

Cadre financier 2015-2019

Cadre financier 2015-2019 de la Ville de Sept-Îles

23 janvier 2015

RAPPORT FINAL

Nicolas Plante

Associé

T 514 954-4633

E plante.nicolas@rcgt.com

Chaim Colman

Conseiller principal

T 514 878-2692 poste 2232

E colman.chaim@rcgt.com

Catherine Fournier-Simard

Analyste

T 514 878-2692 poste 2260

E fournier-simard.catherine@rcgt.com



Raymond Chabot Grant Thornton

Le 23 janvier 2015

Monsieur Claude Bureau
Directeur général
Ville de Sept-Îles
546, avenue De Quen
Sept-Îles (Québec) G4R 2R4

N/R : 002567-003

Objet : Cadre financier 2015-2019

Monsieur,

C'est avec plaisir que nous vous présentons notre rapport relatif au mandat mentionné en objet.

Étendue du travail

Ce rapport d'analyse présente, dans un premier temps, les résultats financiers historiques de la Ville de Sept-Îles (ci-après la « Ville » ou « Sept-Îles ») et compare ceux-ci à un échantillon de villes comparables. Ces analyses nous permettent d'établir ensuite les hypothèses nécessaires à la préparation d'un cadre financier couvrant l'horizon 2015-2019. En fonction des principes financiers énoncés par la Ville, des stratégies fiscales sont proposées afin de favoriser l'atteinte des cibles fixées par le conseil.

Raymond Chabot Grant Thornton & Cie
Société en nom collectif
Membre de Grant Thornton International

Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue de La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8

Téléphone : 514 878-2691
Télécopieur : 514 878-2127
www.rcgt.com

Veillez prendre note que les hypothèses ont été validées avec la Ville et que des changements à celles-ci dans le futur entraîneraient des modifications aux résultats de nos analyses.

Contact

Pour toute information supplémentaire, n'hésitez pas à communiquer avec M. Nicolas Plante au 514 954-4633.

Veillez agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

Société en nom collectif
Conseillers en administration

Nicolas Plante, associé

Table des matières

Section	Page
1. Introduction	4
2. Analyse financière historique	7
3. Analyse financière comparative	21
4. Cadre financier	27
5. Conclusion	40

Section 1 Introduction

01. Introduction

02. Analyse financière historique

03. Analyse financière comparative

04. Cadre financier

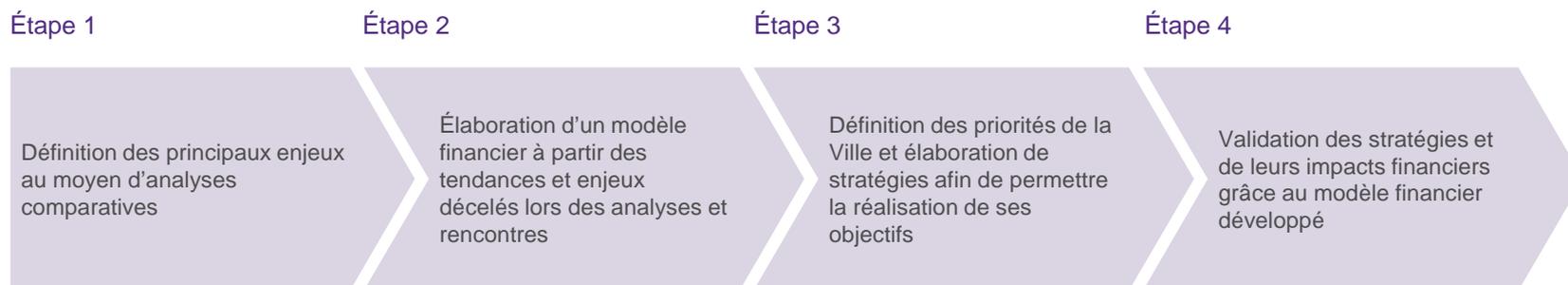
05. Conclusion

Plan du rapport

Présentation de la démarche	Présentation des principales activités effectuées pour la réalisation du plan financier stratégique 2015-2019 <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de la démarche • Principales activités réalisées • Biens livrables
Analyse financière historique	Analyse des résultats financiers de la Ville <ul style="list-style-type: none"> • Évolution des revenus et des dépenses • Évolution de l'endettement • Évolution du fardeau fiscal
Analyse financière comparative	Positionnement financier de la Ville parmi un échantillon de villes comparables <ul style="list-style-type: none"> • Démographie • Richesse foncière • Niveau des dépenses, fardeau fiscal des citoyens et endettement
Cadre financier	Établissement d'un cadre financier pour l'horizon 2015-2019 <ul style="list-style-type: none"> • Projection des revenus, des dépenses et des investissements • Évolution du fardeau fiscal • Évolution de la santé financière de la Ville
Conclusion	Optimisation du cadre financier <ul style="list-style-type: none"> • Principes financiers et stratégies • Proposition de politiques

Démarche

Planification financière stratégique à long terme



Enjeux de la gestion financière municipale

Les villes doivent concilier différents enjeux lors de leur planification financière :

- Renouvellement et maintien des infrastructures;
- Offre de services attrayante pour les citoyens;
- Fiscalité compétitive pour soutenir le développement économique;
- Respect de la capacité de payer des citoyens.

Pour faciliter la planification financière à long terme, les élus et gestionnaires doivent se doter d'une compréhension commune des priorités et enjeux de leur ville ainsi que de leurs impacts financiers.

Objectifs d'un cadre financier

L'établissement d'un cadre financier permet de faire ressortir les liens de cause à effet entre les coûts d'exploitation, les investissements et leurs impacts sur l'endettement et le compte de taxes des citoyens.

Le cadre financier est un outil qui permet aux décideurs :

- d'élaborer des stratégies fiscales optimales;
- de diminuer les impacts des décisions d'investissement sur le fardeau fiscal des citoyens;
- d'assurer une gestion rigoureuse des deniers publics à moyen terme.

La démarche de planification financière stratégique permet de concevoir un outil dynamique qui met en relation les priorités de la Ville et leurs impacts financiers.

Section 2 Analyse financière historique

01. Introduction

02. Analyse financière historique

03. Analyse financière comparative

04. Cadre financier

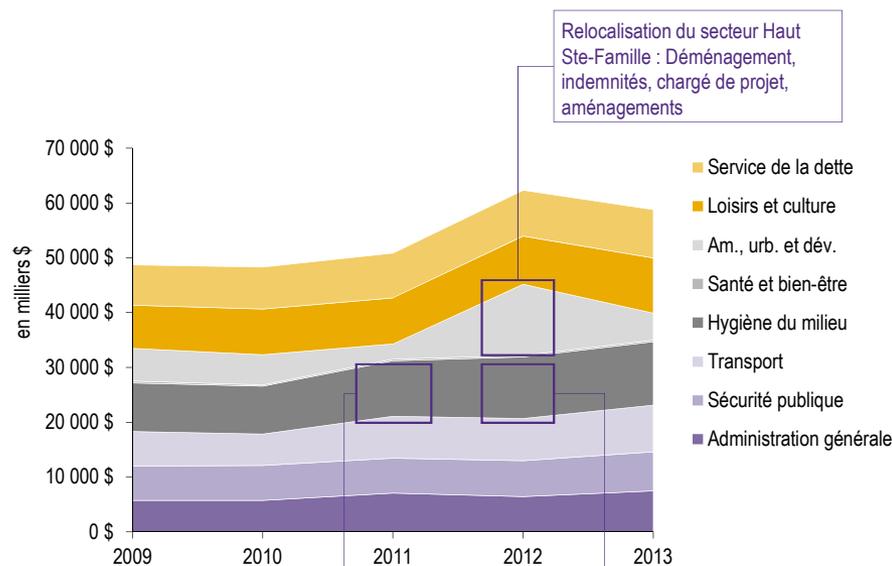
05. Conclusion

Principaux constats

Éléments clés	Constats
Dépenses	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation annuelle moyenne des dépenses de 4,8 % entre 2009 et 2013.
Investissements et financement	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 2009 et 2013, la Ville a fait des investissements importants totalisant 77,3 M\$ financé comme suit : • La principale source de financement sur la période 2009-2013 pour la partie financée (76,0 M\$) a été l'endettement : <ul style="list-style-type: none"> – 45,8 % financé par règlement d'emprunt; – 19,1 % financé via des subventions/revenus d'investissement; – 35,1 % financé via des affectations (de surplus, etc.). • L'endettement total net à long terme par habitant est passé de 2 011 \$ en 2009 à 2 914 \$ en 2013, soit une augmentation annuelle moyenne de 9,7 %; • Le pourcentage de service de la dette sur le budget de la Ville, a diminué depuis 2009, passant de 15,2 % en 2009 à 14,94 % en 2013, soit une baisse de 0,2 % (part municipale excluant les tiers et le gouvernement).
Revenus	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la période 2009-2013, les revenus ont augmenté plus rapidement que les dépenses (excluant le service de la dette) soit 5,5 % et 4,8 % respectivement.
Fardeau fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • La variation annuelle moyenne du fardeau fiscal a été de 4,4 % pour le secteur résidentiel et de 4,3 % pour le secteur commercial.

Évolution des dépenses – analyse par fonction

Évolution des dépenses – analyse par fonction



Coûts additionnels pour :

- Entretien du réseau routier et travaux de voirie (entrées de service);
- Dépenses d'opérations du lieu d'enfouissement technique (LET) en raison du tonnage supérieur aux prévisions et d'un dépassement au niveau du coût de traitement du lixiviat.

Coûts additionnels pour :

- Dépenses d'opérations du lieu d'enfouissement technique (LET) en raison du tonnage supérieur aux prévisions;
- Augmentation compensée par un revenu de tarification plus élevé.

Sources : Rapports financiers MAMROT 2009-2013, Ville de Sept-Îles

Note : Les dépenses excluent l'amortissement

Note 1 : Le service de la dette pour les années 2009 à 2012 a été ajusté suite à une modification à la présentation de l'information financière en 2013, et ce afin de rendre comparable les informations.

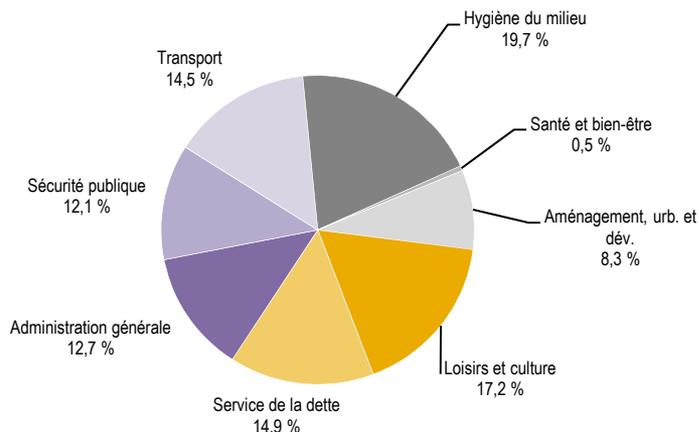
Constats

- Augmentation annuelle moyenne des dépenses de 4,8 % entre 2009 et 2013 (excluant service de la dette : 4,9 % et excluant le secteur Haut Ste-Famille : 4,3 %);
- Les variations les plus importantes ont été dans les fonctions suivantes :
 - Dépenses de transport : augmentation annuelle moyenne de 7,9 %;
 - Dépenses d'hygiène du milieu : augmentation annuelle moyenne de 7,0 %;
 - Dépenses d'administration générale : augmentation annuelle moyenne de 6,9 %;
 - Service de la dette : augmentation annuelle moyenne de 4,4 % (Note 1).

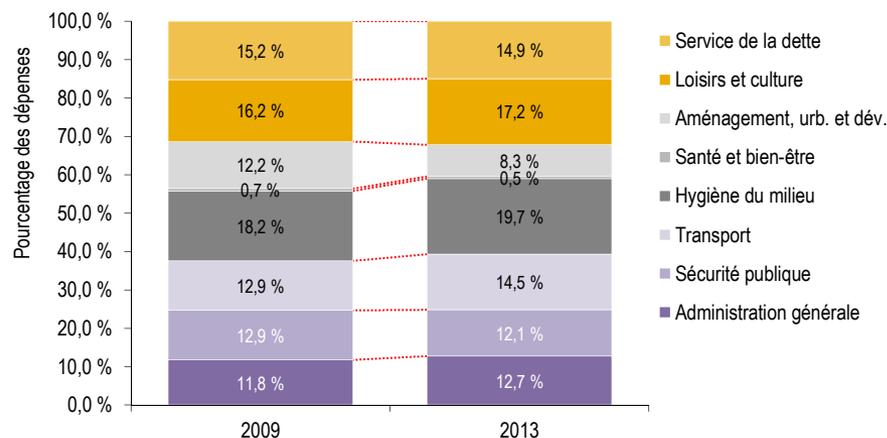
Pour la période entre 2009 et 2013, augmentation annuelle globale des dépenses d'opération de 4,3 %, si l'on exclut les dépenses liées au remboursement du service de la dette et les dépenses liées à la relocalisation du secteur Sainte-Famille en lien avec une problématique d'affaissement du sol.

Évolution des dépenses – analyse par fonction

Répartition des dépenses par fonction – 2013



Évolution de la répartition des dépenses – analyse par objet



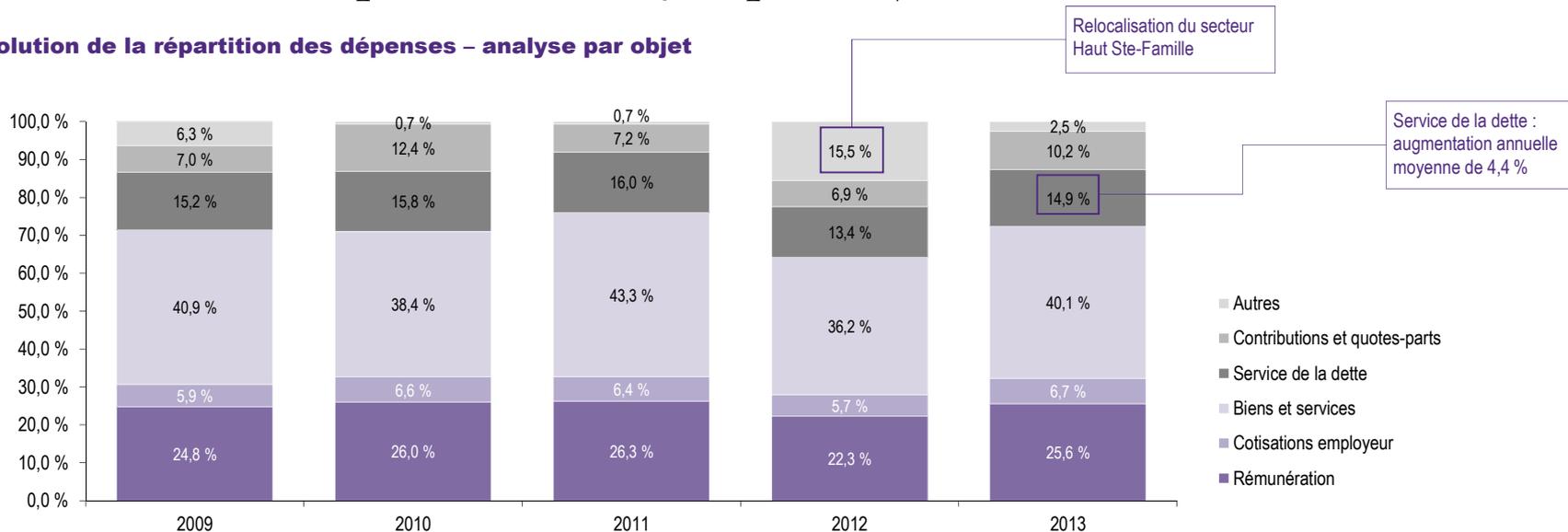
Sources : Rapports financiers MAMROT 2009-2013, Ville de Sept-Îles
 Note : Les dépenses excluent l'amortissement

Constats

- Les variations les plus importantes ont été dans les fonctions suivantes :
 - Service de la dette : augmentation annuelle moyenne de 4,4 % et part du budget passant de 15,2 % en 2009 à 14,9 % en 2013;
 - Dépenses d'aménagement, urbanisme et développement : diminution annuelle moyenne de 4,7 % et part du budget passant de 12,2 % en 2009 à 8,3 % en 2013;
 - Dépenses d'hygiène du milieu : augmentation annuelle moyenne de 7,0 % (sans les dépenses du Secteur Haut Ste-Famille : 4,3 %) et part du budget passant de 18,2 % en 2009 à 19,7 % en 2013;
 - Dépenses de transport : augmentation annuelle moyenne de 7,9 % et part du budget passant de 12,9 % en 2009 à 14,5 % en 2013.

Évolution des dépenses – analyse par objet

Évolution de la répartition des dépenses – analyse par objet



Augmentations par rapport à l'année précédente – analyse par objet

	2010	2011	2012	2013	Croissance annuelle moyenne 2009 - 2013
Rémunération globale	5,5 %	5,5 %	4,8 %	8,8 %	6,1 %
Biens et services	-6,8 %	18,7 %	2,5 %	4,5 %	4,3 %
Service de la dette	3,6 %	6,1 %	3,2 %	4,9 %	4,4 %
Contributions et quotes-parts	75,9 %	-38,7 %	16,0 %	39,7 %	15,0 %

Entre 2009 et 2013, la Ville a embauché de nouveaux employés permanents, l'impact monétaire étant de 1,9 M\$.
En excluant ces embauches du calcul, la croissance annuelle moyenne a été de 3,3 %.

Sources : Rapports financiers MAMROT 2009-2013, Ville de Sept-Îles
Note : Les dépenses excluent l'amortissement

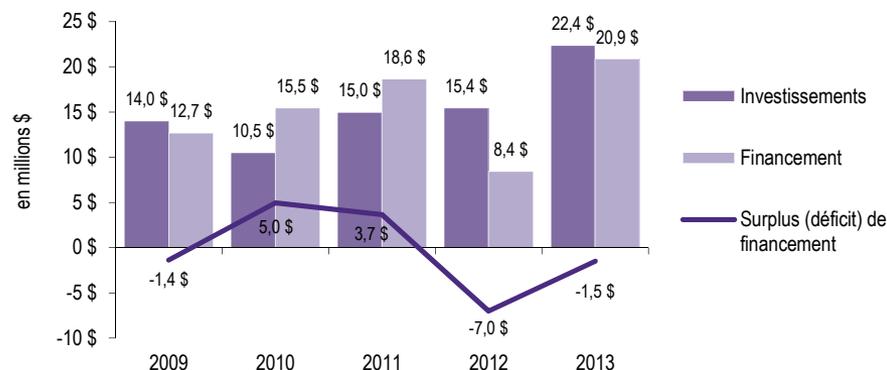
Constats

- Voici les principales variations de la répartition des dépenses par objet :
 - Service de la dette : 15,2 % en 2009 vs 14,9 % en 2013;
 - Contributions et quotes-parts : 7,1 % en 2009 vs 10,2 % en 2013;
 - Biens et services : 41,6 % en 2009 vs 40,1 % en 2013.

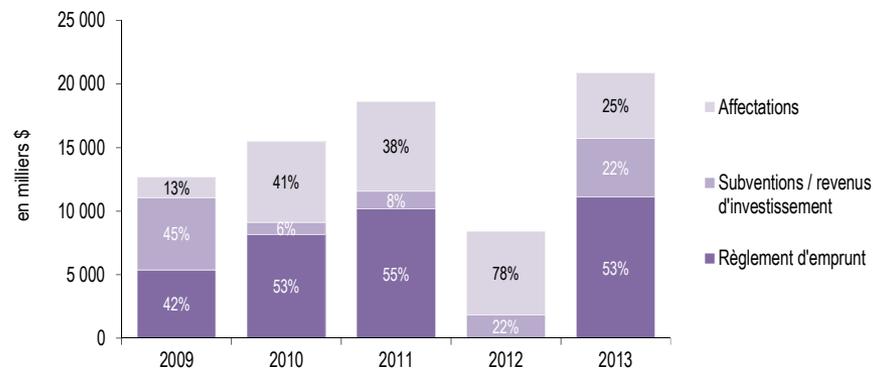
Globalement, le poste qui a le plus augmenté a été les contributions et quotes-parts (15 %). Au niveau de la rémunération, abstraction faite des nouvelles embauches, l'augmentation se situe à 3,3 %.

Investissements et financement

Investissements et financement



Modes de financement



Sources : Rapports financiers MAMROT 2009-2013, Ville de Sept-Îles

Investissements importants dans les dernières années

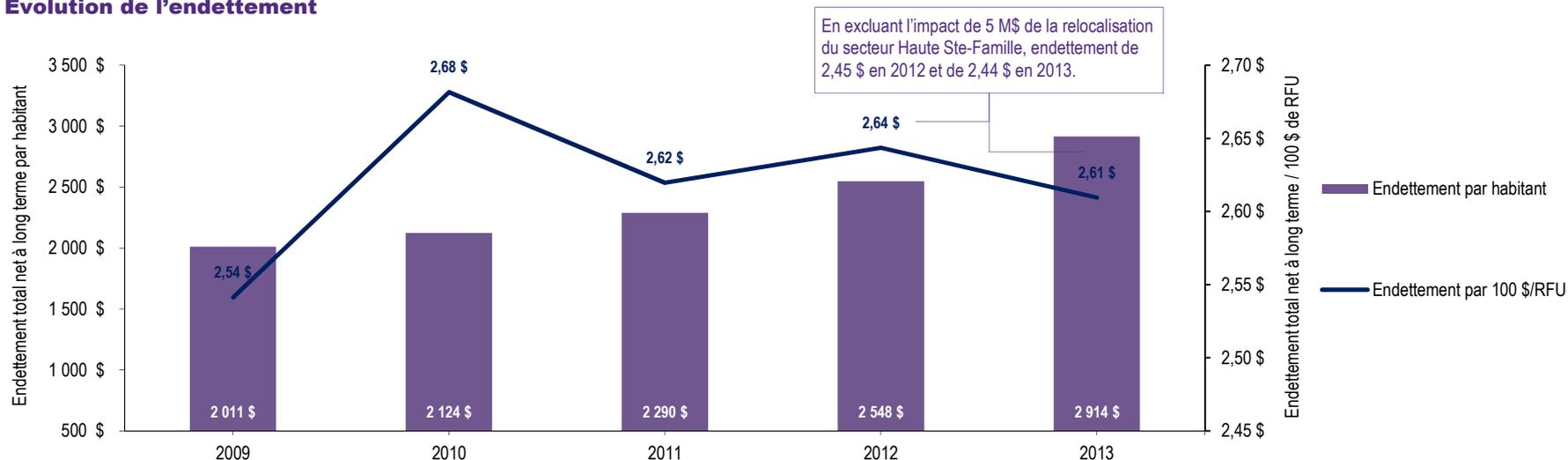
- Entre 2009 et 2013, la Ville a fait des investissements importants totalisant 77,3 M\$, les principaux investissements étant :
 - Travaux de réfection de rue : 26,8 M\$;
 - Développement domiciliaire : 14,7 M\$;
 - Véhicules et équipements : 6,3 M\$;
 - Réfection Aréna Guy-Carbonneau : 5 M\$;
 - Réseaux eau potable et eaux usées : 4,6 M\$;
 - Écocentre : 3,7 M\$;
 - Infrastructures Croisières : 3,6 M\$;
 - Parc du Vieux-Quai (avenue Arnaud) ; 2,2 M\$;
 - Réfection du Vieux-Poste : 1,8 M\$.
- De ces investissements totalisant 77,3 M\$, une somme de **12 M\$** reste à financer par règlement d'emprunt, compte tenu de l'écart entre la fin des travaux et le moment du financement de la dépense.

Structure du financement

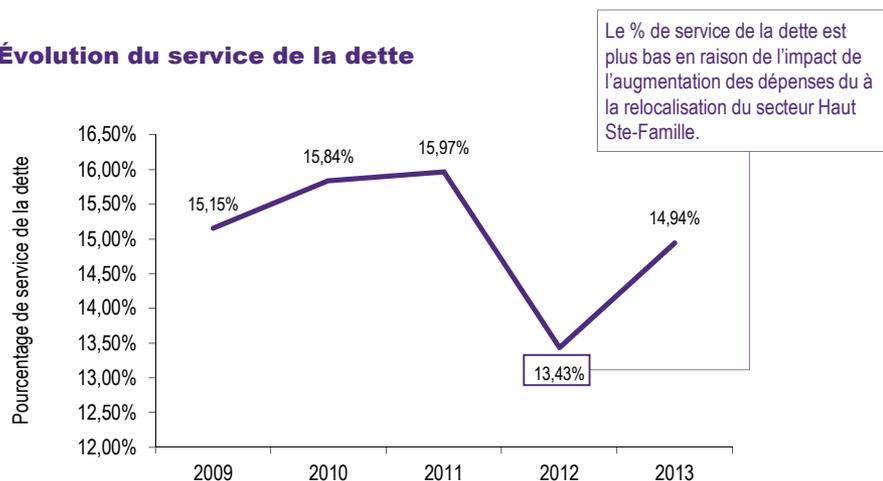
- La principale source de financement demeure la dette :
 - La Ville a contracté 76,0 M\$ de dette entre 2009 et 2013;
 - Le financement par emprunt représente 45,8 % du financement total entre 2009 et 2013.
- Le financement subventions/revenus d'investissement représente 19,1 % du financement total sur la période analysée;
- Les affectations, soit le financement à même les recettes de la Ville, représentent 35,1 % du financement entre 2009 et 2013.

Endettement

Évolution de l'endettement



Évolution du service de la dette



Augmentation de l'endettement total net à long terme

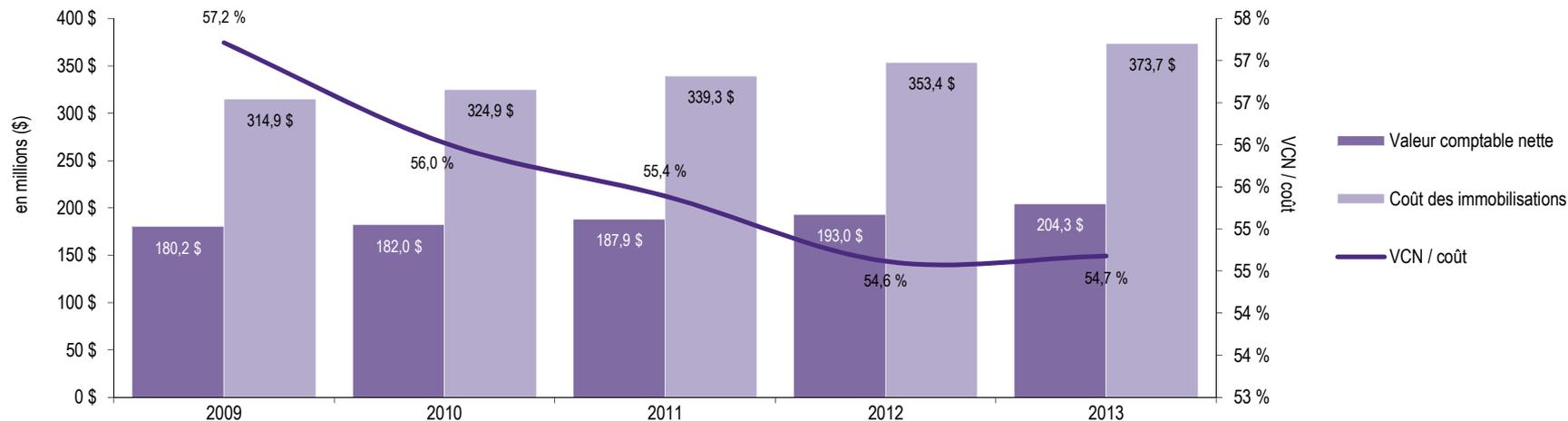
- L'endettement total net à long terme par habitant est passé de 2 011 \$ en 2009 à 2 914 \$ en 2013, soit une augmentation annuelle moyenne de 9,7 %;
- L'endettement total net à long terme par 100 \$ de RFU est passé de 2,54 \$ en 2009 à 2,61 \$ en 2013, soit une augmentation annuelle moyenne de 0,7 %.

Augmentation du service de la dette

- Le pourcentage de service de la dette a diminué depuis 2009, passant de 15,15 % en 2009 à 14,94 % en 2013, soit une diminution de 0,2 % sur le budget de la Ville.

Immobilisations

Évolution de la valeur comptable nette et du coût des immobilisations



Le maintien des immobilisations

Le rapport entre la valeur comptable nette (VCN) et le coût des immobilisations donne un aperçu de la durée de vie restante des immobilisations de la Ville. En effet, l'amortissement est censé suivre l'utilisation des actifs, donc lorsque ce ratio diminue, cela signifie qu'il y a moins de renouvellement des immobilisations.

- Le ratio VCN/coût a diminué entre 2009 et 2013, passant de 57,2 % à 54,7 %;
- La Ville a investi entre 2009 et 2013, ayant des immobilisations au coût de 314,9 M\$ en 2009 passant à 373,7 M\$ en 2013, soit 58,8 M\$ de plus.

Sources : Rapports financiers MAMROT 2009-2013, Ville de Sept-Îles

Investissements en infrastructure

Déficit d'entretien des infrastructures au Québec

Selon un communiqué du 19 mars 2012 de l'Union des municipalités du Québec (UMQ) :

« Le déficit d'entretien des infrastructures municipales a été estimé à 18 milliards de dollars en 2003 par le Conference Board du Canada. Les investissements massifs des dernières années commencent à porter leurs fruits, mais il faut poursuivre au même rythme pour répondre aux besoins en réhabilitation et en développement des infrastructures communautaires et de transport. L'UMQ rappelle que les municipalités sont responsables de près de 60 % des infrastructures publiques au Québec. »

Déficit d'entretien des infrastructures au Canada

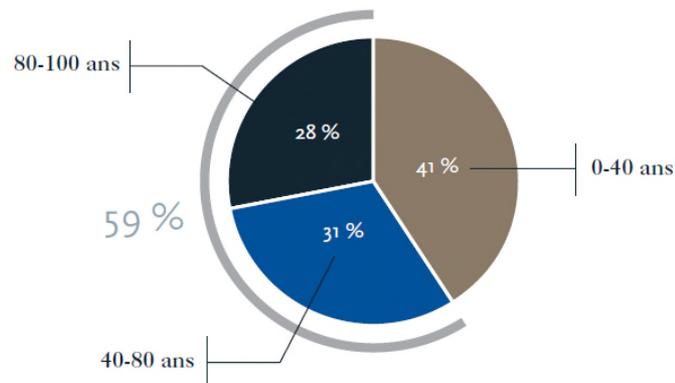
Une étude réalisée pour la Fédération canadienne des municipalités (FCM) en 2007 affirme ceci :

« La tendance à la hausse du déficit de l'infrastructure municipale au cours des deux dernières décennies indique qu'une crise se prépare pour nos villes, nos collectivités et l'ensemble du pays. Le déficit continue de croître et de se compliquer à mesure que l'entretien est retardé, que les actifs atteignent la fin de leur durée utile et que les coûts de réparation et de remplacement montent en flèche. »

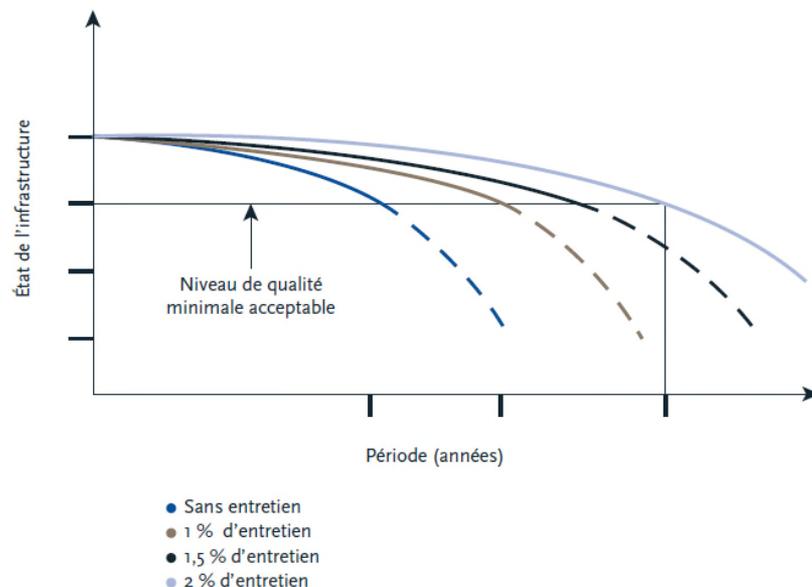
« Il est à noter qu'en l'absence d'entretien ou un entretien reporté sporadiquement, l'infrastructure se détériore très rapidement et sa durée utile est réduite considérablement. Toutefois, si environ 2 % du coût de l'actif est investi dans son entretien, le rythme de la détérioration est de beaucoup ralenti et sa durée utile est nettement plus longue. Cela met en lumière clairement l'importance d'entretenir l'infrastructure adéquatement et de ne pas reporter son entretien pour aucune considération. »

Sources :
<http://www.umq.qc.ca/nouvelles/nouvelles-de-lumq/budget-du-quebec-2012-2013-19-03-2012/>
 FCM, Mirza, Saeed, L'effondrement imminent de l'infrastructure municipale au Canada, novembre 2007.

Âge de l'infrastructure au Canada (source: FCM)

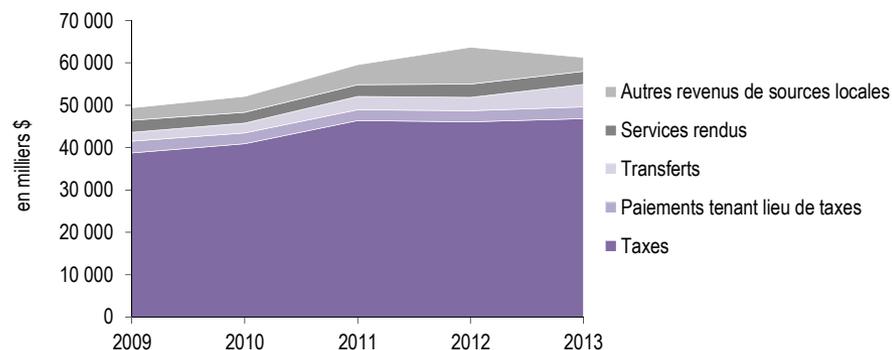


État de l'infrastructure, telle que déterminée par l'entretien (source: FCM)



Évolution des revenus

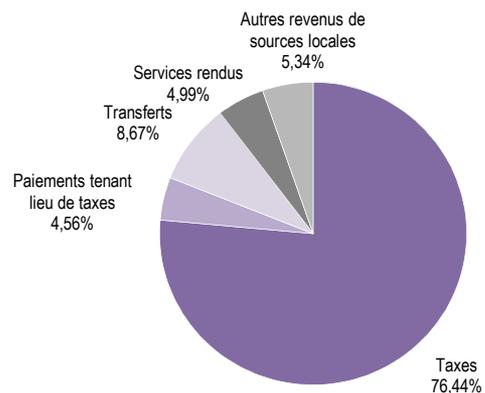
Évolution des revenus



Constats

- Sur la période 2009-2013, les revenus ont augmenté à peu près au même rythme que les dépenses (5,5 % et 4,9 % respectivement);
- Cette augmentation des revenus provient entre autre des transferts, ceux-ci ayant augmenté de 26,7 % entre 2009 et 2013;
- Les revenus de taxes sont passés de 38,7 M\$ en 2009 à 46,9 M\$ en 2013, soit une augmentation annuelle moyenne de 4,9 %.

Répartition des revenus 2013



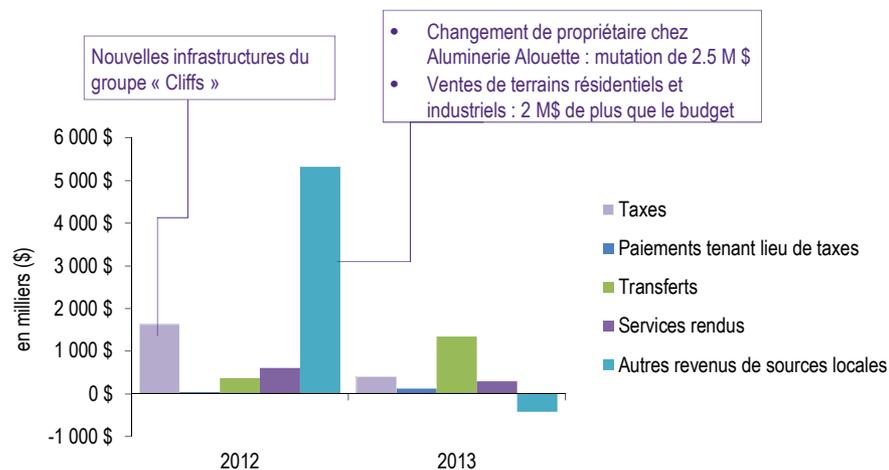
Augmentations par rapport à l'année précédente

	2010	2011	2012	2013	Croissance annuelle moyenne 2009 - 2013
Taxes	5,7 %	13,3 %	-0,6 %	1,6 %	4,9 %
Paiements tenant lieu de taxes	-10,0 %	1,1 %	3,0 %	7,0 %	0,1 %
Transferts	12,0 %	35,9 %	0,4 %	68,7 %	26,7 %
Services rendus	-10,9 %	7,5 %	12,5 %	-1,7 %	1,4 %
Autres revenus de sources locales	28,5 %	25,6 %	84,2 %	-62,2 %	3,0 %

La majorité des revenus de la Ville (76,4 %) provient des taxes et tarifications.

Écarts budgétaires

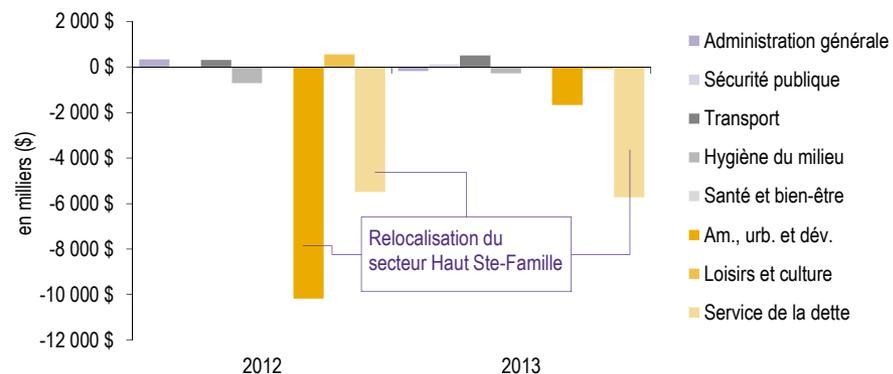
Écarts budgétaires sur les revenus



Constats

- L'écart total entre le résultat réel et le budget est de 7 250 k\$ en 2012 et de 5 607 k\$ en 2013. Globalement, en 2012 et 2013, les écarts se résorbent pour un écart négatif cumulatif de 12 857 k\$:
 - Écarts budgétaires sur les revenus :
 - 2012 : 7 977 k\$ favorables
 - 2013 : 1 744 k\$ favorables
 - Écarts budgétaires sur les dépenses :
 - 2012 : 15 227 k\$ défavorables
 - 2013 : 7 351 k\$ défavorables

Écarts budgétaires sur les dépenses



Analyse des écarts budgétaires

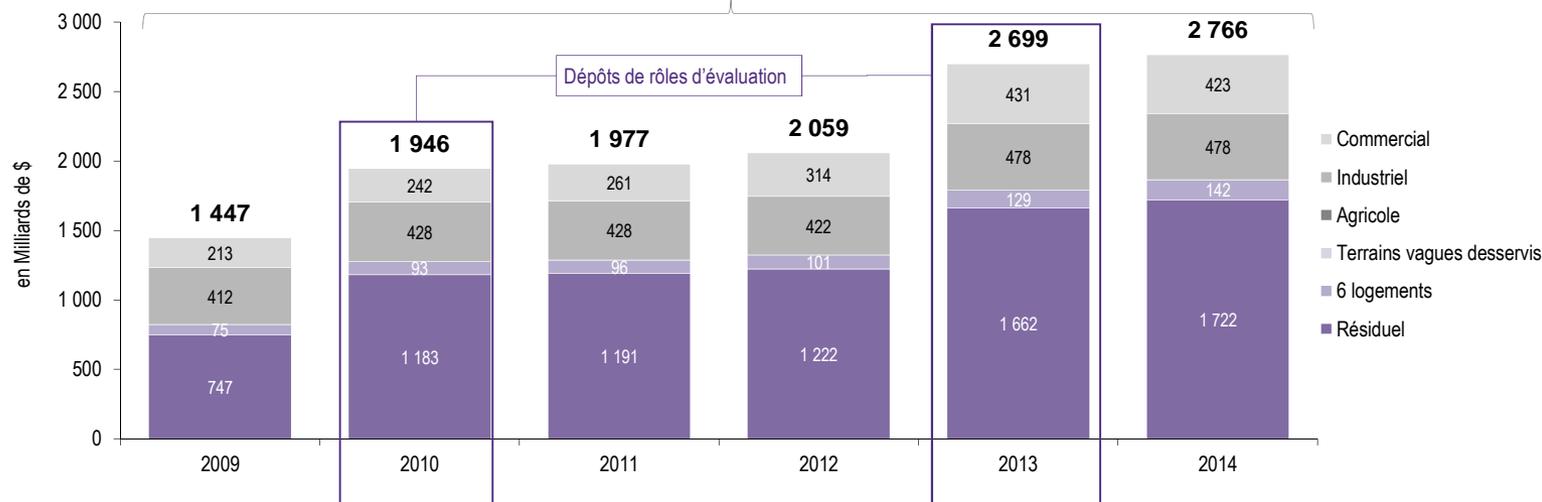
- L'analyse des écarts budgétaires permet d'évaluer si la Ville a tendance à surestimer ou sous-estimer ses revenus et dépenses.
- Les charges ont été sous-estimées dues à la relocalisation du secteur Haut Ste-Famille en 2012 et 2013 (aménagement, urbanisme et développement), créant ainsi des écarts budgétaires défavorables représentant environ 24,4 % du budget d'exploitation de 2012 et 12,5 % du budget de 2013.

De manière générale, Sept-Îles budgete bien ses revenus et dépenses, outre l'élément extraordinaire de la relocalisation du secteur Haut Ste-Famille.

Évolution du rôle d'évaluation

Évolution des valeurs imposables

2009-2013 : croissance annuelle moyenne de 13,8 % et 3,4 % sans l'effet des dépôts de rôles



Répartition des valeurs imposables

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Croissance annuelle moyenne 2009 - 2014	Croissance annuelle moyenne (sans l'effet des dépôts de rôles) 2009 - 2014
Résiduel	51,7 %	60,8 %	60,3 %	59,4 %	61,6 %	62,3 %	18,2 %	3,0 %
6 logements	5,2 %	4,8 %	4,8 %	4,9 %	4,8 %	5,1 %	13,8 %	5,5 %
Industriel	28,5 %	22,0 %	21,7 %	20,5 %	17,7 %	17,3 %	3,0 %	-0,3 %
Commercial	14,7 %	12,4 %	13,2 %	15,2 %	16,0 %	15,3 %	14,8 %	5,7 %
Total							13,8 %	3,4 %

Sources: Rôles d'évaluation 2009 à 2014

Évolution du fardeau fiscal résidentiel

- À inventaire constant, il y a une augmentation de la valeur imposable des immeubles de 32,0 % lors du dépôt de rôle de 2010 et de 27,7 % lors du dépôt de rôle de 2013.
- La catégorie résiduelle occupe de plus en plus de place dans l'assiette de taxation de la Ville avec une augmentation de la proportion de plus de 10%.

Fardeau fiscal – résidentiel

Ancienne ville de Sept-Îles

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Augmentation moyenne
Valeur foncière moyenne	113 583 \$	175 762 \$	175 762 \$	175 762 \$	232 065 \$	232 065 \$	15,4 %
Taux de base	1,1100	0,7100	0,7500	0,7500	0,5800	0,5860	-12,0 %
Taxes spéciales - Commun	0,1400	0,1500	0,1700	0,1900	0,1500	0,1840	5,6 %
Taxes spéciales - Secteur	0,2600	0,1800	0,1400	0,1200	0,0900	0,0650	-24,2 %
Total taxe foncière	1 715 \$	1 828 \$	1 863 \$	1 863 \$	1 903 \$	1 938 \$	2,5 %
<i>Augmentation annuelle</i>		6,58 %	1,92 %	0,00 %	2,14 %	1,83 %	
Tarifification	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	270 \$	270 \$	1,6 %
Compte de taxes	1 965 \$	2 078 \$	2 113 \$	2 113 \$	2 173 \$	2 208 \$	2,4 %
Augmentation annuelle		5,74 %	1,69 %	0,00 %	2,83 %	1,60 %	

Secteur Gallix

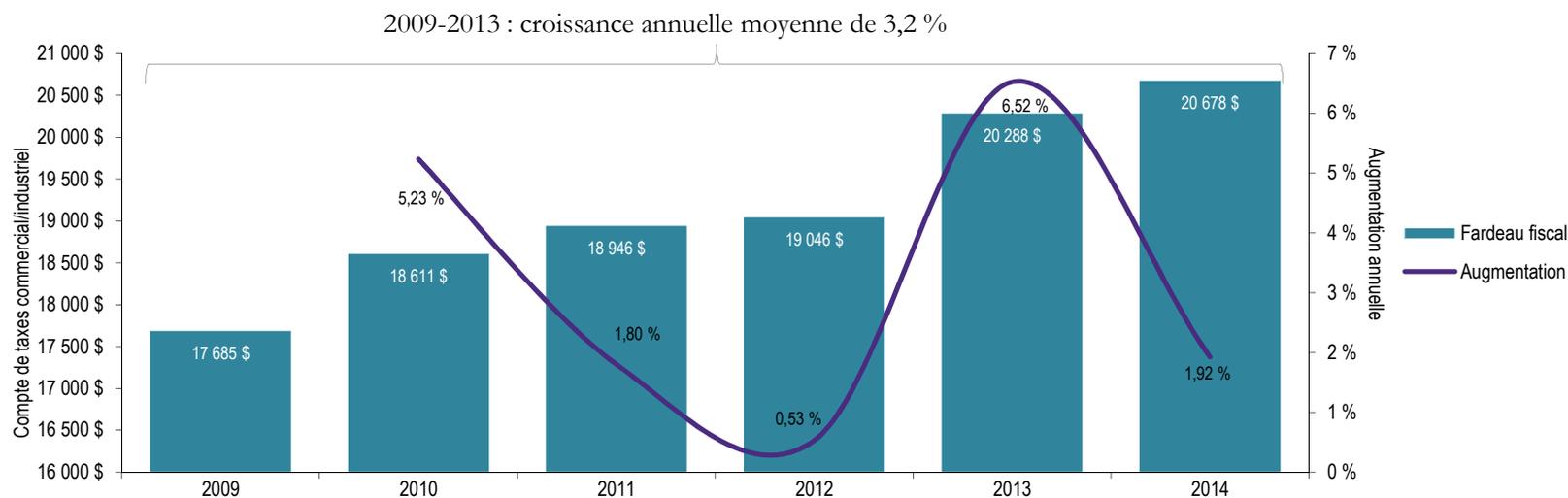
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Augmentation moyenne
Valeur foncière moyenne	70 579 \$	100 465 \$	100 465 \$	100 465 \$	174 345 \$	174 345 \$	19,8 %
Taux de base	1,1100	0,7100	0,7500	0,7500	0,5800	0,5860	-12,0 %
Taxes spéciales - Commun	0,1400	0,1500	0,1700	0,1900	0,1500	0,1840	5,6 %
Taxes spéciales - Secteur	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
Total taxe foncière	882 \$	864 \$	924 \$	944 \$	1 273 \$	1 342 \$	8,8 %
<i>Augmentation annuelle</i>		-2,07 %	6,98 %	2,17 %	34,77 %	5,48 %	
Tarifification	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	270 \$	270 \$	1,6 %
Compte de taxes	1 132 \$	1 114 \$	1 174 \$	1 194 \$	1 543 \$	1 612 \$	7,3 %
Augmentation annuelle		-1,61 %	5,41 %	1,71 %	29,17 %	4,52 %	

Secteur Moisie

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Augmentation moyenne
Valeur foncière moyenne	44 874 \$	69 797 \$	69 797 \$	69 797 \$	116 818 \$	116 818 \$	21,1 %
Taux de base	1,1100	0,7100	0,7500	0,7500	0,5800	0,5860	-12,0 %
Taxes spéciales - Commun	0,1400	0,1500	0,1700	0,1900	0,1500	0,1840	5,6 %
Taxes spéciales - Secteur	0,2100	0,1400	0,1400	0,1100	0,0600	0,0640	-21,2 %
Total taxe foncière	655 \$	698 \$	740 \$	733 \$	923 \$	974 \$	8,3 %
<i>Augmentation annuelle</i>		6,53 %	6,00 %	-0,94 %	25,92 %	5,57 %	
Tarifification	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	270 \$	270 \$	1,6 %
Compte de taxes	905 \$	948 \$	990 \$	983 \$	1 193 \$	1 244 \$	6,6 %
Augmentation annuelle		4,73 %	4,42 %	-0,71 %	21,37 %	4,31 %	

Fardeau fiscal – commercial

Évolution du fardeau fiscal commercial – commerce de 500 000 \$ en 2013 – Secteur Sept-Îles



Évolution du fardeau fiscal commercial – Secteur Sept-Îles

- Augmentation importante en 2010 et en 2013, soit les années de dépôt du rôle d'évaluation.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Augmentation moyenne
Valeur foncière moyenne	500 000 \$	558 427 \$	558 427 \$	558 427 \$	696 543 \$	696 543 \$	6,9 %
Taux de base	3,0000	2,8800	2,9600	2,9600	2,5600	2,6070	-2,8 %
Taxes spéciales - Commun	0,1400	0,1500	0,1700	0,1900	0,1500	0,1840	5,6 %
Taxes spéciales - Secteur	0,2600	0,1800	0,1400	0,1200	0,0900	0,0650	-24,2 %
Total taxe foncière	17 000 \$	17 926 \$	18 261 \$	18 261 \$	19 503 \$	19 893 \$	3,2 %
<i>Augmentation annuelle</i>		5,44 %	1,87 %	0,00 %	6,81 %	2,00 %	
Tarifification	685 \$	685 \$	685 \$	785 \$	785 \$	785 \$	2,8 %
Compte de taxes	17 685 \$	18 611 \$	18 946 \$	19 046 \$	20 288 \$	20 678 \$	3,2 %

Section 3 *Analyse financière comparative*

01. Introduction

02. Analyse financière historique

03. Analyse financière comparative

04. Cadre financier

05. Conclusion

Principaux constats

Éléments clés	Constats
Richesse foncière	<ul style="list-style-type: none"> Sept-Îles a une richesse foncière par habitant supérieure à la moyenne du groupe de comparaison.
Dépenses et endettement	<ul style="list-style-type: none"> Sept-Îles dépense plus par 100 \$ de RFU, et ce, surtout pour les loisirs et la culture. Par ailleurs, la Ville a un taux de tarification moins élevé que celui de la moyenne du groupe pour cette fonction et doit proposer une offre diversifiée et complète à ses citoyens compte tenu de sa situation géographique. La Ville a un pourcentage de service de la dette similaire au groupe de comparaison.
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> Le pourcentage de la rémunération de la Ville occupe une part similaire des charges nettes du groupe de comparaison. La rémunération par employé est 3,1 % plus élevée que la moyenne du groupe

Positionnement

	Population	RFU	RFU/capita	RFU comm./ind.	% comm./ind.
	<i>habitants</i>	<i>\$</i>	<i>\$/habitant</i>	<i>\$</i>	<i>%</i>
Sept-Îles	25 963	2 899 521 856	111 679	911 650 400	31,4 %
Groupe de comparaison					
Rimouski	47 687	4 145 978 000	86 941	578 964 618	14,0 %
Rouyn-Noranda	41 475	3 505 756 643	84 527	577 710 800	16,5 %
Val-d'Or	32 438	2 545 479 081	78 472	441 590 500	17,3 %
Alma	31 221	2 947 050 569	94 393	814 465 200	27,6 %
Baie-Comeau	22 386	1 913 093 011	85 459	571 789 600	29,9 %
<hr/>					
Québec	524 907	60 055 692 196	114 412	10 158 350 460	16,9 %
Saguenay	146 381	12 750 545 283	87 105	2 202 063 750	17,3 %
Lévis	140 931	15 057 267 197	106 841	2 048 563 926	13,6 %
Sherbrooke	157 517	14 325 031 290	90 943	2 161 299 800	15,1 %
Moyenne du groupe			92 122		18,7 %
Écart en pourcentage (vs Sept-Îles)			21,2 %		68,2 %

Source : Richesse foncière uniformisée 2013 du MAMROT

Sélection de l'échantillon de villes comparables

Les villes ciblées peuvent présenter une offre de services différente à celle de Sept-Îles.

- La sélection a été effectuée sur la base des critères suivants :
 - La richesse foncière;
 - Villes avec une réalité similaire en terme de population et de situation géographique;
 - Villes offrant des conditions de travail similaires (fonds de pension à prestation déterminé, compétition du secteur privé ou gouvernemental pour le recrutement d'employés municipaux).
- Les données financières sont tirées des prévisions budgétaires 2013 et des rapports financiers 2012 publiés par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT);
- Il est à noter que l'amortissement est exclu des dépenses de fonctionnement aux fins de l'analyse.

Positionnement de la Ville

- La richesse foncière par habitant de Sept-Îles est supérieure à la moyenne du groupe;
- La richesse foncière du secteur commercial et industriel de Sept-Îles occupe 31,4 % de la RFU totale de la Ville, ce qui est supérieur à la moyenne du groupe comparatif.

Ratios financiers clés

La dépense comprend 9,2 M\$ pour la relocalisation du secteur Haut Ste-Famille. En excluant ce montant du total des dépenses, le % ajusté du service de la dette est de 12,72 %.

	Charges nettes + capital	Revenus de taxes	Charge fiscale (profil 2013)	% service de la dette à la charge de l'org. mun., 2012	Endettement total net à long terme	Endettement total net à long terme/VCN	VCN/Coût des immobilisations	Coût des immobilisations
	\$/100 \$ de RFU	\$/100 \$ de RFU	\$	%	\$/100 \$ de RFU	%	%	\$/100 \$ de RFU
Sept-Îles	1,84	1,60	2 272 \$	10,8 %	2,64	35,1 %	54,6 %	13,81
Groupe de comparaison								
Rimouski	1,43	1,14	2 112 \$	10,3 %	1,43	19,2 %	65,9 %	11,28
Rouyn-Noranda	1,68	1,25	2 172 \$	10,9 %	1,99	27,5 %	65,0 %	11,14
Val-d'Or	1,75	1,39	2 506 \$	14,9 %	2,39	40,4 %	57,5 %	10,30
Alma	1,37	1,35	1 889 \$	4,3 %	0,75	11,4 %	67,0 %	9,76
Baie-Comeau	2,74	2,36	2 923 \$	20,8 %	5,86	62,7 %	66,2 %	14,11
Québec								
Québec	1,66	N/D	3 145 \$	18,5 %	N/D	N/D	65,0 %	11,43
Saguenay	2,04	1,52	2 351 \$	14,3 %	2,48	29,4 %	66,6 %	12,67
Lévis	1,48	1,21	2 523 \$	16,0 %	2,26	37,7 %	60,3 %	9,93
Sherbrooke	1,64	1,20	2 449 \$	12,2 %	2,88	41,1 %	65,1 %	10,75
Moyenne du groupe	1,76	1,43	2 452,22	13,6 %	2,50	33,7 %	64,3 %	11,26
Écart en pourcentage (vs Sept-Îles)	5,0 %	12,2 %	-7,3 %	-20,3 %	5,6 %	4,1 %	-15,0 %	22,6 %

Sources : Prévisions budgétaires 2013 pour les revenus et dépenses. Profils financiers 2013 pour la charge fiscale. Rapports financiers 2012 pour l'endettement total net à long terme, la VCN (valeur comptable nette) et le coût des immobilisations.

	% service de la dette à la charge de l'org. mun.	Endettement total net à long terme	Endettement total net à long terme/VCN	VCN/Coût des immobilisations	Coût des immobilisations
	%	\$/100 \$ de RFU	%	%	\$/100 \$ de RFU
Sept-Îles 2013	13,5 %	2,61	37,0 %	54,7 %	12,89
Sept-Îles 2012	10,8 %	2,64	35,1 %	54,6 %	13,81

Service de la dette et endettement

- Les dépenses nettes (incluant le remboursement de la dette) par 100 \$ de RFU sont parmi les plus élevées du groupe comparatif ci-dessus (3^e);
- Le pourcentage ajusté du service de la dette se situe à 12,72 % en 2012, ce qui est inférieur à la moyenne du groupe;
- L'endettement total net à long terme par 100 \$ de RFU dépasse la moyenne du groupe de 5,6 %.

Immobilisations

- Sept-Îles a plus d'immobilisations par 100 \$ de RFU que le groupe de comparaison (22,6 % de plus), mais la Ville n'a pas été en mesure de maintenir ses infrastructures au même niveau (ratio VCN/coût des immobilisations inférieur).

Revenus de taxation

- Les revenus de taxes par 100 \$ de RFU de Sept-Îles sont parmi les plus élevés du groupe et 12,2 % supérieurs à la moyenne (2^e).

Charge fiscale

- Par contre, la charge fiscale moyenne de la Ville est l'une des moins élevées du groupe de comparaison (4^e) et 7,3 % inférieure à la moyenne

Dépenses de fonctionnement (nettes des services rendus)

(en \$ par 100 \$ de RFU)

	Administration générale	Sécurité publique	Transport	Hygiène du milieu	Santé et bien-être	Aménag., urb. et dev.	Loisirs et culture	Réseau d'électricité	Frais de financement et capital	Total	Total sans les services rendus
Sept-Îles	0,25	0,23	0,30	0,34	0,01	0,11	0,33	-	0,27	1,84	1,94
Groupe de comparaison											
Rimouski	0,22	0,24	0,28	0,20	0,01	0,11	0,19	-	0,18	1,43	1,56
Rouyn-Noranda	0,22	0,24	0,29	0,29	0,02	0,14	0,21	-	0,26	1,68	1,85
Val-d'Or	0,24	0,24	0,37	0,28	0,01	0,09	0,22	-	0,31	1,75	1,85
Alma	0,19	0,24	0,28	0,26	0,00	0,13	0,24	(0,10)	0,11	1,37	1,82
Baie-Comeau	0,36	0,29	0,42	0,33	0,03	0,17	0,42	(0,10)	0,83	2,74	3,59
Québec	0,23	0,31	0,40	0,19	0,02	0,15	0,19	-	0,17	1,66	1,78
Saguenay	0,39	0,35	0,31	0,25	0,01	0,16	0,23	(0,09)	0,45	2,04	2,43
Lévis	0,16	0,28	0,24	0,23	0,02	0,09	0,19	-	0,26	1,48	1,53
Sherbrooke	0,25	0,37	0,31	0,21	0,02	0,12	0,24	(0,26)	0,38	1,64	2,71
Moyenne du groupe	0,24	0,31	0,35	0,22	0,02	0,14	0,20	(0,05)	0,25	1,68	2,12
Écart en pourcentage (vs Sept-Îles)	2,3 %	-24,9 %	-12,6 %	57,4 %	-49,0 %	-18,9 %	62,3 %	-100,0 %	6,3 %	9,6 %	-8,8 %

Source : Prévisions budgétaires 2013.

Constats

- En termes de dépenses par 100 \$ de RFU, Sept-Îles dépense 1,84 \$, soit 9,6 % de plus que la moyenne du groupe de comparaison;
- Les écarts les plus importants sont les suivants :
 - 62,3 % au-dessus de la moyenne pour les dépenses de loisirs et culture, qui s'explique par un taux de tarification de 4,28% *vs* taux moyen de 18,59 % pour le groupe comparatif. L'écart peut aussi s'expliquer par la situation géographique de Sept-Îles, puisque celle-ci doit être en mesure de fournir une offre de loisirs et culture diversifiée et complète à ses citoyens;
 - 57,4 % au-dessus de la moyenne pour les dépenses d'hygiène du milieu;
 - 49,0 % en dessous de la moyenne pour les dépenses de santé et bien-être;
 - Environ 6 % en dessous de la moyenne pour la dépense de financement.

Sept-Îles dépense plus par 100 \$ de RFU, et ce, surtout pour les loisirs et la culture. Par ailleurs, la Ville a un taux de tarification moins élevé que celui de la moyenne du groupe pour cette fonction et doit fournir une offre diversifiée et complète à ses citoyens compte tenu de sa situation géographique.

Rémunération (excluant les policiers)

	Nbre d'employés (ETC)	Rémunération + charges sociales des employés	Rémunération + charges sociales des élus	Rémunération/employé	Rémunération/élu	Rémunération totale	Pourcentage de la rémunération sur les dépenses
		\$	\$	\$	\$	\$/100 \$ de RFU	
Sept-Îles	256	19 773 300	462 500	77 261	46 250	0,70	36 %
Groupe de comparaison							
Rimouski	335	21 509 075	578 612	64 147	48 218	0,53	34 %
Rouyn-Noranda	302	20 930 857	514 316	69 398	34 288	0,61	33 %
Val-d'Or	239	14 532 449	364 421	60 792	40 491	0,59	32 %
Alma	247	17 982 900	383 560	72 904	42 618	0,62	34 %
Baie-Comeau	252	18 842 220	307 830	74 833	34 203	1,00	28 %
Québec							
Québec	4 423	386 348 434	3 794 534	87 343	135 519	0,81	46 %
Saguenay							
Saguenay	1 122	99 285 580	1 507 959	88 521	75 398	0,97	40 %
Lévis							
Lévis	1 024	85 864 282	1 633 254	83 855	102 078	0,70	46 %
Sherbrooke							
Sherbrooke	1 437	104 866 576	1 893 433	72 956	78 893	0,91	34 %
Moyenne du groupe				74 972	65 745	0,75	36 %
Écart en pourcentage (vs Sept-Îles)				3,1 %	-29,7 %	-6,9 %	-0,5 %

Source : Prévisions budgétaires 2013.

Constats

- Le pourcentage de la rémunération de la Ville occupe une part similaire des charges nettes;
- La rémunération par employé est 3,1 % plus élevée que la moyenne du groupe;

La rémunération de la Ville occupe une part similaire des charges nettes.

Section 4 Cadre financier

01. Introduction

02. Analyse financière historique

03. Analyse financière comparative

04. Cadre financier

05. Conclusion

Principes financiers

Établissement de principes financiers par le conseil

Le cadre financier permet au conseil d'évaluer les écarts ou les marges de manœuvre disponibles :

- Impact financier des différentes hypothèses quant aux revenus et aux dépenses;
- Impact financier du calendrier d'investissements.

L'établissement des principes financiers guidera l'élaboration de stratégies fiscales qui permettront l'atteinte des objectifs fixés par le conseil.

Principe financier	Définition
Contrôle du compte de taxes	<ul style="list-style-type: none">• Respecter la capacité de payer des contribuables en limitant l'augmentation moyenne annuelle à 2 à 3%;• Planifier une augmentation du compte de taxe stable (éviter les fluctuations d'une année à l'autre).
Investissements	<ul style="list-style-type: none">• Réaliser les investissements prévus dans le PTI (plan triennal d'investissement).
Dette	<ul style="list-style-type: none">• Contrôler le niveau de la dette

Principales hypothèses

Croissance de la richesse foncière

- Croissance annuelle de la valeur foncière résidentielle d'environ 15,6 M\$ par année grâce à de nouvelles constructions et des rénovations :
 - Construction : 10,6 M\$ - 50 nouvelles maisons ayant une valeur portée au rôle de 212 500 \$ chacune (prix de vente estimatif de 250 000 \$, avec 85 % porté au rôle);
 - Rénovation : 5 M\$
- Ajout de 5 M\$ de richesse foncière commerciale par année, soit une augmentation annuelle d'un peu plus de 2 %.
 - Ajout du centre de détention en 2016 : 40 M\$

Population

- Croissance annuelle de 0,1 % (ceci correspond à la croissance historique pour la période 2009-2013).

Dettes

- Taux de 3,0 % en 2015, 3,5 % en 2016 et 2017; puis 4,0 % en 2018 et 2019;
- Termes de financement variant entre 5 et 30 ans selon le projet d'investissement.
- Les investissements sont financés l'année suivant la dépense. Le remboursement en capital débute deux années plus tard. L'année du financement, seule une dépense d'intérêt est considérée pour une période de 9 mois.

Revenus

- Croissance de la tarification en lien avec la croissance de dépenses;
- Croissance de 2 % des services rendus aux organismes municipaux, afin de suivre à peu près l'évolution des dépenses afférentes;
- Croissance de 1 % par année dans les autres services rendus;
- Transfert : Maintien des transferts opérationnels, lien des transferts relié au service des la dette avec les dettes correspondantes (projection à valider).

Dépenses

- Contrôle de la croissance annuelle des dépenses;
 - Augmentation annuelle fixée à 3 % (4,3 % pour la période 2009-2013 excluant le service de la dette et le secteur Haut Ste-Famille).
 - Ajout de 100 000 \$ de nouvelles dépenses pour le complexe aquatique en 2016.
 - Ajustement budgétaire en 2016 pour des postes financés partiellement en 2015 : +300 000\$

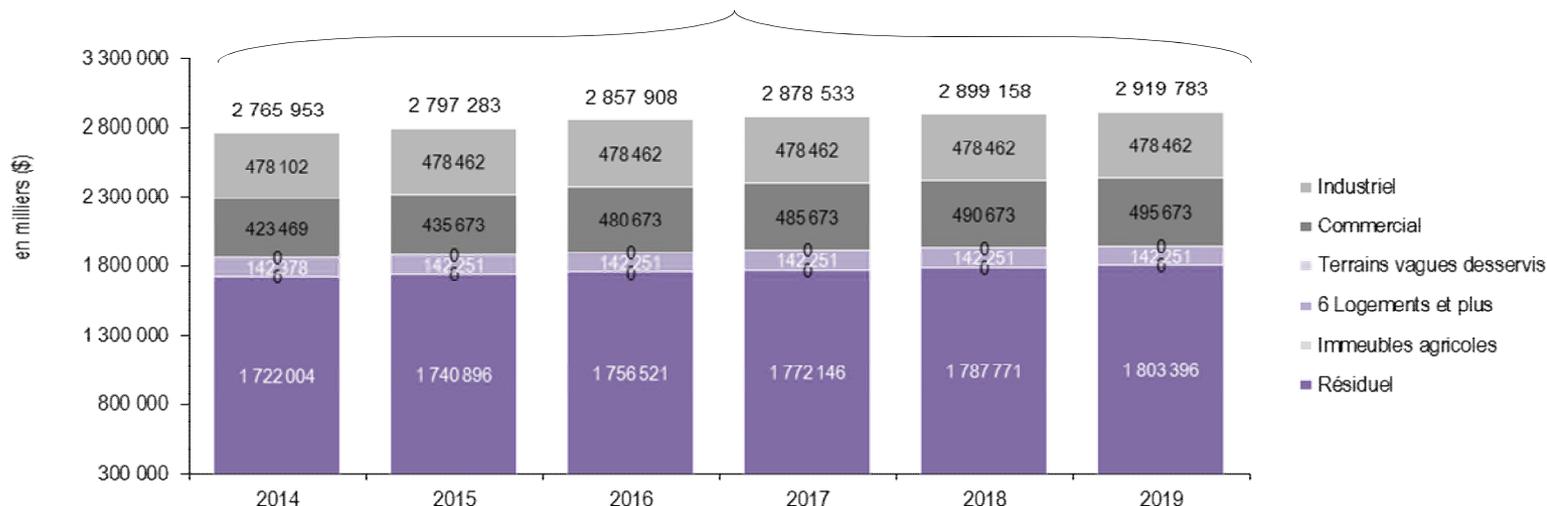
Investissements

- Pour 2015-2017 : Selon la planification du PDI
- Pour 2018-2019 : Selon la planification de la Ville

Hypothèses – rôle d'évaluation

Évolution du rôle d'évaluation imposable

Croissance annuelle moyenne de 1,1 % (excluant dépôt de rôle)



Évolution des valeurs au rôle

- L'augmentation provient uniquement des nouvelles constructions :

Augmentation de la valeur foncière					
	2015	2016	2017	2018	2019
RÉSIDENTIEL					
Croissance naturelle		50	50	50	50
Croissance nouvelle const.		10 625 000 \$	10 625 000 \$	10 625 000 \$	10 625 000 \$
Rénovation		5 000 000 \$	5 000 000 \$	5 000 000 \$	5 000 000 \$
Valeur portée au rôle		15 625 000 \$	15 625 000 \$	15 625 000 \$	15 625 000 \$
COMMERCIAL					
Valeur portée au rôle		45 000 000 \$	5 000 000 \$	5 000 000 \$	5 000 000 \$

Hypothèses – investissements prévus et sources de financement

Sommaire des investissements par source de financement

	2015	2016	2017	2018	2019	Total	%
Dettes ensemble	7 609 000 \$	15 119 000 \$	11 794 000 \$	16 600 000 \$	13 450 000 \$	64 572 000 \$	50 %
Dettes subventionnées	350 000 \$	986 000 \$	3 550 000 \$	4 886 000 \$	- \$	9 772 000 \$	8 %
Taxe sur l'essence	862 000 \$	3 340 000 \$	1 500 000 \$	1 375 000 \$	- \$	11 556 000 \$	9 %
Budget d'exploitation	2 061 000 \$	1 400 000 \$	1 400 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$	8 292 000 \$	6 %
Fonds de roulement	1 500 000 \$	1 375 000 \$	1 250 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$	8 220 000 \$	6 %
Surplus non affecté et affecté	1 160 000 \$	1 200 000 \$	500 000 \$			4 496 000 \$	4 %
Développement Nordique	2 397 000 \$	3 203 000 \$	2 427 000 \$	- \$	- \$	8 371 000 \$	7 %
Investissement en cours	4 716 000 \$					9 226 300 \$	7 %
Autre	1 618 000 \$					3 383 000 \$	3 %
Total	22 273 000 \$	26 623 000 \$	22 421 000 \$	24 861 000 \$	15 450 000 \$	127 888 300 \$	

Principaux projets d'investissement (selon PTI 2015-2016-2017)

Nature des projets	2015	2016	2017	Total
Réfection de rues	3 325 000	4 348 000	4 346 000	12 019 000
Développement domiciliaire	4 480 000	3 400 000	-	7 880 000
Eau potable	400 000	1 200 000	2 500 000	4 100 000
Eaux usées	2 012 000	4 650 000	3 800 000	10 462 000
Réseaux d'eau et d'égout	25 000	1 150 000	400 000	1 575 000
Lieu enfouissement technique et récupération	3 210 000	5 250 000	3 560 000	12 020 000
Autres travaux municipaux	760 000	-	-	760 000
Bâtiments	570 000	3 390 000	2 725 000	6 685 000
Parcs et autres infrastructures	905 000	500 000	1 680 000	3 085 000
Équipements	1 870 000	1 805 000	1 250 000	4 925 000
Total	17 557 000	25 693 000	20 261 000	63 511 000

Modes de financement prévus

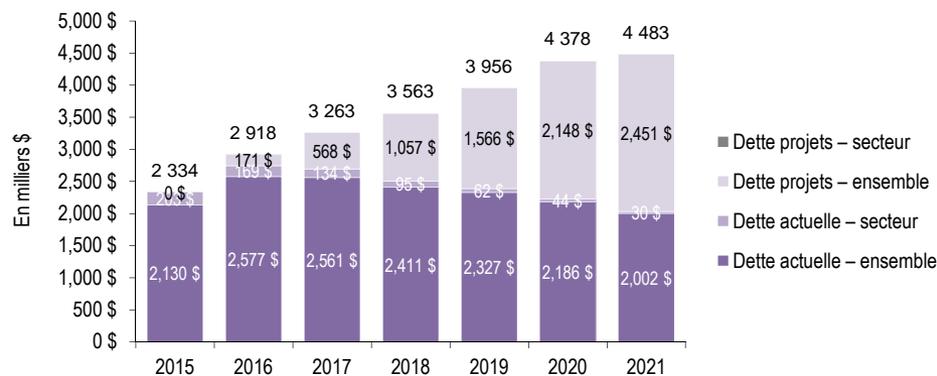
- La majorité des projets prévus seront financés par l'émission de dettes (50 % de dette à l'ensemble);
- La seconde source de financement sera des subventions (environ 9 %);
- La Ville comptera sur des sources de financement internes pour le solde : budget d'exploitation, fonds de roulements, surplus, etc.

Attention ! Le PDI n'inclut pas le complexe multifonctionnel, l'aréna et la réfection du boulevard Laure.

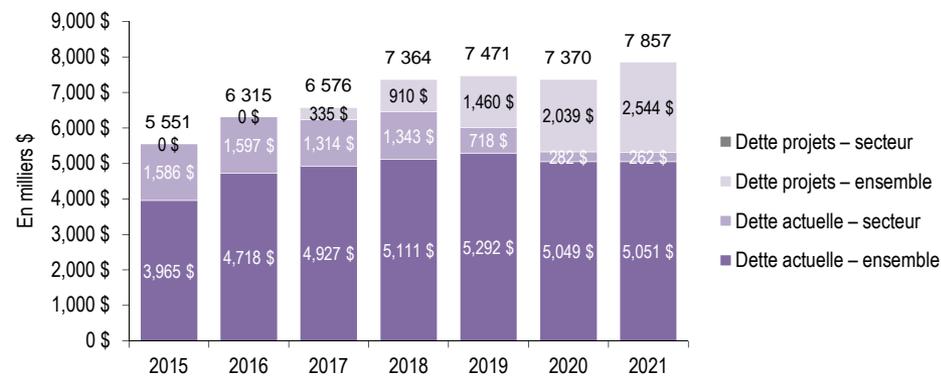
La Ville prévoit dépenser 127,9 M\$ sur les six prochaines années, dont près de 64,6 M\$ sera financé via l'endettement (en excluant les travaux en cours à financer).

Résultats – service de la dette incluant les nouveaux investissements

Projection du paiement des intérêts

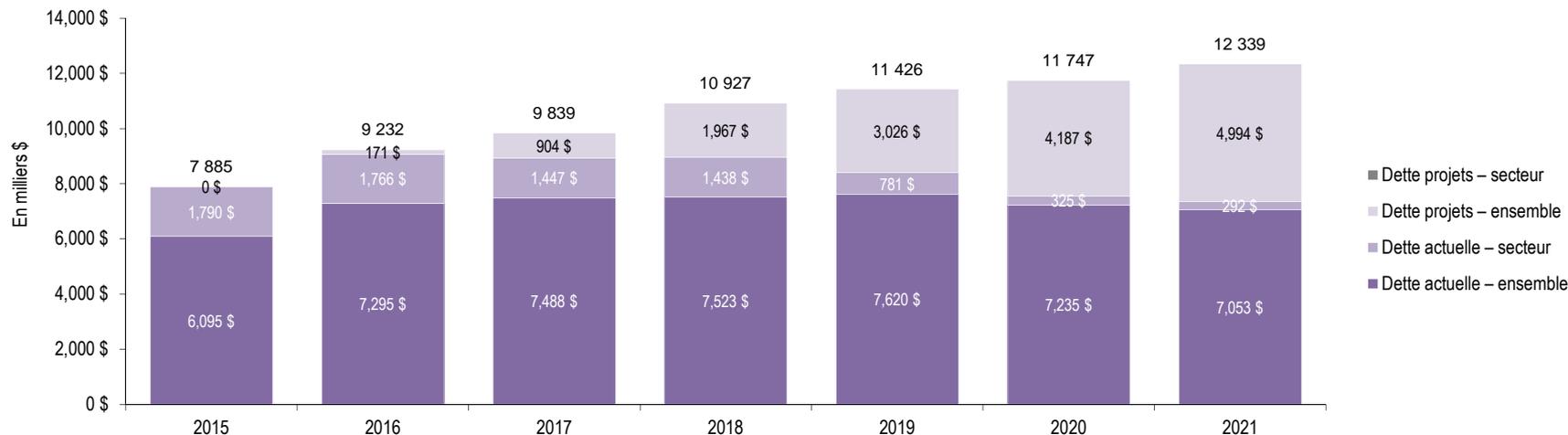


Projection du remboursement en capital

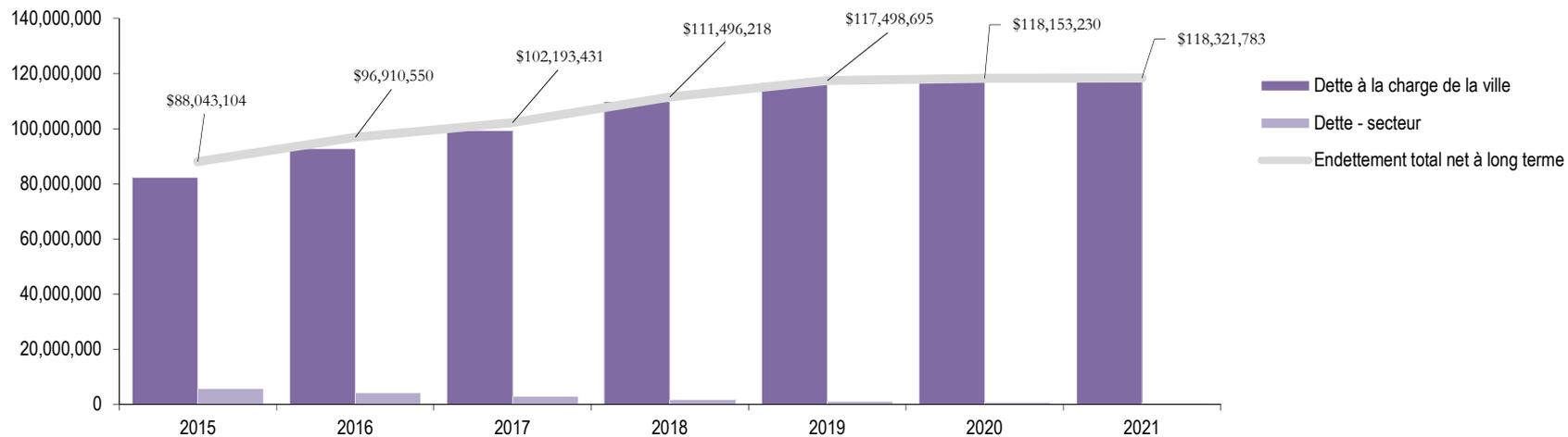


Projection du service de la dette à la charge de la Municipalité

Exclusion faite des intérêts et du capital payés par le gouvernement



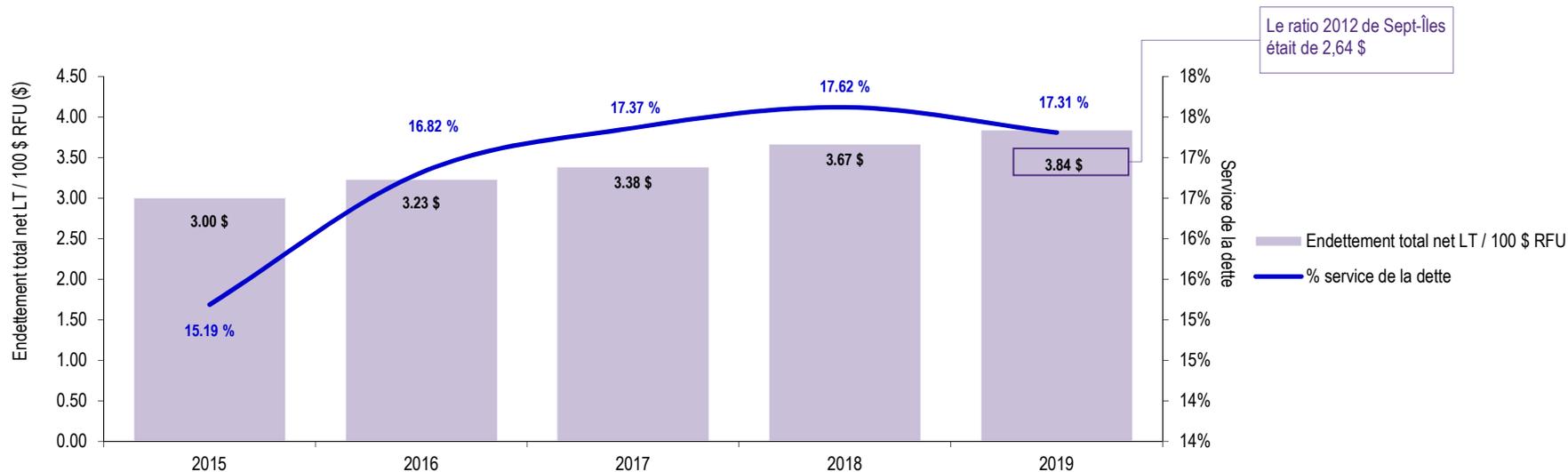
Résultats – évolution de la dette



Évolution 2015-2021

- L'endettement total net à long terme atteint son seuil maximum en 2021 à 118,3 M\$.

Résultats – ratios de la dette



Évolution 2015-2019

- Le pourcentage de service de la dette connaît une forte croissance entre 2015 et 2017, passant de 15,19% à 17,37 %, pour se stabiliser puis diminuer par la suite;
- La dette à long terme par 100 \$ de RFU augmente entre 2015 et 2019, passant de 3,00 à 3,84 \$/100 \$ de RFU;
- Notons que le pourcentage de service de la dette moyenne pour tout le Québec s'élevait à 14,12 % en 2012 et que l'endettement total net à long terme par 100 \$ de RFU se situait à 2,25 \$.

Résultats – endettement

Endettement total net à long terme

	2015	2016	2017	2018	2019
À la charge de l'ensemble					
Solde d'ouverture	73 940 359 \$	82 300 332 \$	92 701 417 \$	99 232 762 \$	109 811 588 \$
Travaux en cours	4 716 000 \$				
Nouveaux investissements	7 609 000 \$	15 119 000 \$	11 794 000 \$	16 600 000 \$	13 450 000 \$
Remboursement en capital	(3 965 027 \$)	(4 717 915 \$)	(5 262 655 \$)	(6 021 174 \$)	(6 752 372 \$)
Solde de fin de période	82 300 332 \$	92 701 417 \$	99 232 762 \$	109 811 588 \$	116 509 215 \$
\$/100 \$ de RFU	2.80 \$	3.09 \$	3.29 \$	3.61 \$	3.81 \$
En % des revenus	136 %	141 %	146 %	157 %	163 %
À la charge d'une partie (secteur)					
Solde d'ouverture	7 261 126 \$	5 742 772 \$	4 209 133 \$	2 960 669 \$	1 684 630 \$
Travaux en cours					
Nouveaux investissements	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Remboursement en capital	(1 518 354 \$)	(1 533 639 \$)	(1 248 465 \$)	(1 276 039 \$)	(695 150 \$)
Solde de fin de période	5 742 772 \$	4 209 133 \$	2 960 669 \$	1 684 630 \$	989 479 \$
\$/100 \$ de RFU	0.20 \$	0.14 \$	0.10 \$	0.06 \$	0.03 \$
En % des revenus	9 %	6 %	4 %	2 %	1 %
À la charge de partenaires					
Solde d'ouverture	506 975 \$	421 690 \$	340 786 \$	256 943 \$	170 518 \$
Travaux en cours					
Nouveaux investissements	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Remboursement en capital	(85 284 \$)	(80 904 \$)	(83 844 \$)	(86 425 \$)	(43 286 \$)
Solde de fin de période	421 690 \$	340 786 \$	256 943 \$	170 518 \$	127 232 \$
\$/100 \$ de RFU	0.01 \$	0.01 \$	0.01 \$	0.01 \$	0.00 \$
En % des revenus	1 %	1 %	0 %	0 %	0 %
À la charge du gouvernement (subvention)					
Solde d'ouverture	5 614 438 \$	5 121 772 \$	4 498 389 \$	3 603 705 \$	2 673 231 \$
Travaux en cours					
Nouveaux investissements	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Remboursement en capital	(492 666 \$)	(623 383 \$)	(894 685 \$)	(930 474 \$)	(934 196 \$)
Solde de fin de période	5 121 772 \$	4 498 389 \$	3 603 705 \$	2 673 231 \$	1 739 035 \$
\$/100 \$ de RFU	0.17 \$	0.15 \$	0.12 \$	0.09 \$	0.06 \$
En % des revenus	8 %	7 %	5 %	4 %	2 %
Solde total de fin de période	93 586 566 \$	101 749 726 \$	106 054 078 \$	114 339 966 \$	119 364 961 \$

Ratios à la charge de l'ensemble

Résultats – état des résultats

Évolution des revenus et des affectations - Prévisions budgétaires

(en k\$)	2015	2016	2017	2018	2019	Moyenne annuelle
Revenus						
Taxes foncières	42 069 \$	47 373 \$	49 822 \$	51 489 \$	53 678 \$	5.2 %
Taxes de secteur	1 626 \$	1 609 \$	1 305 \$	1 295 \$	715 \$	3.7 %
Tarification	5 996 \$	6 071 \$	6 180 \$	6 300 \$	6 420 \$	3.7 %
Tenant lieu de taxes	2 683 \$	2 838 \$	2 915 \$	3 016 \$	3 024 \$	1.4 %
Autres services rendus	1 172 \$	1 184 \$	1 197 \$	1 209 \$	1 222 \$	-0.1 %
Autres revenus	3 107 \$	2 707 \$	2 707 \$	2 707 \$	2 707 \$	-2.4 %
Transferts	2 137 \$	2 171 \$	2 116 \$	1 958 \$	1 933 \$	-7.1 %
Revenus totaux	60 440 \$	65 637 \$	67 958 \$	69 726 \$	71 486 \$	3.9 %
Évolution des revenus	2.3 %	8.6 %	3.5 %	2.6 %	2.5 %	
Dépenses						
Administration	7 120 \$	7 384 \$	7 605 \$	7 833 \$	8 068 \$	3.2 %
Sécurité publique	7 621 \$	7 849 \$	8 085 \$	8 327 \$	8 577 \$	3.6 %
Transport	3 304 \$	3 478 \$	3 583 \$	3 690 \$	3 801 \$	3.1 %
Hygiène du milieu	9 389 \$	9 745 \$	10 038 \$	10 339 \$	10 649 \$	2.7 %
Santé et bien-être	291 \$	300 \$	309 \$	318 \$	328 \$	3.4 %
Aménagement, urb. et dév.	2 988 \$	3 128 \$	3 222 \$	3 319 \$	3 418 \$	2.9 %
Loisirs et culture	8 554 \$	8 961 \$	9 229 \$	9 506 \$	9 791 \$	3.4 %
Service de la dette	9 044 \$	10 597 \$	11 345 \$	11 892 \$	11 985 \$	6.2 %
Dépenses totales	59 501 \$	62 968 \$	65 287 \$	67 453 \$	69 212 \$	3.6 %
Évolution des dépenses	2.5 %	5.8 %	3.7 %	3.3 %	2.6 %	
Affectations						
Activités d'investissement	(1 233) \$	(1 400) \$	(1 400) \$	(1 000) \$	(1 000) \$	
Excédent (déficit) accumulé	1 500 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	
Remboursement du fonds de roulement	(940) \$	(1 000) \$	(1 000) \$	(1 000) \$	(1 000) \$	
Autres affectations	(266) \$	(269) \$	(270) \$	(272) \$	(273) \$	
Affectations totales	(939) \$	(2 669) \$	(2 670) \$	(2 272) \$	(2 273) \$	
Excédent (déficit) à des fins fiscales	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	

Augmentation importante du service de la dette, 2,8 M\$ en 3 ans.

Utilisation de 1,5 M\$ en 2015 afin de réduire la pression sur le fardeau fiscal, stratégie à discuter pour les prochaines années.

Évolution – fardeau fiscal résidentiel secteur

Compte de taxe de la maison moyenne SI

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Taux moyen
Évaluation moyenne	232 065 \$	232 065 \$	232 065 \$	232 065 \$	232 065 \$	232 065 \$	
Taux de base (par 100 \$ de RFU)	0.5860	0.5868	0.6239	0.6409	0.6575	0.6439	
Service de la dette CO (par 100 \$ de R)	0.1840	0.2074	0.2489	0.2779	0.3121	0.3477	
Service de la dette (par 100 \$ de RFU)	0.0650	0.0596	0.0589	0.0496	0.0492	0.0271	
Montant de taxes foncières	1 938 \$	1 981 \$	2 162 \$	2 247 \$	2 364 \$	2 364 \$	4.1 %
Tarifcation							
Eau	135 \$	145 \$	148 \$	151 \$	154 \$	157 \$	
Matières résiduelles	135 \$	145 \$	148 \$	151 \$	154 \$	157 \$	
	270 \$	290 \$	296 \$	302 \$	308 \$	314 \$	3.1 %
Compte de taxe	2 208 \$	2 271 \$	2 458 \$	2 549 \$	2 672 \$	2 678 \$	3.9 %
% d'augmentation		2.9%	8.2%	3.7%	4.8%	0.2%	

Compte de taxe de la maison moyenne GA

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Taux moyen
Évaluation moyenne	174 345 \$	174 345 \$	174 345 \$	174 345 \$	174 345 \$	174 345 \$	
Taux de base (par 100 \$ de RFU)	0.5860	0.5868	0.6239	0.6409	0.6575	0.6439	
Service de la dette CO (par 100 \$ de R)	0.1840	0.2074	0.2489	0.2779	0.3121	0.3477	
Service de la dette (par 100 \$ de RFU)	-	-	-	-	-	-	
Montant de taxes foncières	1 342 \$	1 385 \$	1 522 \$	1 602 \$	1 690 \$	1 729 \$	5.2 %
Tarifcation							
Eau	135 \$	145 \$	148 \$	151 \$	154 \$	157 \$	
Matières résiduelles	135 \$	145 \$	148 \$	151 \$	154 \$	157 \$	
	270 \$	290 \$	296 \$	302 \$	308 \$	314 \$	3.1 %
Compte de taxe	1 612 \$	1 675 \$	1 817 \$	1 904 \$	1 998 \$	2 043 \$	4.8 %
% d'augmentation		3.9%	8.5%	4.7%	5.0%	2.2%	

Compte de taxe de la maison moyenne MO

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Taux moyen
Évaluation moyenne	116 818 \$	116 818 \$	116 818 \$	116 818 \$	116 818 \$	116 818 \$	
Taux de base (par 100 \$ de RFU)	0.5860	0.5868	0.6239	0.6409	0.6575	0.6439	
Service de la dette CO (par 100 \$ de R)	0.1840	0.2074	0.2489	0.2779	0.3121	0.3477	
Service de la dette (par 100 \$ de RFU)	0.0640	0.0625	0.0631	0.0051	0.0051	0.0051	
Montant de taxes foncières	974 \$	1 001 \$	1 093 \$	1 079 \$	1 139 \$	1 164 \$	3.6 %
Tarifcation							
Eau	135 \$	145 \$	148 \$	151 \$	154 \$	157 \$	
Matières résiduelles	135 \$	145 \$	148 \$	151 \$	154 \$	157 \$	
	270 \$	290 \$	296 \$	302 \$	308 \$	314 \$	3.1 %
Compte de taxe	1 244 \$	1 291 \$	1 389 \$	1 381 \$	1 446 \$	1 478 \$	3.5 %
% d'augmentation		3.7%	7.6%	-0.6%	4.7%	2.2%	

Augmentation annuelle selon les secteurs

- Les secteurs SI et MO connaissent une augmentation légèrement inférieure à GA, ceci s'explique principalement par la réduction de leurs anciennes dettes.

Augmentation importante du fardeau fiscal en 2016.

Évolution – fardeau fiscal commercial – Secteur SI

Compte de taxe d'un commerce SI

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Taux moyen
Évaluation moyenne	696 543 \$	696 543 \$	696 543 \$	696 543 \$	696 543 \$	696 543 \$	
<i>Taux de base (par 100 \$ de RFU)</i>	2.6070	2.6533	2.8550	2.9550	3.0700	3.0700	
<i>Service de la dette CO (par 100 \$ de R)</i>	0.1840	0.2074	0.2489	0.2779	0.3121	0.3477	
<i>Service de la dette (par 100 \$ de RFU)</i>	0.0650	0.0596	0.0589	0.0496	0.0492	0.0271	
Montant de taxes foncières	19 893 \$	20 341 \$	22 030 \$	22 864 \$	23 900 \$	23 995 \$	3,8 %
Tarification							
<i>Eau</i>	135 \$	145 \$	148 \$	151 \$	154 \$	157 \$	
<i>Matières résiduelles</i>	600 \$	644 \$	657 \$	670 \$	684 \$	698 \$	
	735 \$	789 \$	805 \$	821 \$	838 \$	855 \$	3,1 %
Compte de taxe	20 628 \$	21 131 \$	22 836 \$	23 685 \$	24 738 \$	24 849 \$	3,8 %
% d'augmentation		2,4%	8,1%	3,7%	4,4%	0,4%	

Augmentation annuelle moyenne de 3,8 %

- La valeur retenue de 696 543 \$ pour les fins de l'analyse est basée sur un commerce évalué à 500 000 \$ en 2009 ainsi que l'augmentation de valeur dans les dépôts de rôle subséquents;
- La tarification croît à 3,1 % par année alors que la taxe foncière croît à 3,8 % par année en moyenne;
- Toutefois, il y a une forte augmentation en 2016, suivi par des augmentations relativement plus modestes entre 2016 et 2018, tout comme le fardeau fiscal résidentiel.

Nous avons modulé les taux commercial et industriel afin d'obtenir des augmentations similaires au résidentiel.

Section 5 Conclusion

01. Introduction

02. Analyse financière historique

03. Analyse financière comparative

04. Cadre financier

05. Conclusion

Résultats – santé financière

	2015	2016	2017	2018	2019	Moyenne annuelle
Sommaire – Profil financier						
Revenus de taxes / 100 \$ RFU	1.69 \$	1.84 \$	1.90 \$	1.94 \$	1.99 \$	3.9 %
Dépenses de fonctionnement / 100 \$ RFU	1.82 \$	1.87 \$	1.91 \$	1.94 \$	1.99 \$	2.0 %
Endettement total net LT / 100 \$ RFU	3.00 \$	3.23 \$	3.38 \$	3.67 \$	3.84 \$	6.4 %
Pourcentage du service de la dette	15.20 %	16.83 %	17.38 %	17.63 %	17.32 %	2.5 %
Pourcentage du service de la dette (à la charge de l'organisme municipal)	13.41 %	14.88 %	15.37 %	16.51 %	16.81 %	6.4 %
Investissement annuel (en M\$)	17.56 \$	26.62 \$	22.42 \$	24.86 \$	15.45 \$	5.6 %
Taxation						
Maison moyenne SI						
Compte de taxe	2 271 \$	2 458 \$	2 549 \$	2 672 \$	2 678 \$	
Augmentation	2.9 %	8.2 %	3.7 %	4.8 %	0.2 %	3.9 %
Commercial - Commerce 500 K\$ en 2009 SI						
Compte de taxe	21 131 \$	22 836 \$	23 685 \$	24 738 \$	24 849 \$	
Augmentation	2.4 %	8.1 %	3.7 %	4.4 %	0.4 %	3.8 %

Croissance de la taxation

- Le compte de taxe croît à un rythme annuel moyen de 3,9 % dans le cas d'un maison moyenne et 3,8 % dans le cas d'un commerce;
- L'augmentation est accentuée en 2016;
- Un optimisation du cadre financier est possible afin d'éviter de telles fluctuations annuelles.

Croissance du pourcentage de service de la dette

- L'endettement total net à long terme par 100\$ de RFU croît à un rythme de 6,4 % par année;
- Cette augmentation s'explique par un recours à l'endettement comme principale source de financement.

L'augmentation annuelle moyenne du compte de taxe résidentiel SI (3,9 %) est supérieur à l'augmentation historique de 2,4%. De plus, le compte de taxe subit des augmentations importantes en 2016 (8,2%)

Optimisation du cadre financier - Stratégies

Stratégies à mettre en oeuvre

- Ajustement de la tarification (cible 500 k\$)

- LET : +-250 k\$
- Autres services : +- 250 k\$
- Limitation des augmentations

- Contrôle des dépenses

- Limitation de l'augmentations des dépenses à 2% (vs 3%) : 1% = 500 k\$
- Revue de l'offre de services
 - Dénéigement : 300 k\$ à 500 k\$
 - Autres services : ?

- Financement des investissements

- Révision des investissement du PDI

Nous avons considéré des économies / revenus récurrents, une limitation de l'augmentation des dépenses à 2% (à chaque année de la projection) et une utilisation de surplus pour les années 2016 et 2017



Stratégies afin d'optimiser le cadre financier

Éléments à mettre en oeuvre	2016	2017	2018	2019
Utilisation de surplus	750 000	400 000	-	-
Limitation des dépenses	2%	2%	2%	2%
Économies récurrentes 2016	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Économies récurrentes 2017		300 000	300 000	300 000

Optimisation du cadre financier - Résultats

	2015	2016	2017	2018	2019	Moyenne annuelle
Sommaire – Profil financier						
Revenus de taxes / 100 \$ RFU	1.69 \$	1.75 \$	1.79 \$	1.84 \$	1.86 \$	2.6 %
Dépenses de fonctionnement / 100 \$ RFU	1.82 \$	1.85 \$	1.88 \$	1.89 \$	1.91 \$	1.2 %
Endettement total net LT / 100 \$ RFU	3.00 \$	3.23 \$	3.38 \$	3.67 \$	3.84 \$	6.4 %
Pourcentage du service de la dette	15.19 %	16.95 %	17.63 %	18.03 %	17.84 %	3.1 %
Pourcentage du service de la dette (à la charge de l'organisme municipal)	13.42 %	15.00 %	15.63 %	16.92 %	17.38 %	7.1 %
Investissement annuel (en M\$)	17.56 \$	26.62 \$	22.42 \$	24.86 \$	15.45 \$	5.6 %
Taxation						
Maison moyenne SI						
Compte de taxe	2 271 \$	2 331 \$	2 401 \$	2 451 \$	2 495 \$	
Augmentation	2.9 %	2.6 %	3.0 %	2.1 %	1.8 %	2.5 %
Commercial - Commerce 500 K\$ en 2009 SI						
Compte de taxe	21 131 \$	21 707 \$	22 362 \$	22 858 \$	23 247 \$	
Augmentation	2.4 %	2.7 %	3.0 %	2.2 %	1.7 %	2.4 %

Optimisation du cadre financier

- Avec la mise en œuvre des stratégies proposées, il est possible de limiter le fardeau fiscal à 2,5% en moyenne et d'éviter des augmentations importantes
- Nous avons privilégié une approche avec réduction de l'utilisation du surplus et un plus grand contrôle des dépenses (limitation des augmentations à 2% et économies récurrentes en 2016 et 2017) ce qui augmentera les marges de manœuvre de la ville par la suite.
- Une partie importante des augmentations provient de la croissance du service de la dette. La Ville devra suivre sa dette et se doter d'une politique de gestion de la dette, car celle-ci est en croissance vis-à-vis ses revenus de 27% sur la période.

La mise en place des stratégies permet de limiter l'augmentation du fardeau fiscal à 2,5% par année.

Proposition de politiques

Politique d'utilisation des surplus

L'utilisation du surplus permet de financer une dépense non récurrente, cela permet à la Ville de contrôler l'augmentation du fardeau fiscal pour une année donnée sans créer de manque à gagner pour l'année suivante. Par contre, lorsque le surplus est utilisé pour contrôler l'augmentation générale des dépenses (dépenses récurrentes), cela a pour effet de repousser à l'année suivante l'impact de l'augmentation des taxes, si aucun surplus n'est disponible ou n'est utilisé. Ceci a pour effet de mettre une pression supplémentaire sur l'administration municipale lorsque les marges de manoeuvre diminuent. La Ville de Sept-Îles a utilisé les surplus en 2013 et 2014 pour équilibrer son budget.

Dans cette perspective, nous recommandons à la Ville de se doter d'une politique d'utilisation des surplus. Cette politique a pour objectif d'assurer une utilisation optimale des surplus et permettre une amélioration de la situation financière à moyen-long terme afin que la Ville soit en mesure de faire face à ses défis futurs (désuétude des infrastructures, vieillissement de la population et limitation de la capacité de payer, augmentation du niveau d'endettement...).

Nous proposons que les surplus soient utilisés de la façon suivante :

- 50 % des surplus annuels soient affectés au remboursement de dette venant à échéance ou contre des investissements de l'année en cours à titre de paiement au comptant.
- 10 % des surplus annuels soient affectés au fonds de roulement afin de permettre une plus grande utilisation de cet outil de financement.
- 40 % des surplus annuels soient conservés comme marge de manoeuvre afin de réaliser des projets non planifiés et permettre un équilibre en cas d'augmentation exceptionnelle de dépenses.

Politique de gestion de la dette

En fonction des résultats du cadre financier, nous croyons qu'il serait opportun que la Ville se dote d'une politique de gestion de sa dette.

À cette fin, la Ville devrait établir des indicateurs cibles maximums concernant son niveau d'endettement à maintenir. En fonction de ses stratégies d'investissement et de sa politique d'utilisation des surplus celle-ci sera en mesure d'atteindre ses objectifs.

Nous proposons les indicateurs suivants aux fins du suivi de l'endettement net:

- Endettement net à long terme en pourcentage des revenus totaux
 - Maximum de 150% des revenus
- Pourcentage du service de la dette
 - Maximum de 18%

En se dotant de politique d'utilisation des surplus et de gestion de sa dette, la Ville s'assurera de contrôler son niveau d'endettement et cela lui permettra de faire face à ses défis futurs.

Balisage des cibles d'endettement

Capacité d'emprunt

Afin d'assurer une saine gestion financière nous recommandons d'établir une politique de gestion de la dette. Le tableau suivant présente un balisage des indicateurs utilisés par certaines villes:

Ville / municipalité	Indicateur
Ville de Sherbrooke	<ul style="list-style-type: none"> Endettement long terme maximum de 100% des revenus totaux annuels; Service de la dette à la charge de la municipalité n'excédant pas 15% des revenus totaux annuels (Ratio de dette par 100 \$ de RFU de 3,2)
Ville de Montréal	<ul style="list-style-type: none"> Dette directe et indirecte nette à 100% des revenus totaux annuels; Coût annuel net de la dette nette à la charge des contribuables n'excédant pas 16% de ses dépenses de fonctionnement;
Ville de Québec	<ul style="list-style-type: none"> Ratio du service de la dette nette (à la charge de la Ville) par rapport au dépenses de fonctionnement (excluant les éléments extrabudgétaires) ne devrait pas dépasser 20%; Ratio de la dette (à la charge de la Ville) par rapport au potentiel fiscal ne devrait pas excéder 3,5%; Ratio de la dette nette consolidée par rapport aux recettes totales consolidées ne devrait pas excéder 100%.
Ville de Sorel-Tracy	<ul style="list-style-type: none"> Un endettement total net à long terme représentant un maximum de 125 % de ses revenus totaux annuels (diminution graduelle à 100 % en 2021); Un service de la dette à la charge de l'organisme municipal n'excédant pas 17 % de ses charges (excluant les amortissements et en ajoutant le remboursement de capital) (réduction à 15 % en 2021) (Ratio de dette par 100 \$ de RFU de 2,6)
Ville de Beloeil	<ul style="list-style-type: none"> Un service de la dette (à la charge de l'ensemble des contribuables, capital et intérêts) n'excédant pas 18 % du budget de fonctionnement; Un endettement (à la charge de l'ensemble des contribuables) n'excédant pas 2 % de la RFU; Ratio d'endettement sur la valeur des actifs ne devrait pas dépasser 50 %.

Balisage des cibles d'endettement (suite)

Ville / municipalité	Indicateur
Ville de Magog	<ul style="list-style-type: none"> • Un service de la dette (à la charge de l'ensemble des contribuables, capital et intérêts) n'excédant pas 15 % du budget de fonctionnement; • Financer au maximum 5 M\$ par budget d'investissement par des emprunts, à la charge de l'ensemble des contribuables; • Limiter le fonds de roulement à 12 M \$ et rembourser sur un maximum de 5 ans.
Ville de Lévis	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio d'endettement total net à long terme sur la RFU sous la moyenne des dix grandes villes de plus de 100 000 habitants; • Un service de la dette (à la charge de l'organisme municipal) n'excédant pas 20 % de ses revenus totaux; • Un endettement total net à long terme par habitant sous la moyenne des dix grandes villes de plus de 100 000 habitants.
Ville de Lac-Mégantic	<ul style="list-style-type: none"> • Un endettement par RFU, par Éléments d'Actifs à Long Terme et par rapport aux revenus totaux sous la moyenne du groupe témoin comparatif; • Un service de la dette n'excédant pas le maximum du groupe témoin; • Un maximum de 2 M\$ d'emprunts à long terme par année à compter de 2014.
Ville de Waterloo	<ul style="list-style-type: none"> • Un endettement total net à long terme représentant un maximum de 110 % de ses revenus totaux annuels (diminution graduelle à 95 % en 2021).
Ville de Gatineau	<ul style="list-style-type: none"> • Un ratio de dette par rapport aux revenus total de 0,8 à moyen terme.