.

Plan de travail complet pour le nouveau conseil

En novembre 2001, le Comité de transition approuvait le rapport du comité de toponymie en félicitant ses membres pour leur travail remarquable et transmettait le rapport au nouveau conseil municipal en appuyant ses recommandations.

Non seulement le rapport de toponymie suggère-t-il des noms de remplacement pour les 457 rues dont l'appellation doit être modifiée, mais il comporte aussi un plan de travail et un calendrier précis pour l'implantation des nouveaux noms, qui devraient entrer en vigueur le 1^{er} juillet 2003. Tout a été prévu, jusqu'à la fabrication des nouveaux panneaux de signalisation !

1.12 La rémunération des élus

Mandat et composition du comité

Il appartient au conseil municipal d'établir par règlement la rémunération de ses membres. Ce pouvoir est encadré, entre autres, par la Loi sur le traitement des élus municipaux et par son règlement d'application.

Avec l'accord du comité consultatif de maires, le Comité de transition a entrepris d'étudier la question en vue de proposer une structure de rémunération correspondant aux tâches qui attendraient les élus de la nouvelle ville. Il a mis sur pied, en mars 2001, un comité constitué majoritairement de personnes extérieures à l'appareil municipal outaouais. Présidé par M. Robert Giroux, président de l'Association des collèges et universités du Canada, le comité comprenait Mmes Line Ménard et Claudette Cain, M. Rhéal Bourdeau, le président et le secrétaire du Comité de transition ainsi que Mme Micheline Larouche, greffière de Hull, qui agissait comme secrétaire du comité.

Déroulement des travaux et structure de rémunération recommandée

Disposant d'une documentation sur la rémunération des élus des villes de l'Outaouais et d'autres villes comme Laval et Ottawa, le comité s'est réuni deux fois, acheminant au Comité de transition divers scénarios de rémunération. Les lignes directrices de ces scénarios visaient à établir une rémunération adéquate et à moduler celle-ci pour qu'elle reflète les fonctions de base des élus et les responsabilités additionnelles que plusieurs d'entre eux se verraient confier. Les scénarios étaient aussi encadrés par la loi qui fixe les maximums auxquels les élus ont droit.

Le Comité de transition s'est basé sur les travaux du comité pour mettre au point et adopter, les 17 et 24 avril, une proposition de structure de rémunération. Tout en doublant la rémunération moyenne des conseillers municipaux, la structure proposée coûterait environ un million de dollars à la nouvelle ville, alors que la rémunération des élus des villes de la CUO totalisait 1 567 200 \$ en 2000. Le président du Comité de transition a acheminé la proposition aux élus des anciennes villes le 26 avril.

Plus récemment, par amendement à la législation sur la rémunération des élus, le gouvernement a augmenté certains des maximums autorisés, notamment l'allocation non imposable et la rémunération du maire. Le Comité de transition a réévalué sa proposition en conséquence et adopté une structure de rémunération révisée le 16 octobre 2002. Le 5 novembre, il l'a acheminée au conseil nouvellement élu de la ville de Gatineau.

1.13 Activités et réalisations diverses

Gestion des archives

Les villes de la Communauté urbaine et la CUO elle-même possèdent une quantité considérable de documents et de dossiers qui devront être transmis à la nouvelle ville ou constituer des fonds d'archives. Un sous-comité comprenant des greffiers municipaux, des responsables d'archives et l'archiviste régionale rattachée aux Archives nationales du Québec a planifié la transition des documents. Le sous-comité a également proposé un cadre de gestion à long terme des documents et archives.

Demandes d'accès aux documents du Comité de transition

Le Comité de transition est assujéti à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels. Le secrétaire du Comité était responsable de son application.

Le Comité a reçu en 2001 quatre demandes d'accès aux documents en sa possession. Deux de ces demandes portaient sur l'intégralité des procès-verbaux du Comité de transition. Le secrétaire a communiqué les procès-verbaux après en avoir extrait les renseignements nominatifs. Quant aux autres demandes, il a donné suite à l'une en totalité et à l'autre en partie.

Bâtiments et mouvements de personnel

L'annexe A-6 décrit le travail réalisé en vue de planifier l'utilisation des bâtiments municipaux, d'évaluer les coûts d'aménagement requis et d'assurer le déploiement des divers personnels.

Intégration des systèmes informatiques

Le Comité de transition a autorisé, au cours de 2001, les travaux d'intégration ou d'harmonisation des systèmes essentiels au fonctionnement de la ville regroupée dès janvier 2002. Les systèmes visés étaient la gestion financière, la taxation, la réseautique, la bureautique, la téléphonie, les radiocommunications et les systèmes nécessaires aux centres de services. Un rapport plus complet apparaît à l'annexe A-7.

Autres réalisations dignes de mention

- Les citoyens pourront, dès janvier 2002, faire leurs transactions financières et recevoir les services municipaux courants dans les centres de services.
- Dès le début de 2002, les bibliothèques seront reliées en réseau informatisé. Les citoyens auront accès à une collection beaucoup plus large et pourront être servis à n'importe quelle bibliothèque du territoire.
- Tôt en 2002, les citoyens pourront obtenir une Carte Citoyen qui servira non seulement de carte de bibliothèque mais aussi de carte d'identité unique pour tous les services de la ville.
- Dès janvier, il sera possible de s'inscrire par inscription informatisée en ligne, à partir de n'importe quel centre de services, à l'ensemble des activités de loisirs offertes sur le territoire de la nouvelle ville.

1.14 Difficultés rencontrées

Le principal problème rencontré fut la difficulté d'obtenir des clarifications et des réponses du ministère des Affaires municipales et de la Métropole dans des délais raisonnables. Une nouvelle loi-cadre nécessairement perfectible et le lourd fardeau de travail imposé par les nombreuses fusions aux gestionnaires du MAMM expliquent certainement cette situation.

Nous avons notamment souffert du retard à connaître quel serait le soutien financier du gouvernement aux coûts de transition. L'absence de politique claire à ce sujet a longtemps placé le Comité de transition en situation délicate vis-à-vis des maires et sur la place publique. L'échéance de confection du budget était passée lorsque les décisions du gouvernement nous sont finalement parvenues.

Nous avons déploré aussi l'absence d'un mécanisme de concertation des présidents de comité de transition. Notre suggestion d'une conférence téléphonique périodique des présidents, animée par le MAMM, est demeurée sans suite.

Cela dit, nous avons eu le sentiment que tout le personnel du Ministère faisait de son mieux dans les circonstances pour appuyer notre travail.

2. Conclusions et recommandations

2.1 Recommandations à la Ministre

Surplus et déficits actuariels

La loi sur les régimes de retraite impose qu'en cas de fusion, l'évaluation actuarielle du régime de retraite soit calculée sur une base de solvabilité, comme si le régime prenait fin en raison de la dissolution de l'employeur, plutôt que sur une base de continuité. Cette règle ne fait aucun sens dans une situation de regroupement municipal, puisque une ville ne peut pas être traitée comme une société privée dissoute et qu'en vertu de la loi, la nouvelle ville assume toutes les obligations des administrations qu'elle regroupe.

À titre d'exemple, l'ex-ville de Gatineau a inscrit un passif actuariel projeté d'environ 14 millions \$ sur une base de solvabilité, alors que sur une base de continuité, ce déficit serait peut-être de 2 millions \$. Il serait extrêmement préjudiciable d'avoir à taxer les contribuables de l'ancienne ville de Gatineau pour combler un déficit actuariel sur une base de solvabilité, alors que son régime de retraite continue d'évoluer sous la nouvelle administration municipale fusionnée. Il est impérieux de modifier la loi des régimes de retraites pour empêcher de telles absurdités !

Conditions accessoires à l'intégration des employés

La législation sur les regroupements municipaux ou le code du travail devrait lever la dimension géographique des accréditations syndicales, de sorte qu'un syndicat ne puisse réclamer une juridiction territoriale exclusive après une fusion. À la fin de notre mandat, cette question n'était pas résolue dans le cas des cols bleus représentés par le SFCP. Une requête en évocation pour renverser une sentence arbitrale a été déposée. Le rapport sur les ressources humaines de la nouvelle ville, en annexe A-2, décrit les difficultés rencontrées à cet égard.

Comité consultatif des maires

L'obligation d'un comité de transition de maintenir un comité consultatif des maires devrait s'éteindre soit à la date du déclenchement des élections ou, au plus tard, à la date de l'élection du conseil de la nouvelle ville.

2.2 Recommandations au conseil municipal de la nouvelle ville de Gatineau

Gestion financière

Au moment de la présentation de la proposition budgétaire du Comité de transition pour 2002, nous avons exposé quelques motifs d'inquiétude à l'égard de l'évolution financière de la nouvelle ville au cours des années subséquentes. Il en a été plus longuement question dans la section 1.7 de ce rapport, « Le budget de l'an 1 ».

Financement des réfections d'infrastructures

Nous avons invité le nouveau conseil municipal à considérer une politique de financement sectoriel ou partagé dans les cas de réfection et de mise à niveau d'infrastructures municipales. La solution de facilité consiste, bien entendu, à tout faire payer par tout le monde. Cependant, les villes qui composent la nouvelle entité municipale n'arrivent pas toutes avec des infrastructures de même qualité.

Pourquoi ne pas envisager une politique de financement des réfections sur une base sectorielle pour une période transitoire de dix ans, par exemple ? ou, à tout le moins, un financement partagé entre le secteur, c'est-à-dire l'ex-ville et l'ensemble des contribuables ? Ce serait une façon de gérer la demande et d'attribuer les responsabilités financières là où elles appartiennent. L'introduction d'une telle orientation est à peu près impossible à envisager politiquement en dehors du contexte très particulier d'une fusion. L'opportunité de le faire existe maintenant et ne reviendra pas.

Annexes

Organisation administrative de la nouvelle ville de Gatineau

1. Déroutement des travaux

La fusion des municipalités de Hull, Gatineau, Aylmer, Buckingham et Masson-Angers s'est déroulée dans un cadre de concertation et de coopération. Dès le départ, le Comité de transition de l'Outaouais (CTO) a privilégié l'implication maximale du personnel municipal. La nouvelle ville qui voit le jour le 1^{er} janvier 2002 a donc été le fruit d'un travail colossal de la part des centaines d'employés municipaux qui ont mis la main à la pâte afin de rassembler toutes les pièces pour former la nouvelle métropole de l'Outaouais.

En vue de coordonner la préparation de la nouvelle organisation, le CTO a constitué un Comité de pilotage composé des directeurs généraux des villes et de la CUO, de quelques membres du Comité de transition et d'un citoyen. Ce comité a autorisé la formation d'une centaine de comités et sous-comités qui ont généré la participation de plus de 400 employés permanents soit environ 20% du personnel.

Ces divers comités avaient le mandat d'étudier les meilleures pratiques en vigueur dans leur domaine de documenter les ressources existantes dans les administrations en place, et de proposer le mode de fonctionnement optimal pour leur secteur d'activité propre. Les travaux ont débuté en février et tous les comités ont déposé leur rapport en juin. Ceux-ci ont été étudiés par le comité de pilotage qui a fait ses recommandations au CTO en juillet.

Plusieurs de ces comités ont fait appel à l'expertise et au dévouement de citoyens qui ont secondé les employés dans la recherche de structures et de modes de fonctionnement appropriés pour la nouvelle ville.

Certains comités ont poursuivi leur travail jusqu'au mois de décembre, plus spécialement ceux touchant les ressources humaines, les finances, l'informatique, la téléphonie, l'aménagement des locaux et la gestion du territoire. L'adoption d'un système de paie unique, la préparation du premier budget, l'interconnexion des différents systèmes d'informatique et l'organisation des points de rassemblement en travaux publics pour bien desservir tout le territoire ne sont que quelques exemples auxquels les membres de ces comités ont dû s'attarder afin d'harmoniser les systèmes en place. À partir de juillet, il incombait aux directeurs nouvellement nommés, de voir avec leurs équipes, aux préparatifs nécessaires à la transition à compter de janvier prochain.

2. Les attentes du Comité de transition

Dès le début, le Comité de transition a indiqué que les travaux des comités devaient être guidés par un ensemble de valeurs résumées sous l'expression «*une ville pour tous*» c'est-à-dire une ville qui favorise la qualité de vie des personnes et des familles, une ville qui respecte ses citoyens et ses citoyennes, une ville qui écoute leurs besoins, une ville où il fait bon vivre, travailler et s'épanouir, une ville qui favorise le développement social, culturel et économique, une ville qui voit à la protection de son patrimoine et une ville qui vise l'excellence dans la prestation de ses services et dans ses pratiques de gestion.

Il avait aussi spécifié sa vision de la nouvelle ville, et demandait aux comités de l'avoir en tête tout au long de leurs travaux :

- Une ville qui suscite la fierté de ses citoyens et de ses fonctionnaires.
- Une ville où la coordination du développement économique, social et culturel est efficace, notoire.
- Une ville qui gère efficacement l'aménagement de son territoire et de ses infrastructures.
- Une ville qui offre à ses citoyens un niveau de services qui les satisfait, d'une qualité élevée, à un coût compétitif en comparaison des autres villes de même type.
- Une ville qui affirme sa présence dans la Capitale fédérale.
- Une administration municipale proche de ses citoyens et de la diversité de leurs besoins.
- Une administration municipale qui est un modèle au niveau de ses pratiques de gestion.
- Une ville qui valorise le bénévolat de ses citoyens dans l'animation de la communauté.
- Une ville qui a réussi une répartition équitable du fardeau fiscal.

3. Les principes fondateurs

Le Comité de transition ne voulait pas d'une simple intégration des organisations existantes. Il souhaitait plutôt que la nouvelle administration municipale soit conçue pour faire face aux défis actuels et futurs propres à une grande ville. C'est pour cette raison qu'en mars il a dévoilé les grandes orientations pour l'organisation des services de la nouvelle ville, entre autres :

- Un déploiement de services de première ligne dans les cinq *Centres de services*, avec une gestion locale et intégrée des personnels travaillant dans ces Centres de services;
- Un *déconcentration*, lorsque possible, des divers services sur le territoire.

4. Les composantes de l'organisation

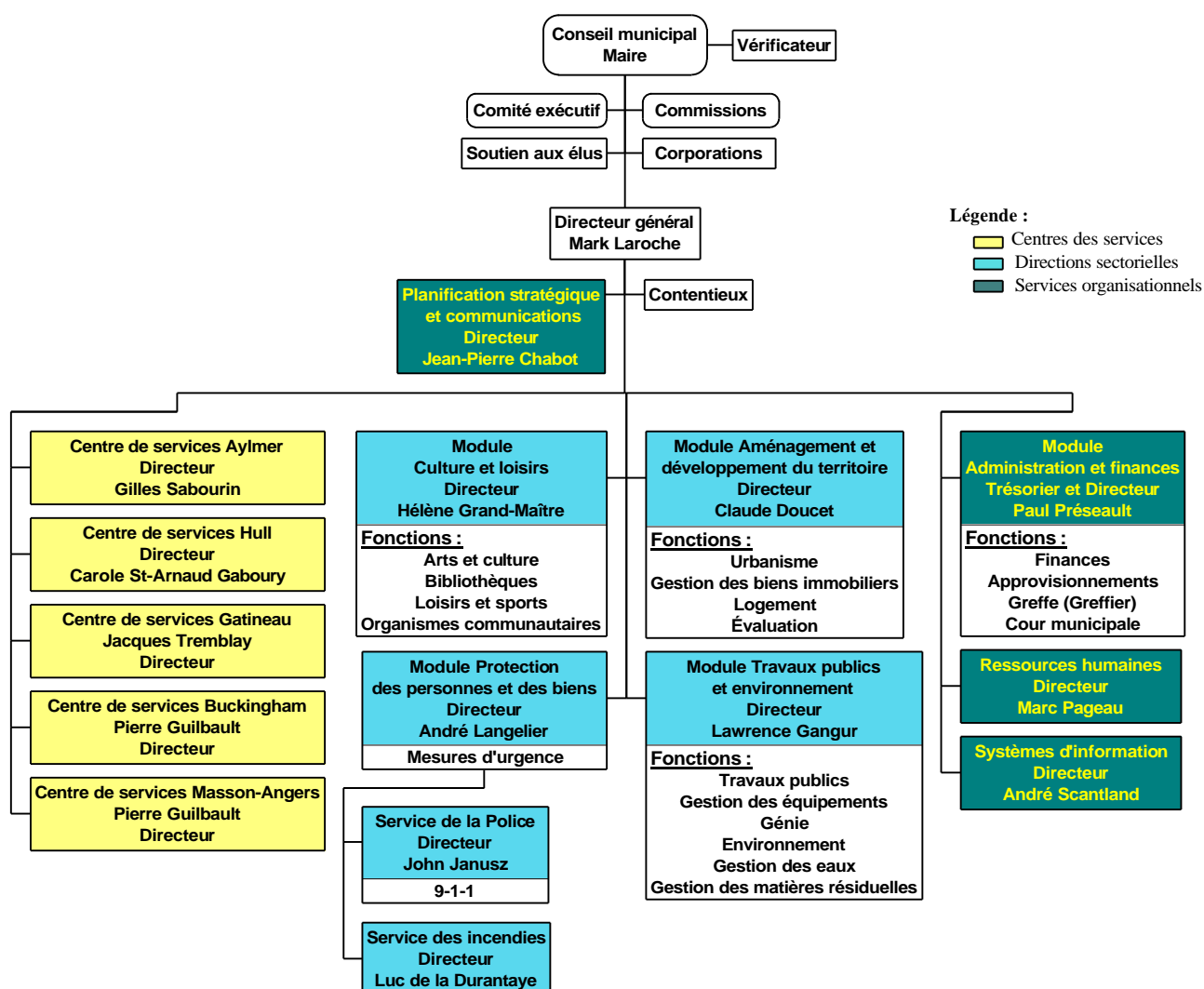
En plus d'une direction générale, l'organisation comporte trois types d'unités :

- Des directions sectorielles
Les directions sectorielles regroupent les divers secteurs d'activité s'adressant à la population ou qui concernent la gestion du territoire.
- Des Centres de service
Ils regroupent des services de première ligne comportant des transactions avec les citoyens, avec l'intention de leur offrir des services de proximité. Ils sont aménagés dans les hôtels de ville des anciennes villes, et dans celui de la nouvelle ville : Aylmer, Hull, Gatineau, Buckingham, Masson-Angers.

On y trouve notamment des services de loisir, tous les services d'encaissement, des locaux pour que les élus rencontrent les citoyens, des services d'urbanisme. C'est là aussi que sont reçues les plaintes et requêtes des citoyens, et c'est là aussi que sont définies les priorités hebdomadaires pour les travaux publics.

- Des services organisationnels¹
Les services organisationnels ont pour mission d'offrir un appui et un encadrement au bon fonctionnement de l'administration municipale. On trouve quatre directions dans cette catégorie : les ressources humaines, les systèmes d'information, les services administratifs, la planification stratégique et communication.

En novembre, un cahier sur l'organisation administrative de la nouvelle ville a été remis à chaque membre du nouveau conseil municipal. Ce cahier contient tous les organigrammes des services, les effectifs spécifiques à chaque service, la liste des cadres nommés à cette date, ainsi qu'une fiche-synthèse décrivant les caractéristiques de chaque module et service.



¹ On parle parfois de «services corporatifs» (en anglais «corporate services»).

5. Le fonctionnement de l'administration municipale

5.1. Les directions sectorielles

De façon générale, l'organisation et la gestion des directions sectorielles devraient suivre les trois principes suivants :

- La définition des orientations, politiques, systèmes est *centralisée*.
- La gestion opérationnelle est largement *déconcentrée*, avec un certain degré de décentralisation, sauf pour les services spécialisés qui eux peuvent être concentrés et centralisés.
- Plusieurs mécanismes de coordination sont mis en place à l'intérieur des secteurs d'activité et entre eux; donc une coordination verticale et horizontale forte.

5.1.1. Orientations, politiques, systèmes

La formulation, la mise à jour et l'interprétation des *orientations, politiques, systèmes* dans chaque direction relèvent du directeur, et s'appliquent à tous, incluant les Centres de services, sauf exception explicite. Ces orientations, politiques, systèmes précisent les normes générales à respecter, mais elles ne vont pas jusqu'aux détails opérationnels, sauf pour encadrer des risques spécifiques, ou pour favoriser la souplesse et l'efficience dans l'utilisation des ressources.

5.1.2. La gestion opérationnelle

Les services spécialisés ou les services communs sont concentrés pour favoriser les économies d'échelle. Les services opérationnels sont largement déconcentrés sur le territoire, selon les besoins propres à chaque secteur. Leur gestion se fait dans le respect des orientations, politiques, systèmes définis par la direction. Les gestionnaires disposent de la marge de manœuvre requise pour d'une part organiser leur service avec efficacité/efficience et pour d'autre part fournir un service adapté au territoire et aux circonstances.

En conséquence, les gestionnaires sont *responsables et imputables* auprès de leur supérieur hiérarchique,

- de l'organisation du travail,
- la supervision du personnel relevant d'eux, et des relations de travail associées,
- de la santé-sécurité de leur personnel,
- du suivi de leur budget,
- du suivi des requêtes des citoyens concernant leur service,
- de l'utilisation et de l'entretien exemplaires des biens appartenant à la ville,
- de la collaboration efficace avec les autres services oeuvrant sur le même territoire ou au sein de la même direction.

5.1.3. La coordination sectorielle et inter-sectorielle

Pour assurer une cohérence suffisante dans et entre les secteurs d'activité, divers mécanismes de coordination devront être mis en place. Les suivants ont été suggérés par le CTO.

- Un comité de régie ville
- Des comités de régie sectoriels
- Des comités de concertation
- Des rencontres de bilan territorial
- Des contrats de prestation
- Des coordonnateurs des orientations prioritaires

5.2. Les Centres de service

La gestion d'un Centre de service est assurée par un directeur dans un mode *décentralisé*. L'ensemble du personnel de soutien et du personnel des loisirs relève de lui directement. Le personnel de l'aménagement et développement du territoire offre ses services dans le centre de service, avec la concertation du directeur, mais relevant du Module de l'aménagement et développement du territoire sur le plan hiérarchique.

Dans le respect des politiques de la ville, et sous l'autorité du directeur général, le directeur est responsable de l'organisation et de l'accomplissement du travail quotidien, du budget du Centre de services, de son aménagement, de la définition des pratiques à respecter dans la relation avec le citoyen, du respect des règles de conduite de la ville, et de l'interface avec les collègues des autres services. La sélection et l'évaluation du personnel sont assurées conjointement par le directeur du Centre de services et le directeur sectoriel concerné.

Le directeur du Centre de services a aussi la responsabilité de favoriser une concertation et une coordination efficaces entre les divers services œuvrant sur le territoire, et de mettre en place et animer les mécanismes de coordination requis.

5.3. Les services organisationnels

Les services organisationnels ont deux grandes vocations :

- une vocation corporative consistant à assurer la protection des actifs de la ville et à appuyer le processus décisionnel de la direction;
- une vocation d'appui aux directions, consistant à fournir les outils et les conseils pour assurer l'efficacité et l'efficience dans l'organisation et la gestion des services opérationnels.

Pour la vocation corporative, une *centralisation* au sein de trois directions est privilégiée : services organisationnels, ressources humaines et planification stratégique et communication. Pour l'appui aux directions, l'orientation privilégiée en est une de *déconcentration* définie par une convention de services, lorsque le besoin le justifie et que les effectifs le permettent. Cette logique s'applique tout spécialement pour les systèmes d'information, mais on en trouve aussi des applications en finances, en ressources humaines et communication.

6. Quelques réalisations dignes de mention

Il peut être utile d'attirer l'attention sur quelques réalisations relatives à l'organisation administrative de la nouvelle ville, qui faciliteront la transition à compter de janvier 2002 :

- Les citoyens pourront dès janvier faire leurs transactions financières et recevoir les services dans les centres de services.
- Dès janvier, les bibliothèques seront en réseau informatisé et les citoyens disposeront d'une collection plus large.
- Tôt en 2002 les citoyens pourront obtenir la carte citoyen qui servira de carte de bibliothèque mais aussi de numéro d'identité unique pour tous les services de la ville.
- Dès janvier, les citoyens pourront s'inscrire à l'ensemble des activités de loisir sur le territoire de la nouvelle ville, à partir de n'importe quel Centre de services (inscription informatisée en ligne).
- La corporation de développement économique prendra vie dès janvier.
- Le ré-aménagement des services aux travaux publics se fera après l'hiver afin d'éviter les problèmes durant cette période à risque.
- Les travaux informatiques ont été faits en temps pour permettre que les comptes de taxes pour la nouvelle ville soient envoyés en fin décembre comme prévu.

ANNEXE A-2

LES RESSOURCES HUMAINES DE LA NOUVELLE VILLE

1. Les effectifs de la nouvelle ville

En 2001, les villes existantes et la CUO comportaient quelque 1933 postes réguliers¹. S'ajoutait un nombre assez important d'employés temporaires pour des besoins saisonniers ou liés à des programmes à durée limitée. Tout au long des travaux sur l'organisation administrative de la nouvelle ville, un effort a été fait pour s'assurer que le nombre de postes requis au sein de la nouvelle ville soit moins élevé, traduisant ainsi des économies d'échelle résultant de la fusion. De telles économies d'échelle pouvaient s'appliquer aux postes cadres et aux postes cols blancs, mais le temps disponible et les paramètres de la loi 170 rendaient cet effort impossible au niveau des cols bleus². De fait, il aura été possible de réduire l'effectif régulier de quelque 74 postes.

Bilan des postes réguliers			
	Postes en 2001	Postes en 2002	Écart
Cadres	300,73	266	-34,73
Cols blancs	616,35	572	-44,35
Cols bleus	471	472	1
Pompiers	153	153	0
Policiers	286	290	4
Brigadiers scolaires	97	97	0
Total	1933,08	1859	-74,08
Pompiers temporaires	44	51	7

2. L'intégration des officiers supérieurs et des autres cadres

Pour le recrutement du directeur général, le Comité de transition a procédé parallèlement à un affichage interne et externe, alors qu'il a privilégié l'affichage interne pour les autres nominations.

Dans le cas du directeur général, le comité de sélection comportait deux membres du Comité de transition, deux membres choisis dans une liste de cinq personnes non engagées en politique municipale soumise par les maires, et une personne co-optée par les quatre autres membres. Le comité a été assisté par la firme Multi-ressources pour l'appel de candidatures, pour la conduite des entrevues,

¹ Ces postes n'étaient cependant pas tous occupés par des employés réguliers, d'où la surprise de constater en octobre, au moment de doter les postes de cols blancs, que dans certains secteurs on manquerait de personnel régulier pour combler certains des postes (ex. informatique, loisirs).

² L'équipe de gestion en place devra se consacrer à cet exercice en 2002.

et pour l'évaluation du potentiel des candidats intéressant le comité de sélection. Mentionnons que les directeurs généraux des administrations municipales locales, qui ont soumis leur candidature, ont tous pu bénéficier de l'évaluation de potentiel, qui pouvait ensuite les aider à orienter leur carrière s'ils n'étaient pas retenus. Au terme de cette démarche, M. Mark Laroche, à ce moment, directeur général de la ville de Brossard, a été embauché. Il est entré en fonction le 7 mai 2001.

Pour le choix des autres cadres supérieurs, des comités de sélection composés de membres du Comité de transition, du directeur général, et du directeur des ressources humaines (après son embauche) ont été constitués. Ils ont été accompagnés de la firme externe pour la mécanique de la démarche, les entrevues de qualification, la description des fonctions, la conduite des entrevues, le choix des candidats, et les entrevues de «de-briefing» avec les candidats non-retenus.

À la fin juillet, tous les directeurs de modules et services étaient nommés et pouvaient prendre le relais dans la coordination des divers comités de travail les concernant. Ils devaient aussi revoir leur plan d'organisation, en obtenir la validation par le CTO et mettre en branle tous les travaux requis pour une transition en douceur en janvier 2002. La même approche a été utilisée pour la sélection des directeurs de la police et des incendies.

Comme le prévoyait la loi 170, le Comité de transition a développé des mécanismes d'intégration des cadres. À cet effet, le comité a entrepris dès mars 2001 des discussions avec les associations de cadres des cinq villes et de la CUO. Les discussions portèrent sur un projet de protocole d'intégration préparé par le Comité de transition. Ce projet de protocole fut amendé de façon substantielle afin de répondre aux préoccupations légitimes des associations de cadres. La version finale était adoptée par le Comité en mai 2001. Suivirent des sessions générales d'information avec les cadres des six organisations visées par la fusion.

Pour les niveaux de gestion autres que ceux de la direction supérieure, le processus de recrutement et de nomination a été pris en charge par le directeur des ressources humaines, épaulé des cadres nommés préalablement dans son service, avec la participation active des directeurs et des cadres des autres niveaux le cas échéant. Toutes les nominations étaient subséquemment examinées et approuvées par le Comité de transition.

La dotation des postes s'est faite par vagues successives, et à chaque fois, un cahier contenant les descriptions de fonction et les exigences minimales de tous les appels de candidatures était distribué à tous les cadres via les directions générales des villes et de la CUO. Chacun des cahiers fut aussi publié sur le site Web du CTO.

Les mécanismes d'intégration convenus avec les associations de cadres prévoyaient une procédure de révision. Au total, dix personnes se sont prévaluées de ce mécanisme, le Comité de transition étant amené à revoir le processus de nomination dans trois cas. En date du 20 décembre, aucun litige ne subsistait à l'égard de la dotation des postes de cadres. Qui plus est, tous les postes cadres pour lesquels on comptait des candidats qualifiés à l'interne avaient été comblés. Seuls quelques postes en loisirs et aux incendies restaient à doter par voie d'affichage externe ou interne par la nouvelle ville.

Pour les cadres, le programme de départs volontaires a été mis en place avant que ne débute le processus de dotation des postes, ce qui a permis à plusieurs personnes de s'en prévaloir dès ce stade. Par la suite le programme est demeuré accessible jusqu'en décembre, ce qui a permis à quelques personnes additionnelles de s'en prévaloir. En conséquence, il ne restera en janvier 2002 qu'environ

cinq cadres excédentaires, qui seront par ailleurs fort utiles pour la période de transition. Au total, 41 demandes de départs volontaires auront été acceptées chez les cadres. Le programme aura permis en bout de ligne d'éliminer presque entièrement les surplus de main-d'œuvre au niveau des cadres et de procurer à la nouvelle ville des économies substantielles. Le coût initial des protections d'emploi offertes par la loi 170 aura été ainsi absorbé.

Afin de procéder à l'intégration des cadres, il fut vite convenu avec les associations de cadres qu'il était nécessaire pour le Comité de transition d'établir le niveau de salaire de chaque poste et d'annoncer quels seraient les avantages sociaux offerts par la nouvelle ville. En effet, les cadres sentaient le besoin de connaître ces informations pour prendre la décision de postuler des postes aux responsabilités parfois accrues. Des écarts importants dépassant parfois les 25 % existaient dans les niveaux de salaire entre les villes pour des postes comparables. Qui plus est, les villes payant le moins avaient tendance à compenser partiellement par des avantages sociaux plus avantageux.

En mars, un mandat fut confié à la firme AON de développer une structure salariale unique pour la nouvelle ville en utilisant comme point de départ la structure existante de la ville de Hull qui semblait être celle qui était la plus à jour. La firme devait aussi procéder aux comparaisons externes qui s'imposaient en utilisant comme point de référence les principales villes du Québec et la ville d'Ottawa. Après quelques ajustements apportés par le Comité de transition suite aux consultations avec les associations de cadres, la politique fut adoptée de façon intérimaire, puis adoptée par le conseil de la nouvelle ville en décembre 2001.

Un guide des conditions de travail et avantages sociaux, excluant les régimes de retraite, fut aussi conçu. Après une analyse exhaustive des conditions existantes de chacune des organisations fusionnées, le contenu du guide a été proposé aux associations de cadres pour discussion. S'en suivirent quelques bonifications qui menèrent à l'approbation en décembre 2001 par le conseil de la nouvelle ville de l'ensemble des conditions de travail et des avantages sociaux des cadres de la nouvelle ville.

Des litiges pourraient surgir suite à l'application des nouvelles conditions de travail des cadres. La direction de la nouvelle ville comprend bien la complexité de l'opération qui consiste à offrir à chaque cadre la possibilité de garder son salaire et ses conditions de travail actuelles ou d'opter pour la nouvelle grille salariale et les bénéfiques qui s'y rattachent. Il est possible que cette approche, suggérée par le Comité de transition, fasse l'objet de contestation.

D'autres litiges relatifs à l'intégration demeurent encore possible. Contrairement à ce qu'a statué le Comité de transition, certains cadres contractuels sont d'avis qu'ils possèdent la protection de la loi 170. Aussi, quelques nominations venaient tout juste d'être faites au moment de terminer notre mandat et les délais de demande de révision n'étaient pas expirés. Enfin, une action légale de la part d'une employée était en suspens relativement à la dotation d'un poste d'adjointe administrative.

3. L'intégration des cols bleus

La nouvelle ville compte un nombre de postes relativement similaires à celui des anciennes villes combinées. Même si beaucoup de travail a été fait au niveau de la structure organisationnelle chapeautant les services offerts par les cols bleus, il a été convenu de laisser à la nouvelle ville le soin d'évaluer la pertinence de rationaliser ses effectifs cols bleus. Qui plus est, à court terme, l'intégration des cols bleus suppose un déplacement minimal des effectifs limité à neuf personnes. Ces

déplacements sont déjà chose réglée car ils ont fait l'objet d'une entente lors de la négociation des mécanismes d'intégration des cols bleus.

Cela ne veut pas dire que la négociation des mécanismes d'intégration des cols bleus a été simple. En effet, cette négociation a été la seule où le Comité de transition n'a pu réussir à obtenir une entente avec l'ensemble des syndicats, les parties ayant alors dû recourir à la procédure d'arbitrage prévue à la loi 170. Qui plus est, à la fin du mandat du Comité de transition, une requête en évocation était toujours en attente d'audience à la cour en rapport avec une contestation de la juridiction du tribunal d'arbitrage sur certaines des clauses de la décision rendue le 30 septembre.

Le Comité de transition opta dès le début de son mandat pour une négociation à une table unique des mécanismes d'intégration. Il s'agissait là d'une opération fort complexe compte tenu des rivalités intersyndicales entre les parties en présence, en l'occurrence la CSN, le SCFP et les Teamsters. Pour compliquer les choses, une requête en accréditation de la FISA était en suspens au moment d'entreprendre les discussions. Il fut décidé de mener des discussions parallèles avec ce dernier groupe afin d'éviter l'animosité du syndicat qui avait eu à vivre les pressions du maraudage antérieur au dépôt de la requête. Éventuellement, cette requête fut déboutée, les discussions parallèles prenant alors fin.

L'idée de la table unique prit donc forme et, de février à septembre, le Comité de transition visa la conclusion d'une entente unique appuyée par tous les syndicats. Lors de la médiation en septembre 2001, les parties arrivèrent à s'entendre sur toutes les dispositions d'un protocole d'intégration. Mais les discussions achoppèrent sur les conditions accessoires à l'intégration. Même s'il ne s'agissait pas là du seul enjeu en litige, la mésentente porta avant tout sur la dotation des postes en 2002, entre le moment de l'intégration et celui de la signature d'une nouvelle convention collective. Le Comité de transition était d'avis qu'il ne pouvait y avoir fusion réelle sans un processus unique de dotation et d'accessibilité unique aux postes de la nouvelle ville. Sur ce, le Comité reçut l'appui de la CSN mais fit face à un refus du SCFP et des Teamsters dont les positions provinciales penchaient vers un cloisonnement de la dotation à l'intérieur des frontières des municipalités existantes. Au terme des auditions, l'arbitre trancha en faveur du Comité de transition mais une requête en évocation fut déposée par la SCFP. À la fin de décembre 2001, cette requête n'avait pas encore été entendue.

En même temps que le Comité de transition menait des discussions avec les syndicats de cols bleus sur les mécanismes d'intégration, il tentait d'en arriver à une entente sur la structure de représentation syndicale de ce groupe. D'entrée de jeu, le CTO proposa que les sept unités de cols bleus existantes soient regroupées en une seule regroupant tous les cols bleus de la nouvelle ville. Seul le SCFP rejeta cette position, optant plutôt pour une unité générale de cols bleus, tel que proposé par le Comité mais revendiquant comme groupe distinct les ouvriers spécialisés des usines de traitement des eaux. Mais à la dernière heure, le SCFP, suite à une assemblée générale de ses membres, se rallia à la position du Comité de transition et à celle des autres syndicats en acceptant le principe d'une seule unité d'accréditation pour tous les cols bleus de la nouvelle ville. Les parties s'entendirent aussi pour respecter le statut quo quant aux postes définis comme cols bleus ou hors cols bleus dans les municipalités existantes. Ne restait plus qu'à tenir le vote sur le choix de l'agent négociateur qui représenterait cette unité générale de cols bleus fusionnés. La CSN remporta ce vote tenu à la fin octobre par une très forte majorité.

4. L'intégration des cols blancs

La nouvelle ville compte 44 postes de cols blancs de moins que les organisations fusionnées en comptaient, une réduction totale d'un peu plus de 7 %. La mise en place du programme de départs volontaires a rendu possible cette réduction grâce à l'octroi de primes à 31 cols blancs. Comme chez les cadres, le nombre de départs volontaires a compensé en grande partie les redondances de postes engendrées par la réingénierie organisationnelle.

La dotation des postes de cols blancs s'est avérée être une opération fort complexe et délicate et ne s'est terminée qu'à la toute fin de notre mandat. La totalité des personnes furent affectées à un poste dont 92 % à un poste identique ou semblable à celui qu'elles avaient identifié comme premier choix. À la fin de l'opération, seulement une dizaine de personnes furent affectées à des fonctions spéciales de transition qui disparaîtront avec le temps lors d'affectations ultérieures qui se feront lors de la création de vacances dans des postes compris dans la structure.

En novembre, lors du sprint final de l'intégration des cols blancs, force fut de constater que quelques dizaines de postes réguliers répertoriés à partir des données fournies par les villes n'étaient pas dotés par des effectifs réguliers. Il en résulta un certain déséquilibre entre l'offre et la demande main-d'œuvre. Comme conséquence, il faudra combler certains postes à partir de la liste des employés temporaires. Cette situation, à première vue équivoque, placera cependant la nouvelle ville en meilleure position pour effectuer des ajustements rapides dans sa force de travail tôt en 2002. En effet, elle pourra ainsi procéder au besoin à de nouvelles réductions en diminuant ses effectifs d'appoint.

Le processus d'affectation des cols blancs a été le plus complexe des groupes de syndiqués à cause des différences importantes entre la structure de service de la nouvelle ville et celles des anciennes villes. Il fut le résultat d'un effort concerté des cadres des ressources humaines, du Comité de transition et des représentants syndicaux. Comme il avait été convenu lors des négociations, l'opération a été gérée par un comité patronal-syndical du début à la fin. Fait à souligner, au 20 décembre 2001, aucun grief n'avait été déposé par un seul des quelque 600 cols blancs.

Entre mai et septembre, une liste de postes génériques a été constituée pour servir de passerelle entre les titres de postes en vigueur dans les villes et la CUO, et les postes créés pour répondre aux besoins de la nouvelle organisation. Il fallait en effet une liste de repères uniformes pour harmoniser les titres des emplois qui différaient d'une ville à l'autre. La constitution de cette liste s'est avérée être une opération longue, complexe et laborieuse, et elle a demandé la contribution de plusieurs cadres et des syndicats concernés. Il était entendu que cette liste de poste générique ne pouvait en aucune façon servir à la classification des postes dans la nouvelle ville, et qu'elle n'avait qu'une valeur transitoire. Chaque col blanc a été intégré à la liste, sur la base de divers paramètres comme la nature du travail, le secteur d'activité, le domaine d'expertise et le lieu de travail. Une fiche descriptive fut par la suite préparée pour chaque employé qui a eu l'occasion de la valider.

Puis restait à trouver une correspondance entre les postes de la nouvelle organisation et les postes génériques afin de permettre aux gens d'identifier les postes pour lesquels ils se qualifiaient. Cela fait, les employés cols blancs ayant le statut d'employés réguliers ont reçu toute l'information pertinente et ont été invités à indiquer, sur un formulaire à cet effet, le poste qu'ils aimeraient occuper dans la

nouvelle ville. Auparavant, le Comité de transition avait statué sur les demandes de départs volontaires, afin de faciliter la poursuite de la démarche.

À la fin de l'opération, 92 % des cols blancs ont obtenu un poste semblable ou comparable au premier choix exprimé. Il est resté 48 personnes non intégrées à la suite de cette étape. Le comité conjoint d'intégration a alors étudié plus attentivement les qualifications de ces personnes afin de trouver des postes qui pourraient leur convenir, et au terme de cette étape, toutes les personnes ont pu être intégrées en respectant les dispositions du protocole d'intégration qui avait été négocié; une dizaine de ces personnes seront affectées à des fonctions de transition et pourront être graduellement intégrées à des postes réguliers.

Comme dans le cas des cols bleus, le Comité de transition opta dès le début de son mandat pour une négociation à une table unique des mécanismes d'intégration. Encore là, l'opération s'annonçait difficile compte tenu du pluralisme syndical existant. En effet, les cols blancs étaient regroupés sous deux syndicats indépendants, deux unités affiliées au SCFP, deux syndicats de la CSN et une unité de l'UES. Qui plus est, les entités affiliées aux centrales amenaient avec elles des positions provinciales fort différentes l'une de l'autre. En contre partie, chacune des organisations était consciente que cette négociation pourrait être ardue compte tenu des bouleversements qu'aurait à subir l'organisation des services offerts par les cols blancs.

Les parties s'entendirent pour mener les négociations à une table unique. Les discussions débutèrent à la fin février pour se terminer à l'étape de la médiation quelques jours avant la date d'échéance du 30 septembre prévue par la loi 170. Le protocole d'intégration comprend entre autres les mécanismes d'intégration suivants :

- Établissement de postes génériques permettant une standardisation des titres d'emplois d'une ville à l'autre.
- Utilisation de cette terminologie générique pour la construction du plan d'effectifs.
- Affectations basées sur le maintien des expertises en place et sur l'ancienneté.
- Procédures séparées par les affectations dans les centres de services et les secteurs de l'organisation. Priorité accordée aux employés des municipalités existantes pour les postes des centres de services et aux employés du secteur pour les postes dans un secteur.
- Gestion conjointe complète du processus.

L'entente d'intégration comprend aussi une harmonisation minimale des conventions collectives qui enlève plusieurs des barrières au bon fonctionnement de la nouvelle ville. À titre d'exemples, les listes de temporaires ont été fusionnées, les procédures d'octroi des congés annuels et du temps supplémentaire ont été harmonisées et la nouvelle ville aura recours dès le 1^{er} janvier 2002 à une procédure unique de dotation des postes.

L'obstacle le plus difficile à surmonter lors de cette négociation a été l'absence d'un plan d'effectifs. Les syndicats ont démontré beaucoup de résistance au fait qu'on a dû tout au long du processus négocier dans l'abstrait, sans trop savoir quel serait l'impact réel des mesures discutées en négociation. En fin de compte, le plan d'effectifs n'est venu qu'après la date d'échéance du 30 septembre. Personne n'est à blâmer pour cette difficulté si ce ne sont que les échéances serrées qui nous étaient imposées par le cadre législatif.

Les discussions sur la structure et la définition de l'accréditation ont elles aussi été plus complexes pour les autres groupes même si dès avril il y avait un consensus informel qu'il n'y aurait qu'une seule unité d'accréditation pour les cols blancs. Cette unité regrouperait tous les cols blancs actuellement syndiqués et considérés comme cols blancs dans leur municipalité existante.

Les difficultés découlaient du fait qu'au total une soixantaine de postes appartenaient à des types d'emploi qui étaient syndiqués dans une ville mais étaient considérés cadres dans une autre. Il fallait donc harmoniser ces statuts mais pas à partir des fonctions futures dans la nouvelle ville. Il fut donc entendu que l'accréditation serait accordée pour tous les cols blancs et que, pour le vote qui s'en suivrait, tous les cols blancs auraient droit de vote, peu importe leur statut de cadres ou de syndiqués dans la nouvelle ville. En septembre 2001, les parties conclurent une entente sur le statut futur « cadre » ou syndiqué de chacun des postes en litige. Il en ressort une classification cohérente des postes qui respecte en tous points les dispositions du Code du Travail et les précisions apportées par la jurisprudence.

Le vote sur la nouvelle accréditation syndicale s'est tenu en octobre. Le syndicat des cols blancs de Gatineau (indépendant) en est sorti gagnant.

5. L'intégration des policiers

Une fois la fusion des services policiers terminée, le nouveau corps de police comptera quatre policiers de plus que le total actuel des municipalités existantes. Fait à noter, le nouveau Service de police devra, à partir du 1^{er} janvier 2003, desservir la population de la municipalité actuelle de Buckingham, actuellement couverte par la Sûreté du Québec.

Compte tenu des protections d'emploi, de postes et de fonctions préalablement consenties avant l'an 2000 par les villes aux policiers en cas de fusion, la marge de manœuvre du Comité de transition dans la négociation des mouvements de main-d'œuvre était très mince. À titre d'exemple, un sergent aux enquêtes criminelles ou un agent à la patrouille routière devait nécessairement, selon sa convention collective, être intégré à des fonctions similaires à celles qu'il occupe dans sa ville actuelle.

En contre partie, les rivalités inter-syndicales qui ont complexifié les négociations avec les cols bleus ou les cols blancs étaient inexistantes. En effet, les trois syndicats de policiers avaient convenu entre eux dès l'annonce de la fusion de se regrouper en une seule organisation prenant assise à partir du syndicat actuel des policiers de Hull. L'accréditation ne fut donc qu'une formalité et aucun vote sur le choix de l'agent négociateur ne fut nécessaire.

Les négociations avec les policiers ont débuté au mois de mars mais il devint vite évident qu'il nous fallait plus d'information sur la structure du futur Service de police avant de progresser dans les discussions. C'est pourquoi ce ne fut qu'au début juillet, puis dans un sprint final tenu lors des séances de médiation que les vraies négociations ont eu lieu.

Il s'avéra rapidement qu'il était impossible de concilier la future structure de services de la ville avec les contraintes des conventions collectives. De façon plus précise, il sera difficile pour la nouvelle ville de mettre sur pied ses centres communautaires de services policiers. Il devra le faire graduellement en négociant les ajustements nécessaires avec les syndicats. Par contre, aucune contrainte géographique

n'est assignée à l'entente conclue avec les policiers, ce qui facilitera un déploiement optimal des effectifs.

L'entente de l'intégration des policiers comprend l'harmonisation de plusieurs clauses des conventions collectives. En 2002, la nouvelle ville aura des horaires de travail harmonisés pour la gendarmerie, une clause unique sur le régime syndical, une seule liste de temporaires, une seule procédure de dotation des postes, un seul mécanisme d'allocation du temps supplémentaire et de la prise de vacances et des conditions uniques d'utilisation des temporaires.

En 2002, en plus de l'harmonisation des conventions collectives, il y aura beaucoup de travail à faire pour mettre en place la nouvelle structure. Il est à espérer que les dirigeants de la nouvelle ville utiliseront une approche partenariale avec les syndicats, sans quoi l'opération risque d'échouer.

6. L'intégration des pompiers

La nouvelle ville compte un nombre identique de pompiers à temps plein. Très peu de changements ont été apportés à la structure du Service d'incendie si ce n'est que la gestion des services actuels a été fusionnée. En soi, une telle fusion affecte très peu les employés syndiqués. Les casernes demeurent aux mêmes endroits et compteront de façon générale sur les mêmes effectifs pour assurer la sécurité de leur portion du territoire. Le seul changement significatif pour les pompiers a trait à la centralisation à un endroit unique des services de prévention qui compteront un nombre équivalent d'agents.

En tout début de processus de discussion, il fut décidé que les discussions avec les cinq syndicats existants se feraient à une seule table même si trois organisations syndicales représentaient les pompiers des cinq villes (SCFP, SPQ, Indépendants). Les syndicats décidèrent d'eux-mêmes d'une entente de fusion syndicale qui résulta en une seule demande d'accréditation en faveur du syndicat actuel de la ville de Gatineau.

Les municipalités actuelles de Buckingham et Masson-Angers sont actuellement desservies par des pompiers volontaires sur appel. Cette desserte sera maintenue dans la nouvelle ville. Au moment d'amorcer les négociations, aucun de ces pompiers n'était couvert par une convention collective car les accréditations venaient tout juste d'être obtenues. Leur intégration fut donc ainsi facilitée et les négociations qui suivirent portèrent presque exclusivement sur l'intégration des pompiers à temps plein et l'harmonisation minimale de leurs conventions collectives.

Les enjeux d'intégration furent relativement simples à régler compte tenu de l'homogénéité du groupe et la quasi-absence de déplacements de main-d'œuvre. L'entente d'intégration donne tout le même le droit à la nouvelle ville de changer l'affectation de casernes des pompiers au-delà des limites des villes actuelles. Un tel changement sera fait sur une base volontaire et, à défaut de volontaires, par ordre inverse d'ancienneté.

L'entente avec les syndicats de pompiers fut conclue en juillet avant la date limite prévue pour la demande d'intervention d'un médiateur arbitre. Elle est celle qui va le plus loin dans l'harmonisation des conventions collectives. En plus de comprendre une intégration des listes d'employés réguliers, d'employés temporaires et d'employés à temps partiel (pompiers volontaires), l'entente couvre une grande variété d'enjeux. Parmi ceux-ci, nous soulignons les harmonisations suivantes : les horaires de

travail, l'allocation du temps supplémentaire, le système de rappel, la procédure de griefs et de mesures disciplinaires, les règles de promotion et de mutation, la mobilité sur le territoire, le remplacement à une fonction supérieure et la mise en place de mécanismes de consultation.

Il sera important pour la nouvelle ville, si elle veut assainir le climat de relation de travail avec ses pompiers, de maintenir l'esprit de partenariat qu'ont caractérisé les discussions patronales syndicales relatives à la transition.

7. L'intégration des brigadiers scolaires

L'intégration des brigadiers scolaires s'est avérée une opération simple car aucun changement organisationnel n'a été fait par le comité de transition au niveau de la structure de service. Les brigadiers sont tout simplement reconduits dans leur fonction actuelle sur le territoire de leur municipalité existante aux mêmes conditions et au même statut qu'ils possèdent en 2001.

Avant la fusion, les brigadiers de Buckingham étaient les seuls à être syndiqués. Lors des discussions avec les cols blancs, il fut décidé d'exclure les brigadiers de l'unité des cols blancs. En conformité des dispositions de la loi 170, un vote a été tenu chez les brigadiers et ces derniers décidèrent en majorité de se syndiquer.

En novembre, un protocole d'intégration fut négocié avec le SCFP n'incluant essentiellement qu'une disposition minimale relative à leur affectation à la nouvelle ville.

8. Quelques enjeux non résolus

L'intégration est loin d'être complétée même si la partie la plus apparente qui consiste à affecter une personne à un poste a été faite. En janvier 2002, les cols bleus, les policiers et les pompiers auront de nouveaux patrons, oeuvreront dans une nouvelle ville et vivront l'incertitude inévitable provoquée par de tels changements. Il faudra redoubler d'efforts pour consolider les nouvelles équipes ainsi formées.

Pour les cadres, les bouleversements sont beaucoup plus profonds. Une grande partie d'entre eux auront de nouvelles fonctions. Pour certains, il s'agira de responsabilités accrues, pour d'autres de défis plus restreints. Plusieurs n'ayant pu obtenir le poste convoité garderont sans doute un goût amer de l'opération de fusion. Il faudra prendre le temps nécessaire et investir les ressources essentielles à leur mobilisation autour de la construction de la nouvelle ville. Qui plus est, reste à régler le délicat problème de l'adhésion ou de la non adhésion à la politique salariale. Nous sommes confiants que la haute direction saura bien gérer cette problématique.

Reste aussi en suspens une poursuite possible d'un cadre sur un litige portant sur sa protection en vertu de la loi 170 et une autre d'une employée syndiquée dont la nomination initiale à un poste de cadre a été annulée par le Comité de transition suite à des irrégularités du processus.

Là où le travail d'intégration reste en grande partie à faire est au niveau des cols blancs même si tous auront été affectés à un poste à la fin de 2002. La problématique principale consistera à passer des

postes génériques ayant servi aux affectations à des descriptions de tâches reflétant les besoins de l'employeur, les qualifications des employés et les systèmes de classification en place. D'égale importance est la question de la mobilisation du personnel cols blancs. Ce groupe d'employés a vécu une très grande anxiété et de profonds bouleversements lors de la fusion et il faudra, là aussi, redoubler d'efforts pour cicatriser les plaies. Enfin, dans un tout autre ordre d'idées, la nouvelle ville devra trouver une solution au problème créé par le fait que les cols blancs de Gatineau ont un stationnement gratuit fourni par la ville. Cela créera évidemment un sérieux problème pour les personnes transférées à Hull.

La qualité des efforts qui seront déployés par la haute direction pour compléter l'intégration donnera le ton aux prochaines négociations. On ne peut que répéter que seule une approche de partenariat permettra à la ville de réaliser ses objectifs légitimes en la matière.

La réorganisation du développement économique

Le mandat et son exécution

Le mandat que s'est donné le Comité de transition (CTO) était de revoir le fonctionnement du développement économique sur le territoire de la future ville de Gatineau. Ceci comprenait l'examen des ressources et les activités de développement économique des services municipaux ainsi que celles d'autres intervenants œuvrant dans la ville et la région. Nous avons identifié les missions propres à chacun des intervenants et les ressources dont ils disposaient. Finalement, nous avons fait des recommandations autant sur les ressources municipales et proposé des arrimages les plus complémentaires possibles avec les autres intervenants économiques.

D'abord, un court résumé des travaux du sous-comité de développement économique du CTO qui ont mené aux recommandations formulées, ceci afin de démontrer la solidité des fondements sur lesquels ces recommandations reposent :

- ce sous-comité était composé de douze (12) personnes, dont les directeurs de développement économique des villes et de quatre (4) représentants du milieu des affaires;
- six (6) rencontres ont eu lieu depuis mars 2001 et exigé plus de 400 heures de travail de la part des participants;
- trois (3) Forums sur la haute-technologie, l'industrie et le secteur du tertiaire moteur et sur le tourisme ont réuni près de 65 personnes étroitement liées à ces secteurs;
- nous avons invité les trois (3) directeurs des corporations de développement économique des villes de Laval, Sherbrooke et Saint-Hyacinthe qui sont venus nous expliquer leur fonctionnement et répondre à nos questions. Nous avons de plus documenté les pratiques de Drummondville, Ottawa et Québec;
- le parrain du projet au CTO, monsieur Franco Materazzi, a travaillé près de 500 heures additionnelles pour réaliser le bilan des projets réalisés par les villes, dresser l'inventaire des partenaires de développement économique de la région, documenter les meilleures pratiques, négocier avec les partenaires régionaux, mettre en place les divers éléments de la corporation de développement économique et rédiger les procès-verbaux de toutes les rencontres;
- les recommandations du sous-comité ont aussi été étudiées et entérinées par le CTO et les maires lors de diverses rencontres consultatives.

L'inventaire des organismes de développement économique

Nous avons inventorié sur le territoire de la future ville de Gatineau près de dix-sept (17) organisations actives dans le développement économique, les cinq services municipaux compris. Certains ont un mandat régional, dépassant les frontières de la ville. D'autres jouent un rôle spécialisé ou un créneau spécifique (coopératives, jeunes, femmes, technologie, développement communautaire et économie sociale). Un grand nombre tirent leur financement de sources provinciales multiples (ministère des Régions, MIC; Emploi Québec), de sources fédérales aussi (Développement économique Canada, Ressources humaines Canada, CNRC) et, bien sûr, de plusieurs municipalités.

Les dépenses totales de ces organisations atteignent près de quinze (15) millions \$ annuellement et la participation des municipalités est de l'ordre de quatre (4) millions \$. Il va s'en dire que la future ville ne pourrait dicter ses volontés à toutes ces organisations et n'aurait pas avantage à le faire pour conserver les onze (11) millions \$ provenant d'autres sources. Mais l'argent n'est pas tout : l'engagement des bénévoles dans ces organisations est aussi très valable et il fallait donc, plutôt, conjuguer avec leurs objectifs.

Approche retenue

L'approche qui a finalement été proposée par le sous-comité de développement économique du CTO, et ensuite par le CTO et depuis lors retenue par la nouvelle ville s'inspire des principes suivants :

- regroupement des effectifs municipaux dans une corporation de développement économique devant favoriser le développement de grappes industrielles et attirer de nouveaux investisseurs dans la région;
- respect des mandats et rôles des organismes régionaux, tels la SDEO, Outaouais International, ATO, après avoir redéfini avec eux des arrimages complémentaires à l'action de la future corporation municipale;
- respect du mandat confié par le ministère des Régions au CLD-CUO et financement de celui-ci par la nouvelle ville. Le CLD a pour mandat de coordonner tous les groupes du milieu favorisant l'entrepreneuriat et le démarrage d'entreprises d'économie sociale et d'économie privée;
- simplification et réduction du nombre d'organismes quand c'était possible et désirable : ainsi le mandat du Bureau de tourisme et des congrès de Hull a été confié à l'Association touristique de l'Outaouais; les trois (3) CDEC vont se fusionner en une seule.

Finalement, des dix-sept (17) organisations initiales, il en restera onze (11) suite aux réformes en cours. La nouvelle ville aura des relations importantes avec quatre (4) d'entre elles, soit la Corporation de développement économique, le CLD, la SDEO et l'ATO. Étant donné l'importance des investissements de la ville dans ces organisations, celles-ci acceptent de participer à un FORUM trimestriel où la ville pourra faire le point avec elles sur l'état d'avancement des dossiers.

Recommandations

La fusion des villes formant la Communauté urbaine de l'Outaouais (CUO) pourra finalement permettre à la nouvelle ville de Gatineau d'affirmer d'une seule voix son avenir économique face à la ville voisine, Ottawa. À cette plus grande unité d'action politique, il faudra par ailleurs que le gouvernement du Québec poursuive son appui à la nouvelle ville pour que celle-ci puisse affirmer sa position concurrentielle par rapport à la ville d'Ottawa, trois fois plus peuleuse et polarisant fortement l'espace économique commun.

Une plus forte activité économique privée dans la nouvelle ville offrirait de plus une opportunité unique pour le gouvernement du Québec de prélever plus d'impôts au Québec, non pas par un déplacement d'activités économiques d'une région à l'autre du Québec, mais de l'Ontario vers le Québec. Ceci ne serait d'ailleurs qu'un juste retour des choses ou rééquilibrage parce que le Québec contribue amplement à la prospérité d'Ottawa.

Vous retrouverez, dans les pages suivantes (annexe A-4), un mémoire décrivant avec plus de détails cette opportunité unique ainsi que des recommandations adressées au gouvernement du Québec. On y propose un partenariat solide entre la nouvelle Ville de Gatineau et le gouvernement du Québec, partenariat dans lequel le MICT et le ministère des Régions pourraient être impliqués.

Ainsi, on propose la poursuite du CDTI dans la région ainsi que l'implantation d'un CNE manufacturier et aéronautique (à l'Aéroparc industriel de Gatineau) un programme de soutien au fonctionnement de l'aéroport ainsi que la participation à la mise en valeur de propriétés importantes dans la ville (la Ferme Scott) et l'importante propriété de Rhodia à Buckingham en voie de terminer ses opérations.

MÉMOIRE SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA NOUVELLE VILLE DE GATINEAU À L'INTENTION DE LA MINISTRE DES AFFAIRES MUNICIPALES

L'unité politique

La fusion des villes de la Communauté urbaine de l'Outaouais (CUO) pourra finalement permettre à la nouvelle ville de Gatineau d'affirmer d'une seule voix son avenir économique face à la ville voisine, Ottawa. À cette plus grande unité d'action politique devrait s'ajouter le soutien de l'appui du gouvernement du Québec afin que la nouvelle ville puisse réaliser le potentiel de sa position concurrentielle par rapport à la ville d'Ottawa, trois fois plus peuplée et polarisant fortement l'espace économique commun.

Un rattrapage économique à poursuivre

En effet de façon globale, la nouvelle ville de Gatineau demeure fortement dépendante de l'économie d'Ottawa, avec près de 40 % de sa population active y trouvant un emploi, contre 5 % seulement de la population active d'Ottawa qui, à l'inverse, travaillent du côté québécois. Le dynamisme du secteur privé de la nouvelle ville est encore, malgré certains progrès, globalement carencé ou déficient. En effet, avec 25 % de la population globale de la région métropolitaine Ottawa-Hull-Gatineau, la part de l'emploi privé de la nouvelle ville de Gatineau est d'à peine 15 %, soit seulement 60 % de ce qu'elle devrait être. Ceci entraîne bien sûr des conséquences négatives sur les sources de revenus municipaux actuelle trop dépendant du secteur résidentiel, sur les coûts élevés d'infrastructures routières, de ponts et de transport en commun à cause de moments pendulaires mal répartis entre les lieux de résidence et d'emploi.

Une opportunité unique de richesse accrue pour le Québec

Une plus forte activité économique du secteur privé dans la nouvelle ville offrirait une opportunité unique pour le gouvernement du Québec de prélever plus d'impôts au Québec, non pas par un déplacement d'activités économiques d'une région à l'autre du Québec, mais de l'Ontario vers le Québec. Ceci ne serait d'ailleurs qu'un juste rééquilibrage parce que le Québec contribue amplement à la prospérité d'Ottawa par l'important apport d'ingénieurs, informaticiens et scientifiques formés dans les universités québécoises et qui occupent près de 25 % des postes dans les entreprises privées et au gouvernement fédéral à Ottawa. Notons de plus que l'économie d'Ottawa est fortement alimentée par les achats de particuliers, d'entreprises et d'institutions établis dans la nouvelle ville de Gatineau. Elle est aussi fortement appuyée par près de 3 milliards \$ d'achats annuels du gouvernement fédéral consentis à plus de 95 % au côté ontarien de la région de la capitale nationale.

Ainsi, il ne fait pas de doute par exemple que des mesures agressives mises de l'avant par le passé par le gouvernement du Québec pour réaliser certains rattrapages économiques en réduisant les fuites commerciales ou achats auprès de commerces de détail d'Ottawa de près de 100 millions rapportent annuellement par la seule taxe de vente près de 8 millions \$. Le développement du secteur touristique par la seule existence du Casino de Hull génère sans nul doute des revenus additionnels pour le gouvernement du Québec, puisque près de 50 % des revenus proviennent de l'extérieur du Québec. Ceci génère annuellement près de 50 millions \$ de revenus additionnels pour le gouvernement du Québec. Il faut ajouter à cela les effets d'entraînement sur le reste de l'économie touristique de la région et les revenus de taxes additionnels générés.

Le Centre de développement des technologies de l'information (CDTI) de Hull est un autre bon exemple de mesure intéressante qui permet à la région de s'affranchir économiquement. Ainsi, le CDTI accueille plus dix-sept (17) entreprises dont 50 % proviennent de l'Ontario et qui emploient, plus de 300 travailleurs.

De fait, une commission d'enquête du gouvernement du Québec sur l'avenir économique de l'Outaouais (le Comité Outaouais) affirmait dans son rapport déposé en 1992 que, basé sur des études d'impact économique du Bureau de la Statistique du Québec, un plan accéléré décennal de développement économique pour la région pourrait générer annuellement 38.7 millions \$ de revenus additionnels pour le gouvernement du Québec (excluant l'apport du Casino).

Un programme conjoint de développement – Ville et le gouvernement du Québec

Dans ce contexte de fusion municipale et en regard du potentiel unique qu'offre au gouvernement du Québec le contexte frontalier de la nouvelle ville de Gatineau, celle-ci souhaite mettre de l'avant un programme agressif de développement économique en partenariat avec le gouvernement du Québec, programme qui pourra dégager un retour sur l'investissement très élevé. En effet nous pensons qu'un effort concerté pour offrir un ensemble d'incitatifs combinant des apports municipaux et provinciaux pourra finalement assurer le décollage économique de la nouvelle ville. Nous allons dans les lignes suivantes d'écrire les outils que la municipalité entend déployer et proposer des interventions que le gouvernement du Québec pourra mettre de l'avant.

1. La nouvelle ville de Gatineau

- 1.1. Elle mettra en place une corporation de développement économique qui soutiendra le développement de pôles économiques prometteurs et favorisera l'attraction d'investissement de l'extérieur, ceci selon les stratégies et modes d'intervention observés dans quelques bonnes pratiques au Québec, telles qu'à Laval, Drummondville, Sherbrooke, St-Hyacinthe ainsi qu'à Ottawa. La ville contribuera au financement de cette corporation à la hauteur de 1.5 million \$ annuellement;

- 1.2. Elle participera au financement du centre local de développement (CLD) à la hauteur de 1 million \$ en argent et en ressources afin de stimuler l'entrepreneuriat, favoriser le démarrage de nouvelles entreprises d'économie privée et d'économie sociale. Cette implication dans le développement communautaire se prolongera par la participation du CLD et de la ville ainsi que d'autres partenaires dans trois CDEC's qui disposeront annuellement de plus de 1 million \$;
- 1.3. Elle financera jusqu'à 70 % du budget de fonctionnement de la Société de diversification économique (SDÉO) qui administrera des programmes de financement pour les entreprises ainsi que des mesures d'appui pour le milieu rural de l'Outaouais, de même que pour la ville de Gatineau (contribution de 2.5 million \$ sur 5 ans);
- 1.4. Elle financera une grande partie du budget de fonctionnement d'une nouvelle division de promotion du tourisme, congrès et affaires mise en place par l'Association touristique de l'Outaouais dont le mandat couvre l'ensemble de la région (contribution de 2.7 million \$ sur 5 ans);
- 1.5. Elle pourra mettre en place un programme de crédit de taxe pour stimuler de nouveaux investissements dans le secteur technologique et du tertiaire-moteur (attraction de certaines des quelque 300 associations nationales et internationales généralement établies à Ottawa). La ville a obtenu l'autorisation de mettre sur pied un tel programme dans sa nouvelle charte;
- 1.6. Elle continuera à soutenir l'aéroport exécutif de Gatineau et l'Aéroparc industriel en prenant en charge son déficit annuel de près de 300 000 \$.
- 1.7. Elle remettra possiblement en valeur des bâtiments et laboratoires cédés par le gouvernement fédéral (la Ferme Scott) pour en faire un incubateur d'entreprises en sciences de la vie, biotechnologie et environnement.

2. Le gouvernement du Québec

La nouvelle ville de Gatineau souhaite d'autre part que le gouvernement du Québec continue à soutenir le développement de la ville de Gatineau et de la région par les mesures suivantes :

- 2.1 En poursuivant le programme de Centre de développement des technologies de l'information (CDTI) avec des localisations multiples sur le territoire;
- 2.2 En favorisant l'établissement d'un premier centre de la nouvelle économie à l'Aéroparc industriel de Gatineau, combinant l'accueil d'entreprises manufacturières ainsi que la présence d'activités manufacturières et de services dans le secteur aéronautique (projet déjà soumis par la ville de Gatineau au gouvernement du Québec);

- 2.3 En favorisant l'établissement de la cité de la nouvelle économie, tel que proposé dans le secteur du Plateau, à cheval entre le secteur de Hull et d'Aylmer. Cette cité serait à sa façon comparable aux cités du multimédia à Montréal et Québec, à la Cité des biotechnologies à Laval, etc. (projet déjà soumis par la ville de Hull au gouvernement du Québec);
- 2.4 En favorisant un programme d'utilisation de l'aéroport de Gatineau par les fonctionnaires des secteurs publics et parapublics québécois (projet présentement en discussion avec le ministère des Régions et le CRDO);
- 2.5 En participant à l'étude pour l'établissement d'un centre de la nouvelle économie ou toute autre mesure utile à la réutilisation de laboratoires fédéraux cédés par le gouvernement fédéral sur la ferme Scott à Hull;
- 2.6 En participant à l'étude pour l'établissement d'un centre de la nouvelle économie à Buckingham afin de réutiliser les 300 000 pieds carrés d'espace industriel laissé vacant par la fermeture de Rhodia.

Le 11 décembre 2001

COMITÉ DE TOPONYMIE

Le Comité de transition de l’Outaouais formait en mars 2001 un sous-comité afin d’inventorier les noms des rues identiques ou semblables sur le territoire des cinq villes à être regroupées le 1^{er} janvier 2002. Ce comité avait comme mandat de produire un rapport avant la fin de 2001 de façon à ce que le Comité de transition fasse ses recommandations au nouveau conseil.

Le Comité de toponymie a déposé son rapport final au Comité de transition en décembre. Après analyse et approbation, le CTO a acheminé ce rapport au nouveau conseil municipal.

Contexte d’intervention

- Le territoire de la nouvelle ville a une superficie de 345 km² qui s’étend d’est en ouest sur une distance d’environ 65 kilomètres.
- Ce nouveau territoire compte 2 141 *odonymes* ou communément appelés « noms de rue » :
 - Gatineau : 927 rues
 - Hull : 477 rues
 - Aylmer : 438 rues
 - Buckingham : 160 rues
 - Masson-Angers : 139 rues

Mandat du comité (mandat complété)

- Dresser l’inventaire des noms de rues qui sont identiques ou trop semblables quant à l’écriture ou la prononciation.
- Faire l’inventaire de certains tronçons problématiques à d’autres égards (discontinuité, etc.).
- Établir une série de critères visant à identifier les rues qui conserveront leur nom et par conséquent, les rues problématiques qui devront être modifiées.
- Colliger dans un rapport les rues qui conserveront leur nom, les rues qui devront recevoir une nouvelle appellation, le nombre de résidences, de commerces et d’institutions touchés sur chacune.

- Assigner de nouveaux noms de rues aux rues qui perdent leur nom d'origine à partir de critères et de banques de noms.
- Identifier les adresses civiques impliquées, les méthodes de transition recommandées, les priorités d'intervention et les coûts préliminaires projetés.
- Consulter la Commission de toponymie du Québec, la Société canadienne des postes, le service 9-1-1, Bell Canada et autres services publics pertinents.
- Établir la procédure légale nécessaire aux changements de noms de rues proposés et élaborer un processus de coordination pour la nouvelle ville.
- Préparer, planifier et procéder à la publication d'articles d'information, d'avis publics ou d'envois postaux, au besoin.
- Préparer et produire un rapport final et les documents pertinents à l'intention du comité de transition.

Démarche et échéancier

➤ Constitution du comité	Mars 2001
➤ Élaboration de son fonctionnement et des tâches à effectuer	Avril 2001
➤ Mise à jour des banques de données et inventaire des rues à nom ou consonance identique.	Avril/Mai 2001
➤ Sélection des critères d'analyse pour l'attribution des noms de rues	Mai 2001
➤ Sélection des critères d'analyse pour l'attribution des noms de rues	Mai 2001
➤ Préparation des grilles d'analyse et de l'information nécessaire au processus d'analyse	Mai 2001
➤ Évaluation des coûts préliminaires	Juin 2001
➤ Recherches et analyse des impacts sur la signalisation	Juin/Juillet 2001
➤ Recommandations sur les rues qui devraient conserver leur nom initial	Juin/Juillet 2001
➤ Rapport d'étape au comité de transition	Août 2001
➤ Recherches et constitution de banques de noms de rues	Août 2001
➤ Recommandations pour l'attribution de nouveaux noms aux rues touchées par un changement	Septembre 2001
➤ Consultation des partenaires	Septembre/Octobre 2001
➤ Rapport final au comité de transition	Novembre 2001

Conclusions

Plus de sept mois de travail continu ont permis au comité de toponymie de dresser l'inventaire des changements suivants :

- Il y aura 2 141 rues sur le territoire de la nouvelle ville de Gatineau.
- Le comité de toponymie a analysé 797 rues problématiques.
- De ces 797 rues, 457 devront être changées, soit plus de 20 % du total.
- Il y aura 94 389 domiciles et 6 386 commerces sur le territoire de la nouvelle ville.
- Un peu plus de 13 000 domiciles seront affectés, soit près de 14 %.
- 635 commerces seront également affectés, soit près de 10 % du total.

Critères d'évaluation retenus

- Conformité au guide toponymique
- Ancienneté du nom
- Nombre de résidence touchées
- Nombre d'entreprises touchées
- Gabarit de la rue
- Impact sur un système odonymique
- Caractère logique ou présence d'une thématique
- Impact régional
- Caractère honorifique
- Changements antérieurs

Critères pour le choix des nouveaux noms de rues

- Conserver le nom d'une rue existante lorsque le même tronçon est enchaîné de plusieurs noms différents.
- Assigner des noms en fonction de thèmes existants dans un même secteur.
- Conserver l'identité d'origine et honorifique des rues en double en ajoutant le nom de famille ou le prénom des personnes décédées.
- Utiliser des banques de noms de rues existantes dans chacune des villes.
- Recherche de l'histoire locale de personnes ayant apporté une contribution à la communauté en reconnaissant l'apport des femmes dans la communauté.
- Attention spéciale portée aux désignations péjoratives, grossières ou suscitant la dissension.

Recommandations au nouveau conseil municipal

Il est recommandé de maintenir en place le comité de toponymie formé par le CTO. Son rôle principal sera :

- de présenter les documents nécessaires au conseil et faire les présentations publiques appropriées;
- de coordonner l'opération des changements de noms jusqu'au 1^{er} juillet 2003;
- de s'adjoindre des représentants du milieu;
- d'observer rigoureusement le calendrier suivant :

➤ Dépôt des recommandations du comité de transition au conseil	Novembre 2001
➤ Étude par le nouveau conseil des propositions du comité de toponymie	Janvier/Juin 2002
➤ Arrimage final des banques de données	Janvier/Juin 2002
➤ Consultation des citoyens et associations	Septembre/Octobre 2002
➤ Campagne de communication concertée	Processus continu
➤ Étude des ajustements et modifications des odonymes du document initial après consultation	Novembre 2002
➤ Transmission à la Commission de transport du Québec	Novembre 2002
➤ Amorce par le conseil des procédures légales	Décembre 2002
➤ Transmission à la Société canadienne des postes, Bell Canada et autres partenaires d'une résolution du conseil pur effectuer un changement en bloc.	Janvier 2003
➤ Début de la fabrication des nouveaux panneaux de signalisation	Février 2003
➤ Entrée en vigueur des changements	1 ^{er} juillet 2003
➤ Début de l'installation des nouveaux panneaux	1 ^{er} juillet 2003

Bâtiments et relocalisation du personnel

A. Formation d'un comité sur l'utilisation des bâtiments municipaux :

- **Objectif** : Dénombrer et évaluer les bâtiments municipaux des villes actuelles et de la C.U.O. et recommander leur utilisation optimale en fonction des besoins et des impératifs financiers de la nouvelle ville.
- **Responsables au Comité de transition** : Armand Renaud, Franco Materazzi
- **Membres** : - Jean-Pierre Chabot, directeur général adjoint, ville de Hull, chef de projet, André Sincennes, directeur général adjoint, ville de Gatineau, Gilles Sabourin, directeur des Services corporatifs, ville d'Aylmer, André Coté, trésorier, ville d'Aylmer, Luc Poulin, ing., gestionnaire de projets, STPI, ville de Hull.

B. Choix de l'hôtel de ville :

Le Comité a recommandé que la Maison du Citoyen au 25 de la rue Laurier à Hull devienne l'hôtel de ville de la nouvelle de Gatineau. Ce bâtiment est le plus apte à répondre aux besoins des fonctions législatives, administratives et protocolaires de la nouvelle entité municipale, tant à court qu'à long terme.

Parmi les avantages significatifs de ce bâtiment, les membres du Comité ont retenu particulièrement la disponibilité immédiate, la localisation centrale, l'importance des superficies rendues disponibles dans le cadre du regroupement municipal, l'accessibilité par tout mode de transport, la qualité et la singularité architecturales, la proximité avec les partenaires habituels du monde municipal dans l'Outaouais et la présence de fonctions complémentaires aptes à favoriser sa fréquentation par les visiteurs et les citoyens.

L'insuffisance avérée de la desserte en stationnement de ce bâtiment, tout particulièrement pour les visiteurs occasionnels, a aussi amené le Comité à formuler une recommandation quant à la gestion des parcs et garages de stationnement dans et aux environs de la Maison du Citoyen. Le parc de stationnement de la rue Verchères, situé à proximité de la maison du Citoyen et ayant 132 espaces, soit rattaché de façon accessoire à la Maison du Citoyen laquelle est actuellement desservie par 186 espaces en sous-sol. Une gestion intégrée de ces deux ensembles permettrait de déplacer les espaces alloués aux employés vers le parc de la rue Verchères et de mettre à la disposition du public un nombre considérablement accru d'espaces dans le bâtiment lui-même.

C. Emplacement des services municipaux :

Les services municipaux seront localisés dans les espaces énumérés dans le tableau # 1 qui suit. Le comité a d'abord déterminé, par catégorie d'importance, les fonctions de l'administration et les services qu'il lui apparaissait essentiel, souhaitable et désirable de loger au siège social, soit l'hôtel de ville :

1. Unités jugées essentielles : direction générale, communications, ressources humaines, contentieux, finances et contrôle budgétaire, greffe.
2. Unités jugées fortement désirables : développement économique, aménagement du territoire.
3. Unités jugées souhaitables : évaluation foncière, informatique.
4. Unités non nécessaires ou souhaitables : bibliothèque, salle d'audience de la cour municipale.

Tableau # 1

Positionnement des services et déploiement des effectifs

modules et services	destination
1- Législation cabinet du maire bureaux des conseillers, Hôtel de ville bureaux des conseillers, centres de services comité exécutif comité plénier salle du conseil	Maison du citoyen 2-1, 2-2 Maison du citoyen 2-3, 2-4, 2-5 Édifice Pierre-Papin 5-1, Place des Pionniers 5-1 Maison du citoyen, salle Terrasse Maison du citoyen, salle Terrasse Maison du citoyen, salle Jean-Després
2- Vérificateur général	?
3- Direction générale direction générale salle comité de gestion	Maison du citoyen 3-1 Maison du citoyen 2-3, salle Terrasse
4- Planification stratégique et communication	Maison du citoyen 3-1,3-2
5- Contentieux	Maison du citoyen 3-1
6- Culture et loisirs administration loisirs sports et vie communautaire fêtes, festivals services techniques bibliothèques autres (galeries et bibliothèques) arts, culture et lettres	Maison du citoyen 4-2, 4-4 Édifice Pierre-Papin 3-3 Édifice Pierre-Papin 3-3 Édifice Pierre-Papin 3-2 statu quo Maison du citoyen 4-2, 4-4

<p>7- Protection des personnes et des biens direction du module stationnement, brig. scolaire, contrôle animaux état major service incendies quartier général police</p> <p>8- Aménagement et développement du territoire direction du module transactions immobilières urbanisme Gatineau urbanisme Hull direction module / urbanisme / trans. Immob. évaluation développement économique</p> <p>9- Travaux publics et environnement génie et environnement CUO division opérations de territoire division ingénierie division édifices</p> <p>10- Ressources humaines ressources humaines</p> <p>11- Systèmes d'information systèmes d'information</p> <p>12- Administration et finances direction du module et finances approvisionnement Hull approvisionnement Aylmer approvisionnement Gatineau greffe partie 1 gestion documentaire actifs gestion documentaire semi-actifs cour municipale cour municipale cour municipale</p> <p>13- Centres de service Masson-Angers Buckingham Gatineau Hull Aylmer - aménagement territoire</p>	<p>Quartier général de police de Gatineau Service incendie de Hull Service incendie de Hull Quartier général de police de Gatineau</p> <p>Maison du citoyen 5-2, 5-3 partie Maison du citoyen 5-2, 5-3 partie Édifice Pierre-Papin 4-2, 4-3 Centre de services de Hull Maison du citoyen 5-1, 5-2, 5-3 Édifice Pierre-Papin 4-1, 4-2, 4-3 Maison du citoyen 7-1 à 7-4</p> <p>Atelier municipal de Hull Atelier municipal de Hull et Gatineau Atelier municipal de Hull et Gatineau Atelier municipal de Hull et Gatineau</p> <p>Maison du citoyen 5-4, 5-5</p> <p>Place des Pionniers</p> <p>Maison du citoyen 3-3, 3-4, 3-5, 3-6 Atelier municipal de Hull Atelier municipal de Hull Atelier municipal de Gatineau Maison du citoyen 2-7 Maison du citoyen 2-7 statu quo Maison du citoyen 6-1, 6-2 Édifice Pierre-Papin Palais de Justice de Hull</p> <p>Hôtel de ville de Masson-Angers Hôtel de ville de Buckingham Édifice Pierre-Papin 1-2, 1-3 Quartier général de police de Hull Place des pionniers 2-3, 2-4</p>
--	--

Notes: Édifice Pierre- Papin : hôtel de ville de l'ex-ville de Gatineau

Place des Pionniers : hôtel de ville de l'ex-ville d'Aylmer

Maison du citoyen : hôtel de ville de l'ex-ville de Hull et de la nouvelle ville de Gatineau

D. - Priorités

Les priorités d'aménagement et de relocalisation pour le 1^{er} janvier 2002 furent : l'aménagement des 5 centres de service, les bureaux des nouveaux élus, le regroupement du personnel de l'évaluation à un seul endroit, la relocalisation du personnel informatique dans un seul lieu , l' aménagement des bureaux et relocalisation du personnel de la direction générale.

E. - Coûts

Le tableau # 2 qui suit présente les coûts de modifications aux bâtiments municipaux identifiés par le Comité de transition, de même que les nouvelles constructions à venir. Ces projets ont fait l'objet d'une demande de partage financier en vertu du programme d'infrastructures municipales annoncé dans le dernier budget provincial.

Tableau # 2

Demandes en vertu du programme d'infrastructures municipales annoncé dans le dernier budget du Québec (immobilisations requises pour la mise en place des villes regroupées)

Modifications aux bâtiments et nouvelles constructions

SERVICE	DESCRIPTION	2001- 2002	2002	2003	2004
HÔTEL DE VILLE	Modifications à la salle du conseil pour recevoir 17 conseillers au lieu de 10 - nouvel ameublement modulaire	40 000 \$			
	Aménagement de la salle du comité plénier dans la salle de la Terrasse de la maison du Citoyen	200 000 \$			
	Aménagement des bureaux des conseillers. (actuellement 11 bureaux sont disponibles alors que le nouveau conseil aura 17 conseillers)				
	- nouveau mur et cloisons - ameublement - poste de travail pour 2 secrétaires - mécanique et électricité - téléphonie et informatique	40 000 \$ 8 000 \$ 11 000 \$ 22 000 \$ 16 000 \$			
CENTRE DE SERVICES	Modifications aux hôtels de ville existants pour convertir une section du bâtiment en centre de services - Masson-Angers : remaniement minimum (15 000 \$ en 2001) - Buckingham : remaniement 5 postes de travail (15 000 \$ en 2001) - Aylmer : centres de services et déménagement (30 000 \$ en 2001) - Gatineau : centre de services (220 000 \$ en 2001) - Hull : centre de services (200 000 \$ en 2001)	480 000 \$			

Tableau # 2 (suite)

Modifications aux bâtiments et nouvelles constructions

SERVICE	DESCRIPTION	2001- 2002	2002	2003	2004
AUTRES SERVICES	Aménagement de locaux pour accueillir les personnels des services regroupés dans les anciens hôtels de ville	160 000 \$	1,8 M \$		
	Modifications des ateliers situés sur la rue Edmonton et le boulevard Saintt-René pour recevoir tout le personnel du Module des travaux publics		250 000 \$		
	Signalisation externe au nom de la nouvelle ville sur tous les bâtiments		300 000 \$		
PROTECTION DES PERSONNES ET DES BIENS	Agrandissement du quartier général de police actuel de la ville de Gatineau pour recevoir tous les effectifs du module incluant les policiers et la direction du Service d'incendie de la nouvelle ville *			4 M \$	
	Aménagement de points de service policier: - Buckingham/Masson-Angers - Gatineau - Hull		200 000 \$	200 000 \$ 200 000 \$	
COUR MUNICIPALE	Installation d'une deuxième salle d'audiences pour causes criminelles au palais de justice		250 000 \$		
GARAGE MUNICIPAL	Construction d'un nouvel atelier municipal pour le secteur Est de la nouvelle ville *			3 M \$	
TOTAL		977 000 \$	2,8 M \$	7,4 M \$	

* Nous avons de la documentation à l'appui de ces projets majeurs.

Le 20 novembre 2001

Informatique et système d'informations

A. Introduction

Un service de l'informatique efficace et présent à tous les niveaux de l'organisation est essentiel au bon fonctionnement de la gestion et des services aux citoyens. Le comité sectoriel de l'informatique a défini la mission du nouveau service de la façon suivante : le Service de l'informatique appuie la vision stratégique de l'organisation en partenariat avec ses clients municipaux; il administre l'information dont les services ont besoin pour remplir leur mission et s'assure qu'ils reçoivent et utilisent avec efficacité et efficacité l'ensemble des technologies de traitement et de communication de l'information; il procède à l'étude et à la promotion des technologies de l'information en milieu de travail.

Nous avons réalisé ce mandat en jouant sur deux aspects fondamentaux : d'une part assurer la transition, c'est-à-dire amalgamer les différentes technologies pour faire en sorte que les citoyens perçoivent la ville comme étant unifiée. Nous avons aussi procédé aux analyses propres à assurer la continuité des technologies en place. Dans tous les cas, nous avons travaillé avec les usagers regroupés dans des comités ou groupes de travail. Des citoyens ont participé aux travaux des comités et sous-comités. Notre approche a été classique : après nous être dotés d'une méthode de travail, nous avons divisé la tâche selon les domaines d'expertise en associant à chacun un groupe de travail ou sous-comité. Ainsi, nous avons formé des groupes pour élaborer des solutions en réseautique, téléphonie, bureautique, géomatique, radio-communications et centres de service.

B. Trois phases de développement

- Phase # 1 : S'assurer qu'au 1^{er} janvier 2002, les opérations normales soient maintenues de façon transparente aux citoyens et si possible aux personnels usagers et que les opérations essentielles à la nouvelle ville soient fonctionnelles.
- Phase # 2 : S'assurer qu'une solution robuste, transparente et financièrement économique soit mise en place pendant les premières années de la nouvelle ville. Un plan directeur devra être alors développé.
- Phase #3 : Mise en place d'une structure de communication intégrée et efficace, en ligne avec la stratégie corporative.

C. Résultats :

Le travail de six sous-comités produisit les résultats suivants :

- **Réseautique** : Assurer le transport de l'information et son accessibilité à l'ensemble des usagers de la nouvelle ville. Le contrat du réseau de fibre optique utilisé (propriété de la firme Vidéotron) fut reconduit pour l'année 2002. Des modifications furent exécutées pour permettre des liens avec tous les bâtiments principaux, incluant les centres de services, les ateliers municipaux, les bibliothèques, etc. (106 193\$).

- Bureautique : Harmonisation des différentes technologies déployées dans les villes existantes. Ce comité a fait les recommandations suivantes dont certaines, prioritaires, seront réalisées dès janvier 2002, les autres d'ici trois ans :
 - Choix de la suite Microsoft pour tous les postes de travail
 - Location des micro-ordinateurs plutôt que l'achat.
 - Utilisation de Microsoft Outlook pour la messagerie électronique
 Coût total 1 729 640\$.
- Téléphonie : L'objectif fut de s'assurer d'une solution en téléphonie pour le 1^{er} janvier 2002 et de proposer des scénarios d'harmonisation des systèmes téléphoniques incluant une estimation des coûts et un échéancier.

Les modifications suivantes seront en place le 1er janvier, 2002 :

 - Instauration d'un numéro unique pour la nouvelle ville de Gatineau (595-2002).
 - Des agents d'information répondront au numéro central de la nouvelle ville. La technologie Centrex sera utilisée pour le nouveau numéro.
 - Les numéros de téléphone des anciens hôtels de ville seront publiés comme centres de services.
 - Les citoyens pourront rejoindre l'administration municipale et les employés municipaux via le numéro unique, via les centres de services, via le nouveau système à reconnaissance vocale, via le centre de traitement des appels des travaux publics ou directement dans les 4 points de rassemblement des travaux publics.
 - Les agents d'information auront un horaire de 7 h à 19 h; en dehors de ces heures, le service de la police ou un centre d'appels privé répondra aux citoyens.
 - Instauration d'un numéro 1-800 (1-888-595-2002). Ce numéro répondra aux besoins particuliers des services de développement économique et du tourisme.

Des dépenses de 125,000\$ seront requises pour débiter les opérations téléphoniques en janvier 2002.

 - Le budget téléphonie de l'année 2002 sera de l'ordre de 906,000\$.
 - Les numéros des différents services, bâtiments, arénas, etc., seront publiés dans les pages bleues du bottin téléphonique de Bell dans son édition de janvier 2002.

Une étude sera complétée en 2002 pour déterminer les solutions à long terme et une réduction de coût est anticipée .
- Centres de services : Les besoins technologiques ont été identifiés en fonction des services à procurer dans les centres. Le 1^{er} janvier, 2002, toutes les fonctions informatiques seront disponibles au personnel des centres.
- Géomatique : On a dressé l'inventorier des ressources et les outils techniques requis (Autocad, Autodesk, etc.).

- **Radiocommunications** : Le mandat était d'évaluer les scénarios plausibles pour assurer le bon fonctionnement des radiocommunications vocales dès le 1^{er} janvier 2002. Dans une étape ultérieure, on évaluera les scénarios possibles pour l'intégration des systèmes de radiocommunications vocales et le transport des données pour le long terme.

Le comité a donné un mandat à la firme Pierre Lebel et associés inc. La solution pour la communication vocale pour le 1er janvier 2002 est la suivante;

- Service des incendies : Modifications aux consoles de répartition. Installation d'une répartitrice dans le secteur Est et reprogrammation de toutes les radios.
- Service de police : Louer un système de communication qui permettra d'assurer une couverture radio adéquate pour l'ensemble du territoire pour une période de 1 an.
- Service travaux public et environnement : Reprogrammation de tous les appareils téléphoniques 'Mike' de Télus, et location de cellulaires Bell mobilité et Télus.

La solution à long terme envisagée est une entente avec la ville d'Ottawa pour l'utilisation de leur nouveau réseau de radiocommunications. Des négociations ont été amorcées et doivent se poursuivre en 2002. Il existe une volonté tant au niveau politique que policier pour cette approche. Les principaux avantages seraient l'efficacité des communications entre les différents services policier de la région et des coûts moindres si partagés.

D. Aménagement :

Le service unifié de l'informatique sera situé au 4^e étage de la Place des Pionniers à Aylmer.

E. Organigramme :

Le Service de l'informatique comptera 48 personnes en plus de quatre personnes excédentaires qui seront assignées à des projets spéciaux essentiels au bon fonctionnement du service et à sa mise en place. Douze employés seront répartis dans divers services municipaux pour assurer le soutien technique sur place et aider les usagers.

F. Coûts

Les coûts associés à l'harmonisation et au développement des systèmes informatisés d'information sont présentés dans les pages suivantes en deux blocs : ceux immédiatement requis pour le fonctionnement dès janvier 2002 et ceux anticipés pour la période de 2002 à 2004 inclusivement. Dans ce dernier cas, on a tenté de départager les coûts reliés à la fusion et les autres coûts.

Coûts d'harmonisation et de développement des systèmes informatisés d'information

Avant le 1er janvier 2002 :

FONCTIONS	COÛT
1. Taxation: Le système de taxation de la ville de Gatineau a été choisi pour être étendu à l'ensemble du territoire.	138 888 \$
2. Système comptable: Le système comptable de la ville de Hull a été choisi par le comité des finances pour être utilisé dans l'ensemble de la nouvelle ville.	306 883 \$
3. Approvisionnement: Des modifications sont requises aux systèmes informatiques d'approvisionnement pour permettre une intégration de certains achats du matériel commun.	9 725 \$
4. Téléphonie: Numéro unique pour l'ensemble de la nouvelle ville.	125 000 \$
5. Réseautique: Modifications aux réseau optique.	106 193 \$
6. Modification requises à plusieurs systèmes informatiques pour permettre une certaine harmonisation du niveau de service à tous les secteurs:	
- cour municipale	194 217 \$
- bibliothèque	380 000 \$
- enregistrement à des activités de loisirs (Ludik)	155 400 \$
- carte citoyen	133 200 \$
- billetterie omniticket	49 925 \$
- interface système de paie	7 500 \$
7. Migration bureautique	150 000 \$
8. Serveur corporatif pour la taxation, loisirs et aménagement.	377 450 \$
9. Radiocommunications	176 022 \$
TOTAL	2 310 403 \$

Coûts 2002-2003-2004 :

Fonction	Coûts estimés	Coûts reliés à la fusion
Gestion des plaintes (communications)		
Cour municipale		
Dév. éco. / Projets dév. Éco.		
Gestion des BACS aux citoyens		
Gestion des boues de fosses septiques		
Gestion des déchets		
Gestion des échantillons laboratoire CUO		
Gestion des procédés		
Gestion du compostage		
Gestion préventive des équipements		
Évaluation		
Gestion des données du marché		
Gestion matrice graphique		
Taxation		
Système gestion financière		
Comptes payables		
Factures diverses		
Gestion de la dette		
Paye		
Approvisionnements - Achats		
Inventaires	50 000 \$	25 000 \$

Préparation budgétaire		
Gestion des données de pension		
Gestion des immobilisations		
Gestion documentaire	15 000 \$	15 000 \$
Fonds d'archives		
Procès verbaux des comités - Recherche		
Élections		
Gestion des comités et résolutions		
Gestion des projets (compilation des activités informatique)		
Gestion des requêtes (bon de travail informatique)		
Gestion des accès systèmes - sécurité	200 000 \$	
Multilis		
Multilis - Albert (Gestion des retards)		
Gestion des inscriptions et des plateaux		
Carte citoyen		
Vente de billets	50 000 \$	50 000 \$
Ressources humaines		
Gestion de la formation		
Matières dangereuses		
Services techniques / ArpDel		
Services techniques / Cardex (géomatique)		
Services techniques, DG / GatVision (géomatique)		
Services techniques / GatCadastre (géomatique)		
Bornes fontaines		
Services techniques, Police, Mairie, DG / GatVueGénérale		
Police / Info photo		
Gestion des appels	1 144 000 \$	572 000 \$
Gestion des événements - police	128 000 \$	114 000 \$
Gestion des événements - incendie	200 000 \$	
Mugshot	140 000 \$	
Billetterie - Émission des contraventions police		
Terminaux mobiles pour police	2 900 000 \$	435 000 \$
Police / Gestion policière	voir Gestion des appels	
Répartition des effectifs de la sécurité publique (police et incendies)		
Système de réponse d'appel d'urgence 9-1-1		
Gestion de la flotte	300 000 \$	300 000 \$
Gestion des infrastructures	50 000 \$	50 000 \$
Gestion des bâtiments	50 000 \$	50 000 \$
Gestion des carburants	25 000 \$	25 000 \$
Modélisation de capacité routière - Gatineau	50 000 \$	50 000 \$
Balancement de réseau - Gatineau	10 000 \$	10 000 \$
Gestion de réseaux de synchronisation Contrôle à distance		
Exécution des calculs d'arpentage		
Planification de la circulation		
Compteur de circulation par plaques		
Modélisation de capacité routière		
Vérification des factures d'Hydro-Québec		
Contrôle les projets de peinture des édifices municipaux		
Compteur de circulation manuel		
Planification de la circulation		
Analyse conditions routières par vidéo		
Synchronisation des feux		
Compteur de circulation par boyau		
Logiciel d'arpentage		
Système multiservices permet la gestion des demandes et des plaintes en provenance de l'interne et de l'externe. - Consultik - Voir également système équivalents à Gatineau - Communications et Aylmer		
Télémetrie Motorola		
Gestion des microfiches		
Gestion des rues	50 000 \$	50 000 \$

Gestion des permis et inspections	200 000 \$	200 000 \$
Gestion des permis d'affaires (occupation)	100 000 \$	100 000 \$
Suite Office et Courrier électronique et agenda (Bureautique)	1 729 640 \$	1 729 640 \$
Outils d'interrogation		
Téléphonie	400 000 \$	400 000 \$
Réseau		
Serveur Web		
Garde barrière	40 000 \$	40 000 \$
Intranet		
Centres de Service		
Système de radiocommunications	2 500 000 \$	250 000 \$
Formation	25 000 \$	25 000 \$
Total	10 356 640 \$	4 490 640 \$

Liste des études réalisées par ou pour le Comité de transition

Le Comité de transition de l'Outaouais a commandé ou réalisé peu d'études au sens usuel du terme. En effet, la formule des comités qui a été utilisée a fait en sorte que l'expertise était habituellement disponible à l'intérieur de chaque comité pour documenter les sujets et proposer des mesures adaptées. Les études réalisées par ou pour le Comité de transition ont été les suivantes.

1. Gestion du territoire :
 - a. Définition de la surface de terrain requise pour l'aménagement d'un atelier/garage municipal dans le secteur Est.
Mandat confié à la firme Stantec Experts-conseils Ltée.
 - b. Étude comparative de sites et de types de construction pour un atelier municipal dans le secteur Est de la nouvelle ville de Gatineau.
Effectué par M. Marcel Roy, Directeur des opérations de terrain, nouvelle ville de Gatineau.

2. Radio-communication;
 - a. Étude d'orientation pour les systèmes de radio-communication police, incendies et travaux publics.
Mandat effectuée par la firme Pierre Lebel et associés inc.

3. Module. protection des personnes et des biens
 - a. Service incendie : Adaptation d'un projet de réglementation en matière de prévention des incendies.
Mandat confié à DeBilly Lavery (Me Daniel Bouchard).

4. Assurances :
 - a. Étude sur les mécanismes de traitement financier des risques de la nouvelle ville de Gatineau.
Mandat confié à Optimum Gestion des risques inc.

5. Nom de la ville :
 - a. Sondage pour vérifier la perception de la population à l'endroit de divers noms possibles pour la nouvelle ville.
Mandat confié à la firme Réseau Circum inc.

6. Rémunération des cadres :
 - a. Étude de rémunération des cadres en vue de proposer au conseil une politique de rémunération des cadres au sein de la nouvelle ville.
Mandat confié au Groupe-conseil Aon inc.

7. Rémunération des cadres :
 - a. Étude sur les régimes de santé et sécurité au travail en vigueur au sein des villes fusionnées et CUO.
Mandat confié au Groupe-conseil Aon inc.

8. Le concept organisationnel de la nouvelle ville :
 - a. Expertise auprès du comité chargé de définir le concept organisationnel fondateur pour la nouvelle ville.
Mandat confié à la firme CRIG (Centre de recherche et d'intervention en gestion).

19 décembre 2001

Les membres et les collaborateurs du Comité de transition de l'Outaouais

Le comité de transition

Gilbert Lacasse, président

Pierre Collerette, vice-président

Sylvie Lauzon

Franco Materazzi

Renaud Paquet

Armand Renaud

Jean Paré, secrétaire

Les collaborateurs

Guy Lecavalier, contractuel, responsable des communications

Jonathan Beaudoin, contractuel, relations de travail

Marc-André Marleau, contractuel, organisation

Rachel Biagé, adjointe administrative

Suzanne Desjardins, agente de secrétariat

Line Parent-Charette, agente de secrétariat