

Plan financier Stratégique 2018-2022



Ville de Montréal Ouest

9/18/2017



Historique

Au nom du conseil municipal et de l'Administration de Montréal-Ouest, nous sommes heureux de vous présenter notre Plan financier stratégique pour les années 2018 à 2022.


La Ville renaissait après la défusion en 2006. Au cours de la dernière décennie, elle a changé considérablement et a dû faire face à de nombreux défis et possibilités inexistantes avant les fusions forcées de 2002. L'objectif du plan financier stratégique est de fournir un ensemble de lignes directrices alors que Montréal-Ouest amorçe sa seconde décennie post-reconstitution. Dans les années à venir, la Ville devra poursuivre la reconstruction de ses infrastructures et répondre aux besoins de ses résidents en matière de services et d'installations récréatives de grande qualité tout en gérant avec expertise les coûts élevés inhérents à leur fourniture.

Par conséquent, ce Plan financier stratégique comprend six objectifs clés liés aux taux de taxation et à l'assiette fiscale, aux infrastructures, à la dette et aux services de proximité et régionaux. Ceux-ci sont accompagnés d'actions et de démarches pour aider à les atteindre. Il est primordial de le considérer comme un document vivant. Il est conçu pour être revu, raffiné et validé par les conseils municipaux à venir pour garantir que les objectifs demeurent pertinents, évolutifs et contemporains. De nouveaux objectifs pourront s'ajouter selon l'émergence de nouveaux défis.


Ce document est le résultat des efforts combinés du Conseil et de l'Administration en plus de la contribution de citoyens et du personnel. Il résulte de cette collaboration un document global qui s'efforce de protéger, promouvoir et améliorer la position financière de Montréal-Ouest dans le but général de garantir que notre petite ville demeure une collectivité vibrante et prospère.

Nous sommes particulièrement fiers que Montréal-Ouest soit une des rares municipalités de la province à avoir entrepris de dresser un plan financier stratégique. D'autres gouvernements au Canada exigent des documents de planification à long terme, mais tel n'est pas le cas au Québec, et nous sommes heureux d'être des précurseurs dans ce domaine.

Nous accueillons favorablement vos suggestions pour bonifier ce document. Nous partageons tous l'objectif d'assurer que Montréal-Ouest demeure une ville exceptionnelle et florissante.



Beny Masella, Maire



Colleen Feeny, Conseillère - siège n° 3
Responsable des finances

Contents

Introduction.....	3
Objectifs et stratégies	4
1. Restreindre les hausses d'impôts fonciers	5
2. Poursuivre les investissements pour le renouvellement des infrastructures.....	7
3. Gérer le niveau de la dette	9
4. Élargir l'assiette fiscale	10
5. S'engager à fournir des services de grande qualité avec efficience	11
6. Améliorer nos prévisions des coûts externes de l'agglomération	12
CONCLUSION.....	13
AVERTISSEMENT	14
Les chiffres avancés dans les tableaux et les graphiques qui suivent sont destinés à la discussion et comme démonstration de la viabilité du plan. On ne doit pas les interpréter comme des montants précis pour les budgets ni pour des transactions financières à venir, mais bien à titre indicatif.....	14
ANNEXE A – Hypothèse financière	15
ANNEXE B - Lexique.....	16
ANNEXE C – Budget 2017 – Revenus.....	17
ANNEXE D – Budget 2017 – Dépenses totales.....	18
ANNEXE E – Budget 2017 – Dépenses locales	18
ANNEXE F – Projets et subventions d'infrastructures 2009-2016	19
APPENDIX G – Dette à long terme, tendances et projections 2006-2022	19
APPENDIX H – Service de la dette 2009-2022.....	20
APPENDIX I – Rôle d'évaluation imposable 2017-2022.....	22
APPENDIX J — Projections du budget d'opération 2017-2022	23

Introduction

La Ville de Montréal-Ouest offre des services à quelque 5300 résidents ainsi que 53 entreprises et institutions à l'intérieur de ses limites. L'environnement changeant des facteurs économiques, des infrastructures vieillissantes et des mutations démographiques applique des pressions sur la livraison des programmes et services. Les contribuables voudront compter sur la Ville pour faire plus avec des ressources limitées, mais n'ont pas d'appétit pour les augmentations de taxes. Les budgets annuels répondent aux besoins à court terme de la communauté, mais n'abordent pas adéquatement les défis à long terme auxquels une ville peut être confrontée afin de maintenir ou améliorer ses services à l'avenir.

Un plan financier stratégique (PFS), en revanche, considère la situation financière d'une municipalité dans une perspective de planification à plus long terme, tentant d'identifier et de gérer le risque afin de garantir sa durabilité financière. Ainsi, un PFS guide la stratégie budgétaire globale d'une ville et fournit un cadre pour prendre des décisions financières et attribuer des ressources de la manière la plus efficiente.

Considérant les nombreux défis auxquels la Ville de Montréal-Ouest doit faire face, son Conseil a décidé d'entreprendre son premier PFS, en collaboration avec l'équipe de gestion. Le processus impliquait :

- l'étude de l'approche de planification stratégique et la revue des plans stratégiques d'autres municipalités;
- l'analyse poussée des forces, faiblesses, possibilités et menaces (analyse FFPM) de la Ville;
- la revue des données financières de la Ville, des tendances et du plan d'urbanisme;
- la détermination des six objectifs clés pour les cinq prochaines années selon l'analyse FFPM;
- l'ébauche d'une projection financière quinquennale, tant pour le budget de fonctionnement que pour celui des immobilisations, basée sur ces objectifs;
- révisions par le Conseil, l'Administration, le personnel et un comité de citoyens avec de l'expertise en finances, en affaires et en affaires communautaires;
- l'approbation par le Conseil.

Le premier Plan financier stratégique de Montréal-Ouest est l'aboutissement de ce processus et le Conseil reconnaît tout le temps et les efforts que le personnel de la Ville et le comité citoyen de révision y ont investis. Ce fut un partenariat enrichissant et nous sommes persuadés que le document produit n'en est que meilleur en raison de leur apport. Le PFS fournit aux conseils et administrations à venir un point de convergence et un ensemble de priorités communes. Il sert aussi d'occasion pour discuter et réviser la direction future de la Ville avec la collectivité. En cours d'élaboration de ce plan, notre Conseil actuel s'est déjà laissé guider par plusieurs des principes que contient ce document. Nous espérons voir ce plan être utilisé comme outil de travail par les futurs conseils et aussi le voir grandir et évoluer au gré de révisions périodiques et de réalités changeantes.

Objectifs et stratégies

Dans le but d'améliorer et renforcer à long terme la santé financière de Montréal-Ouest, le Conseil et l'Administration ont révisé les défis et besoins à longue échéance de la Ville, analysé les données historiques et sollicité la rétroaction des parties intéressées.

Cet exercice a mené à la détermination des six objectifs clés suivants pour les cinq prochaines années :

- restreindre les hausses d'impôts fonciers;
- poursuivre les investissements pour le renouvellement des infrastructures;
- gérer le niveau de la dette;
- élargir l'assiette fiscale;
- s'engager à fournir des services de grande qualité avec efficacité;
- améliorer nos prévisions des coûts externes de l'agglomération.

Les stratégies et actions requises pour réaliser chacun de ces objectifs sont présentées. Ce sont des étapes significatives pour arriver à un avenir financier solide, dynamique, fiscalement responsable et durable pour la Ville. Ce plan sera mis à jour périodiquement pour refléter les nouvelles réalités ou priorités.



1. Restreindre les hausses d'impôts fonciers

Le budget de fonctionnement annuel de la Ville impact la détermination du taux d'impôt foncier. Une réglementation provinciale impose aux municipalités de présenter un budget équilibré.¹ Par conséquent, l'on doit encaisser suffisamment de revenus pour couvrir les dépenses. S'il y a un déficit de fonctionnement en fin d'année, son remboursement doit s'effectuer au début de l'exercice financier de l'année suivante.

À Montréal-Ouest, environ 85 % des revenus proviennent des impôts fonciers. Vu la petite taille de ses secteurs commerciaux et industriels, les propriétés résidentielles, majoritairement des maisons unifamiliales, défraient presque tout. Les programmes récréatifs, la taxe d'eau, les frais de mutation de propriétés, les frais de service, les permis, les contraventions, les transferts gouvernementaux, etc. génèrent les 15 % restants. (Annexe C)

Les dépenses de la Ville se divisent en deux composants principaux :

- les dépenses locales qui représentent environ 66 % du budget de fonctionnement, pour les services fournis par la Ville. Ceux-ci comprennent les travaux publics (déneigement, collecte des ordures, du recyclage et des déchets verts, distribution de l'eau potable et service d'égouts, rues, éclairage, etc.), les programmes récréatifs, la sécurité publique, l'inspection des bâtiments, le service de la dette, etc. (annexe E);
- les dépenses du conseil d'agglomération qui représentent environ 34 % du budget de fonctionnement. Ces dépenses couvrent les services partagés comme la police, les pompiers, le transport, la fourniture d'eau et le traitement des eaux usées, les artères principales, l'évaluation foncière, la cour municipale, le logement social, etc. (annexe D).

Le défi :

La Ville doit répondre aux demandes de services, de programmes et d'entretien continu de ses infrastructures, de ses équipements et installations de façon abordable. Compte tenu de ce qui précède, le conseil municipal doit trouver un juste milieu entre les buts potentiellement contradictoires de minimiser les taxes et maintenir ou améliorer les programmes, services et infrastructures, le tout dans un environnement d'augmentation des coûts.

Stratégie :

Le Conseil comprend l'impact d'un impôt foncier élevé sur ses citoyens et s'engage à :

- restreindre les hausses d'impôts fonciers pour la maison unifamiliale moyenne au niveau d'augmentation de l'indice des prix à la consommation (IPC), excluant tout impôt spécial qui pourrait être perçu en circonstances exceptionnelles ou pour de nouvelles installations après consultation auprès des résidents²;
- conserver un solde minimum de 200 000 \$ dans les surplus accumulés non affectés pour compenser des dépenses imprévues qui pourraient mener à un déficit budgétaire;

¹ C-19 : Loi sur les cités et villes, art. 474

² en application de C-19 - Loi sur les cités et villes et F-2.1 - Loi sur la fiscalité municipale

- utiliser les surplus accumulés non affectés pour financer des dépenses extraordinaires et des projets spéciaux;
- utiliser, si possible, le fonds de roulement pour des dépenses d'infrastructure et d'immobilisation;
- continuer d'appliquer des pratiques d'excellence dans l'estimation des revenus et des dépenses pour le budget;
- explorer des façons d'augmenter l'assiette fiscale (objectif 4 – Augmenter l'assiette fiscale);
- rechercher de nouvelles façons innovantes pour générer des revenus.

2. Poursuivre les investissements pour le renouvellement des infrastructures

Les infrastructures de la Ville se composent de ses édifices publics, parcs, rues, trottoirs et systèmes d'aqueduc et d'égouts. Des infrastructures saines bien entretenues sont requises pour rendre les services aux résidents actuels et en attirer de nouveaux. Plusieurs des infrastructures de Montréal-Ouest sont vieillissantes et n'ont pas été renouvelées sur une base régulière; des fonds doivent donc être engagés pour assurer leur entretien adéquat et leur rénovation.

La durée de vie utile des systèmes d'aqueduc et d'égouts est estimée de 70 à 90 ans. Plusieurs des installations de Montréal-Ouest sont d'origine, datant du début des années 1900, et arrivent en fin de vie. Des bris de conduites vétustes peuvent mener à des réparations coûteuses et à des interruptions de service imprévues. Considérant leur durée de vie habituelle, une ville devrait généralement remplacer moins de 1 % ou 1,5 % de ces structures annuellement. Pour les surfaces de roulement ou le pavage, la durée de vie utile est estimée à 25 ans, signifiant qu'une ville devrait normalement devoir remplacer 4 % de sa surface de roulement par année.

En vue de rattraper le travail qui n'a pas été fait par le passé, la Ville a refait environ 21 % de ses infrastructures d'aqueduc et d'égouts dans les huit dernières années (2009 à 2016), plus du double de ce qui est prévu pour un calendrier normal d'entretien. Dans cette même période, on a refait la surface de 25 % de nos rues et mis à jour presque tous les parcs. Néanmoins, il reste encore beaucoup de travail urgent à faire au cours des cinq prochaines années et au-delà. Comme le dicte le gouvernement provincial, Montréal-Ouest doit régulièrement renouveler son *Plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées* et la Ville a récemment terminé son plan pour 2018-2023. Ce document priorise les projets pour le renouvellement des conduites d'eau potable et d'égouts et est requis pour les demandes d'assistance financière au gouvernement. Ce dernier alloue ensuite des fonds selon la demande de subvention de la Ville et l'urgence des réparations aux systèmes d'aqueduc et d'égouts priorisée audit plan.

Bien que la Ville ait activement demandé et obtenu 9,3 M\$ en subventions gouvernementales au cours des dernières années pour réaliser les travaux, elle a dû emprunter pour la portion non financée par un programme d'aide financière. (annexe F)

Bon nombre d'édifices municipaux et d'installations récréatives ont aussi besoin de réparations coûteuses, dont l'aréna municipal bâti dans les années 1950. Des experts en génie ont évalué les couts pour rénover l'aréna au cours des 10 prochaines années à plus de 7 M\$.

Le défi :

La Ville doit continuer à investir dans la reconstruction de ses infrastructures de manière ordonnée afin de rattraper le retard et de les entretenir sans augmenter le fardeau fiscal de ses citoyens avec le service de la dette ou de fortes augmentations de taxes.

Stratégie :

- élaborer un programme de gestion des immobilisations qui inclut :

- l'établissement des réserves adéquates pour un investissement régulier dans notre système d'infrastructures;
- la préparation d'un plan d'entretien préventif des infrastructures selon leur durée de vie utile et leur état;
- la révision des façons de prolonger la durée des infrastructures, notamment par les réparations de trottoirs, scellement des fissures d'asphalte, etc.
- demander des subventions pour financer le renouvellement des infrastructures:
 - faire des recherches de nouvelles subventions, continuer à entretenir de bonnes relations avec les représentants gouvernementaux;
- établir un niveau minimum du fonds de roulement pour des investissements en infrastructures;
- si possible, utiliser le budget de fonctionnement pour financer des immobilisations moins coûteuses;
- continuer à utiliser des pratiques d'excellence pour l'octroi de contrats;
- récolter des fonds pour les bâtiments importants, recherchant des commandites individuelles et de sociétés;
- accorder la préférence aux produits, méthodes et programmes écoénergétiques;
- compiler et prioriser une liste de projets d'infrastructure non subventionnés.

3. Gérer le niveau de la dette

Le financement par emprunt est utilisé pour répartir le coût d'achat de biens exceptionnellement coûteux sur plusieurs années, évitant ainsi des augmentations culminantes de taxes et répartissant le coût parmi les contribuables qui jouiront du bien pendant plusieurs années. En accord avec la législation provinciale, tous les emprunts municipaux doivent recevoir l'approbation du MAMOT, le ministère chargé des affaires municipales³. Il vaut noter qu'en 2006, lors de la reconstitution de Montréal-Ouest, la Ville fut obligée de contracter un financement à long terme pour couvrir la dette de 7 M\$ de la Ville de Montréal pour les coûts de défusion et d'eau.

Au cours des huit dernières années, la Ville a entrepris nombre d'importants travaux de réparation d'infrastructures soit entre autre de réparation de rues, d'égouts et d'aqueduc, la rénovation de plusieurs parcs et la mise à jour de notre hôtel de ville. Une grande proportion des coûts fut financée par des subventions gouvernementales, et le restant fit l'objet d'emprunts. Emprunter pour des travaux d'infrastructure nécessaires lorsque les fonds font défaut est financièrement sensé et responsable, particulièrement lorsque les taux d'intérêt sont bas. Cela a permis à la Ville de tirer profit d'octrois d'aides financières gouvernementales pour diminuer le coût de ces projets pour les contribuables.

De 2009 à 2016, nous avons investi plus de 22,4 M\$ dans divers projets d'immobilisation, dont 19,8 M\$ dans le renouvellement de nos rues, nos systèmes d'aqueduc et d'égouts et autres. Dans cette même période, grâce à 9,3 M\$ de subventions gouvernementales, aux bas taux d'intérêt et au remboursement de la dette antérieure, notre dette nette (dette totale moins octrois gouvernementaux) est passée de 12.5 M\$ à 14,4 M\$ (annexe G).

Malgré cette performance, des efforts doivent être consentis pour garantir qu'il y a un plan pour gérer notre dette nette pour les cinq prochaines années et dans le futur.

Le défi :

La Ville doit poursuivre ses investissements dans les infrastructures tout en utilisant la dette judicieusement et en étant prête à réagir à toute hausse des taux d'intérêt.

Stratégie :

- contracter des emprunts seulement pour des immobilisations à long terme;
- déterminer la charge acceptable de dette nette;
- limiter les coûts du service de la dette à 18 % du budget de fonctionnement local pour maintenir une flexibilité financière future (annexe H);
- envisager le remboursement accéléré de la dette lors du renouvellement;
- prévoir une somme pour parer aux imprévus dans les surplus accumulés non affectés pour gérer le risque de hausse potentielle des taux d'intérêt;
- constituer des réserves adéquates pour aider au financement de projets d'envergure, limitant le besoin d'emprunter dans l'avenir (voir la section sur le renouvellement des infrastructures pour plus amples détails).

³ C-27.1 : Code municipal du Québec, art. 1061

4. Élargir l'assiette fiscale

Chaque fois qu'une nouvelle propriété imposable apparaît dans la ville, comme un nouveau lotissement, son effet est de globalement hausser la valeur imposable de l'assiette fiscale de la Ville. Cela lui permet de répartir le coût des services sur une plus large population et ainsi réduire la pression sur chaque contribuable. Cela, à son tour, améliore la position financière générale de la Ville et donne la capacité de maintenir les services.

La valeur imposable d'une propriété n'est pas sa valeur marchande. Elle n'est que la valeur estimée par le Service de l'Évaluation foncière de la Ville de Montréal (SÉFVM). Les propriétés résidentielles et non résidentielles sont évaluées selon différents taux. À Montréal-Ouest, le taux non résidentiel est approximativement le triple du taux résidentiel.

Certains organismes, comme les églises (trois à Montréal-Ouest) ou certaines institutions sans but lucratif, sont exemptés de payer l'impôt foncier. Pour d'autres, comme les écoles (trois à Montréal-Ouest), le gouvernement remet aux municipalités compensation tenant lieu de taxes pour ces propriétés. Ce paiement représente généralement 30 % du taux d'imposition applicable (non résidentiel) de la Ville. En 2017, 6,8 % du rôle d'évaluation de Montréal-Ouest étaient non imposables, une augmentation par rapport aux 6,4 % de l'année précédente.

Le défi :

La Ville doit s'efforcer d'accroître son assiette fiscale en dépit du fait que très peu de terrain non développé est disponible et que plusieurs propriétés non imposables occupent son territoire (annexe I).

Stratégie :

- réviser des secteurs particuliers pour examiner son potentiel de densification, par exemple Westminster ou Milner;
 - détailler les propriétés résidentielles actuelles par type (locatives, condos, unifamiliales, etc.);
 - réviser les besoins de logements et de commerces de la ville;
 - examiner la possibilité de logements en location en sous-sols;
- identifier des secteurs de développement potentiel;
- encourager la croissance commerciale;
 - aller de l'avant avec le plan de revitalisation de Westminster;
- réviser le zonage *institutionnel* pour envisager de le modifier pour un zonage *résidentiel* lors d'un transfert de propriété.

5. S'engager à fournir des services de grande qualité avec efficience

La Ville offre une vaste gamme de services à ses résidents et entreprises. Certains sont nécessaires pour attirer de nouveaux résidents et assurer sa compétitivité alors que d'autres font partie de la responsabilité essentielle de toute municipalité pour garantir la santé et la sécurité de ses citoyens. Parmi ces dernières, on retrouve le déneigement, l'entretien des rues, la collecte des ordures, les programmes de loisir, l'urbanisme, la sécurité publique et l'entretien des parcs et des arbres.

Sa capacité de livrer des services de grande qualité adaptés à la collectivité constitue une des forces de Montréal-Ouest. Pour ce faire, nos installations et équipements doivent être bien entretenus et mis à jour. Cela implique aussi l'aptitude à reconnaître et mettre en œuvre les occasions pour améliorer et adapter les services et répondre aux besoins changeants des citoyens ou des pratiques d'excellence.

Le défi :

La Ville doit planifier et prioriser les services qu'elle offre alors que les coûts grimpent et s'assurer qu'elle a les ressources adéquates pour les soutenir dans le futur.

Stratégie :

- poursuivre la révision des services pour vérifier qu'ils répondent aux besoins de la collectivité et garantir leur efficience;
- soutenir les employés de la Ville dans leur recherche des pratiques d'excellence et de l'efficience dans leur domaine;
- garantir que le budget prévoie l'entretien ou le renouvellement des équipements, véhicules, parcs et la canopée de la ville;
- considérer ajuster ou ajouter des frais à l'utilisation pour maintenir la livraison de programmes abordables;
- continuer de rechercher des partenariats avec d'autres villes ou institutions lorsque c'est possible;
- améliorer les communications pour s'assurer que les résidents actuels et potentiels et autres intéressés clés sont au fait des services et des installations mis à leur disposition.

6. Améliorer nos prévisions des coûts externes de l'agglomération

Trente-quatre pour cent du revenu de Montréal-Ouest vont au Conseil d'agglomération de Montréal pour acquitter les services partagés, comme la police, les pompiers, le transport, l'approvisionnement en eau et le traitement des eaux usées, les grandes artères, l'évaluation foncière, la cour municipale, le logement social, etc.

Bien qu'en accord avec le fait de payer sa part de ces dépenses, la Ville a peu de maîtrise sur les articles budgétaires et les sommes qui font partie de ces services partagés. La Ville est membre de l'Association des municipalités de banlieue (AMB), mais tous ses membres ne représentent que 16 % du total des membres de l'agglomération et n'ont conséquemment que peu de poids lors des votes.

Le défi :

La Ville doit faire tout en son pouvoir pour protéger les contribuables des hausses importantes de taxes provoquées par des augmentations imprévues des taxes extérieures de l'agglomération sur lesquelles elle n'a que peu de contrôle.

Stratégie :

- s'assurer que l'AMB demeure un organisme viable fort dont la voix se fera entendre par l'agglomération;
- établir et raffermir les alliances politiques pour promouvoir une meilleure collaboration;
- entretenir un excédent sain pour compenser des augmentations inattendues;
- diminuer la portion de la facture de l'agglomération reliée à l'eau :
 - inciter les résidents à utiliser moins d'eau;
 - diminuer le gaspillage d'eau par la poursuite du renouvellement des infrastructures;
- conserver la propriété de la caserne de pompiers :
 - continuer à générer des revenus par le remboursement des coûts d'entretien par Montréal;
 - conserver la propriété de l'édifice dans l'éventualité de la fermeture de la caserne de pompiers.

CONCLUSION

Équilibrer les besoins et les désirs d'une ville et de ses citoyens peut s'avérer une tâche difficile. Cela implique une multiplicité d'intéressés, de budgets, de priorités et le besoin de résilience face aux changements, à l'adversité et aux urgences.

Une des priorités récentes de Montréal-Ouest a été une approche systématique et structurée relativement au renouvellement de ses infrastructures, après fort peu d'investissement pendant des décennies. Le financement de ces projets s'est fait en partie en assumant de nouvelles dettes. Emprunter pour la durée d'un bien afin d'en répartir le coût sur tous ceux qui vont l'utiliser constitue une stratégie équitable. Néanmoins, cela se répercute sur le budget de fonctionnement, et donc sur les impôts fonciers. Le Conseil croit donc en l'importance de préparer une stratégie à long terme, garantissant que les travaux ultérieurs pourront se réaliser sans surcharger le contribuable, ni assumer une dette excessive, ni compromettre les services.

La conception du premier plan financier stratégique (PFS) de Montréal-Ouest a lancé une discussion sur la viabilité financière et sur comment on peut y arriver en considérant les objectifs et les priorités définis par le Conseil. Le plan a fait ressortir que les objectifs sont tous interdépendants, mais réalisables avec une bonne planification et un suivi. L'établissement d'un niveau de dette et l'engagement à constituer des réserves contribueront à gérer les risques et solidifier la santé financière à long terme de la Ville.

Plus important encore, le PFS fournit un cadre pour les décisions futures, les projets étant examinés sous l'éclairage du PFS pour évaluer leur effet sur les priorités de la Ville. Du point de vue de la communication, il informe les citoyens et autres intéressés de la direction et des priorités du Conseil et leur permet de rétroagir concernant ces questions essentielles.

La prochaine étape consiste à établir un plan d'action détaillé et un calendrier de mise en application pour aller de l'avant avec la stratégie développée. Plusieurs des objectifs ont déjà orienté la prise de décisions du Conseil au cours du présent mandat, comme celles de limiter les hausses de taxes et de poursuivre le renouvellement des infrastructures. L'on devrait l'élargir pour inclure toutes nouvelles stratégies.

Bien que de grands efforts aient été consentis pour présenter des buts réalistes et des projections basées sur les données disponibles à ce moment, le PFS se veut un document dynamique, un ouvrage inachevé. Dorénavant, le PFS sera révisé et suivi annuellement par l'Administration qui alertera le Conseil de tout problème ou changement majeur ayant un effet potentiel sur le document. Il deviendra partie intégrante du processus budgétaire. Et l'on s'attend à ce que le PFS soit revu et mis à jour après chaque élection municipale, prenant en considération les priorités du nouveau conseil et les prévisions financières du moment pour la Ville.

AVERTISSEMENT

Les chiffres avancés dans les tableaux et les graphiques qui suivent sont destinés à la discussion et comme démonstration de la viabilité du plan. On ne doit pas les interpréter comme des montants précis pour les budgets ni pour des transactions financières à venir, mais bien à titre indicatif.

ANNEXE A – Hypothèse financière

Dans l'élaboration du plan financier stratégique quinquennal, les hypothèses suivantes ont été avancées :

Croissance du rôle d'évaluation foncière imposable

- Croissance annuelle de 0,65 % à 1,5 % résultant des nouvelles constructions seulement
- Nouveau rôle d'évaluation en vigueur en 2020 avec une hausse estimée de 1,5 %

Recettes non fiscales

- Augmentation de 2 % par année des revenus des Loisirs
- Droits de mutation et permis de construction ajustés en fonction des nouvelles constructions seulement
- Portion des intérêts sur les subventions ajustée selon le calendrier de paiement

Dépenses

- Augmentation annuelle des dépenses locales de 2 % à 2,3 % (excluant service de la dette, remboursement du capital sur la dette à long terme et dépenses en immobilisations)
- Salaires estimés en fonction des conventions collectives approuvées ou en négociation
- Avantages sociaux et déficit des fonds de retraite estimés à 26 % des salaires
- Dépenses en immobilisations à même le budget de fonctionnement estimées à 0,85 % à 1 % du budget de dépenses locales
- Hausse annuelle des dépenses d'agglomération de 2 %. Pour 2018 et 2019, on a ajouté 25 000 \$ sur la base du décret qui ajustait la formule déterminant la contribution de chaque municipalité au conseil d'agglomération
- Maintien du niveau actuel d'investissement en infrastructures des rues, d'aqueduc et d'égouts basé sur la disponibilité continue de subventions gouvernementales

Dette

- Emprunts pour articles du compte capital à long terme seulement
- Modalités de financement variant de 5 à 20 ans, selon l'investissement
- Taux d'intérêt estimé à 3,5 % pour nouveaux emprunts

Indice des prix à la consommation

- Hausse annuelle estimée à 2 %

ANNEXE B - Lexique

Base d'imposition :

La valeur totale de toutes les propriétés imposables dans les limites d'une municipalité aussi connue comme le rôle d'évaluation foncière.

Budget de fonctionnement :

Une projection des revenus et dépenses à venir sur une période d'un an.

Budget d'immobilisations :

Une planification pour investissements en immobilisation ou améliorations, comme des bâtiments, des équipements ou le renouvellement d'infrastructures, sur une période de plus d'un an.

Conseil d'agglomération :

Un conseil dirigé par le maire de Montréal et constitué de 31 élus représentant toutes les municipalités de l'île de Montréal. Les domaines relevant du conseil d'agglomération comprennent : le transport collectif, la police, les pompiers, l'alimentation en eau et le traitement des eaux usées, la gestion des rues et des grandes artères, l'évaluation foncière, le logement social, la cour municipale, etc. Le conseil d'agglomération facture les municipalités pour ces services selon une formule basée sur l'évaluation foncière.

Dettes :

Argent emprunté par les municipalités pour aider à payer les infrastructures et autres projets d'envergure. L'emprunt se fait typiquement sur 20 ans et plus. Les frais annuels de « service de la dette » incluent l'intérêt et une portion du capital. Le montant de la dette qu'une municipalité peut contracter ainsi que les modalités de son financement sont régis par le gouvernement provincial. Le terme **dette nette** tel que défini par MAMOT signifie la dette à long terme moins les subventions gouvernementales.

Excédent de fonctionnement :

La différence entre les revenus et les dépenses pour une année donnée. Lorsque les revenus dépassent les dépenses, on obtient un excédent; si les dépenses excèdent les revenus, le résultat est un déficit.

Fonds de roulement :

Un fonds utilisé pour financer des projets d'investissement ou le renouvellement d'équipement. Selon les directives financières municipales, les sommes dépensées du fonds de roulement doivent être repayées sur une période de 10 ans.

Indice des prix à la consommation :

Un indicateur qui mesure le changement du coût d'un panier fixe de produits et services typiquement achetés par les ménages; il inclut le logement, l'électricité, la nourriture et le transport. Statistique Canada publie l'IPC et l'adapte aux différentes régions du pays.

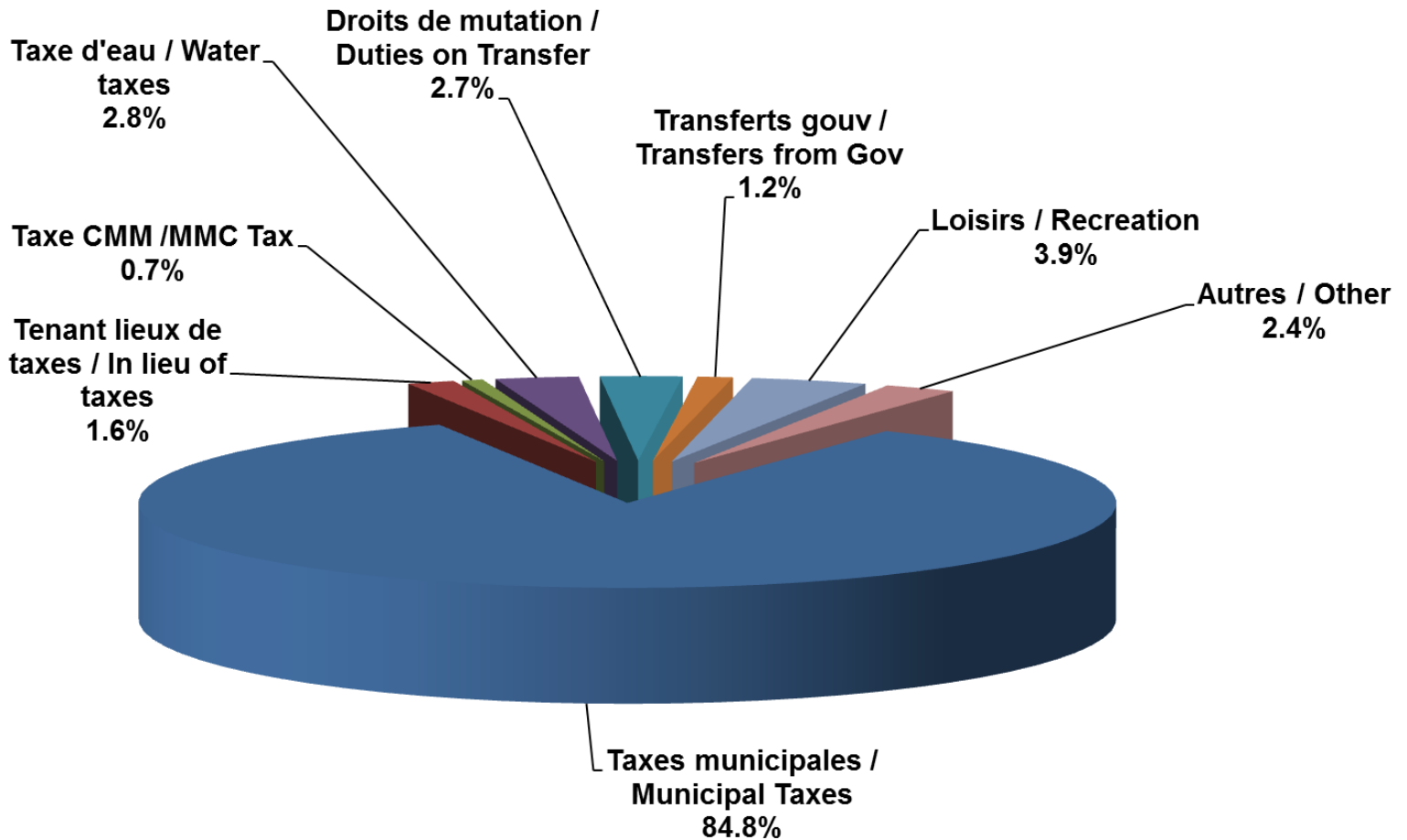
MAMOT :

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, le ministère du gouvernement provincial responsable des municipalités.

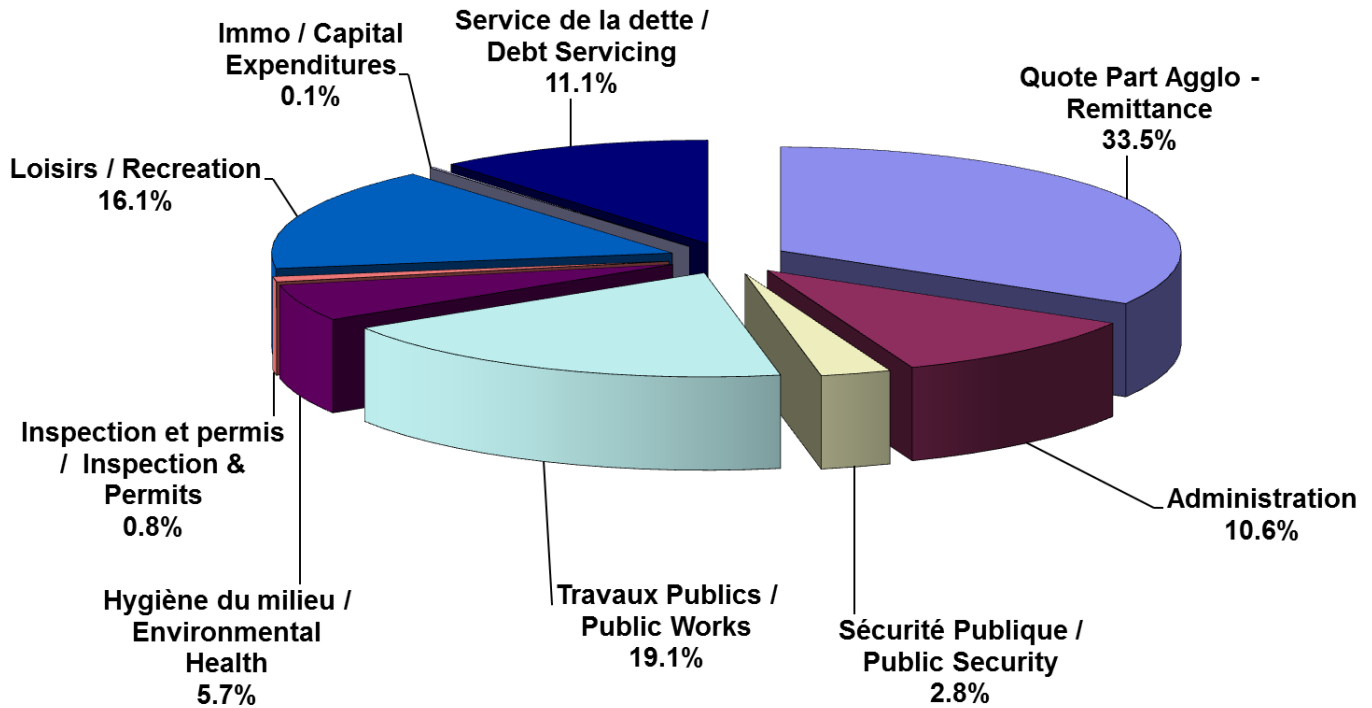
Surplus accumulé :

Cumul total des excédents de fonctionnement sur plusieurs années. Les surplus peuvent être **non affectés** pour usage général, ou **affectés** par le Conseil à des fins spécifiques.

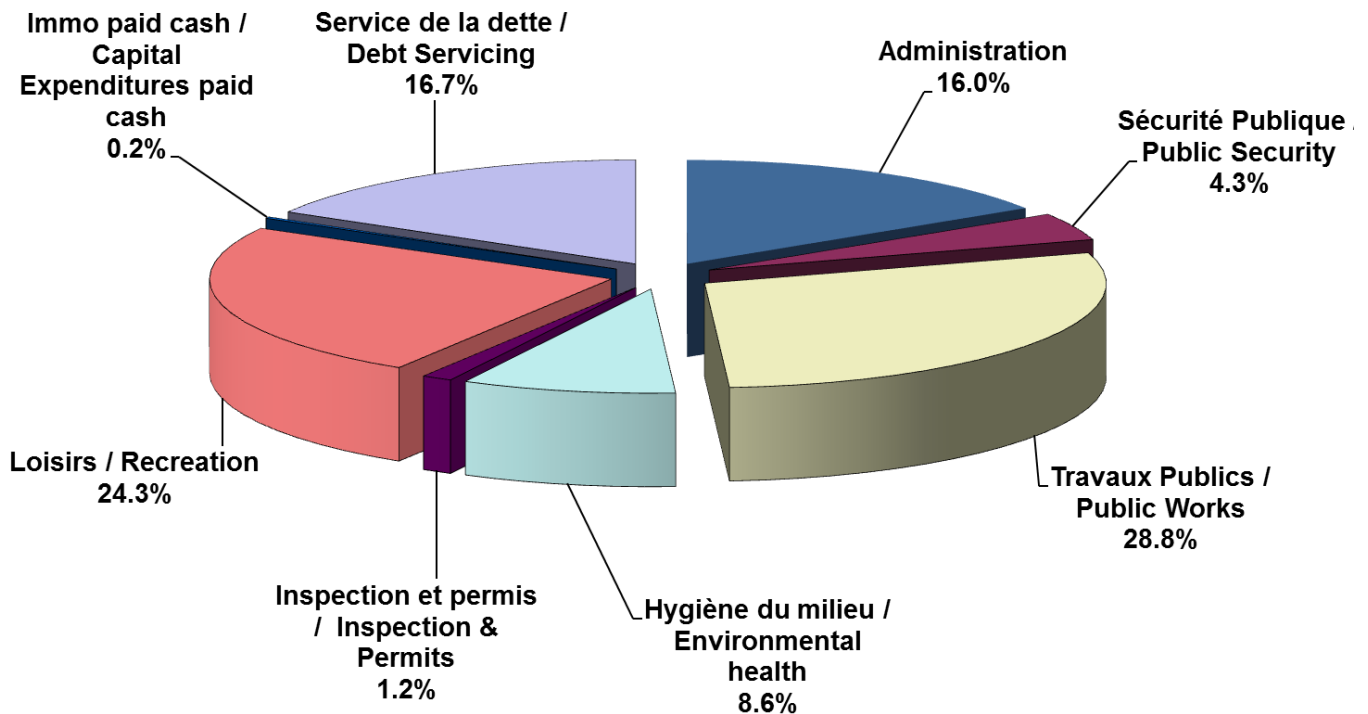
ANNEXE C – Budget 2017 – Revenus



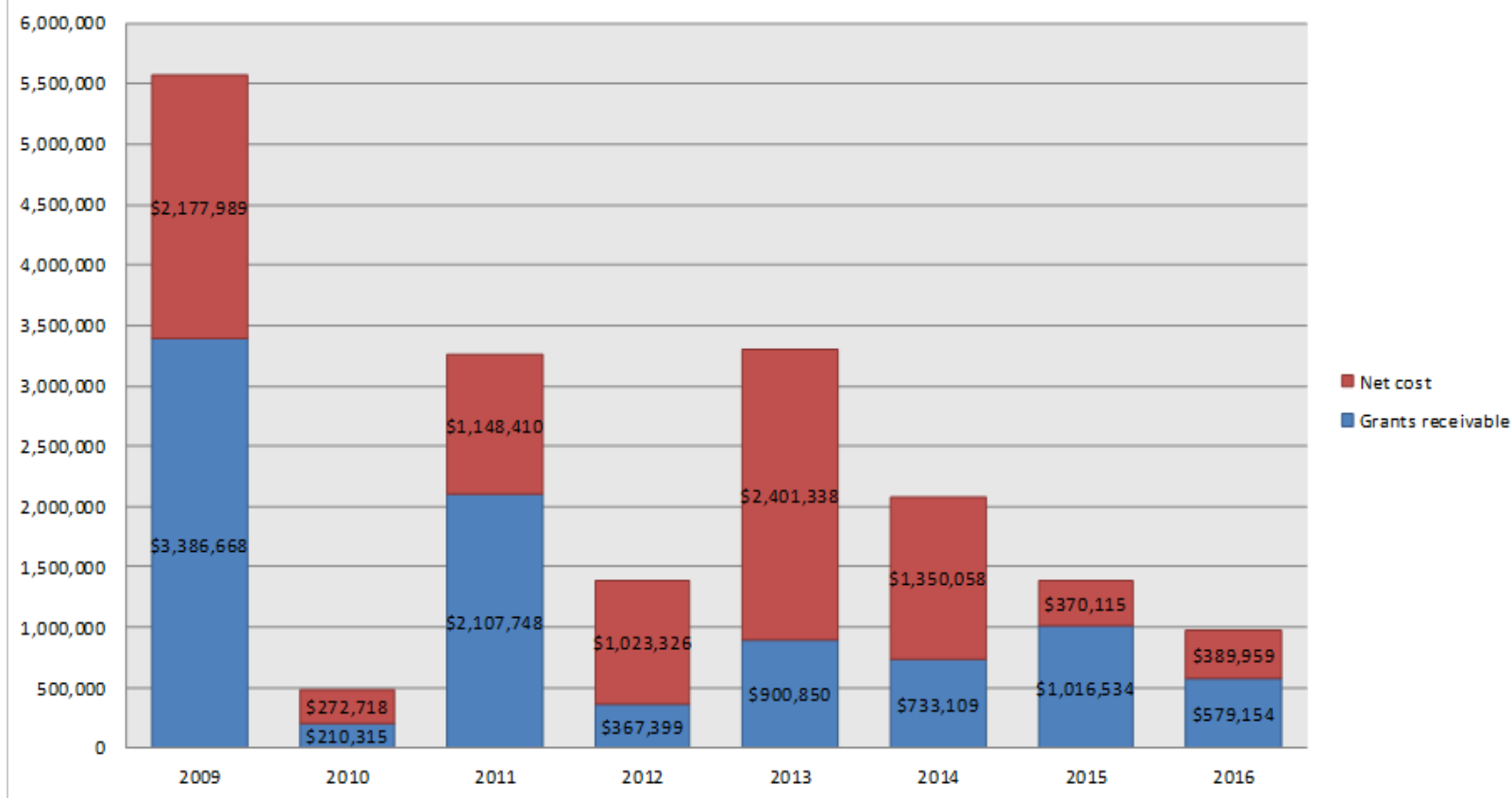
ANNEXE D - Budget 2017 - Dépenses totales



ANNEXE E - Budget 2017 - Dépenses locales



ANNEXE F – Projets et subventions d’infrastructures 2009-2016



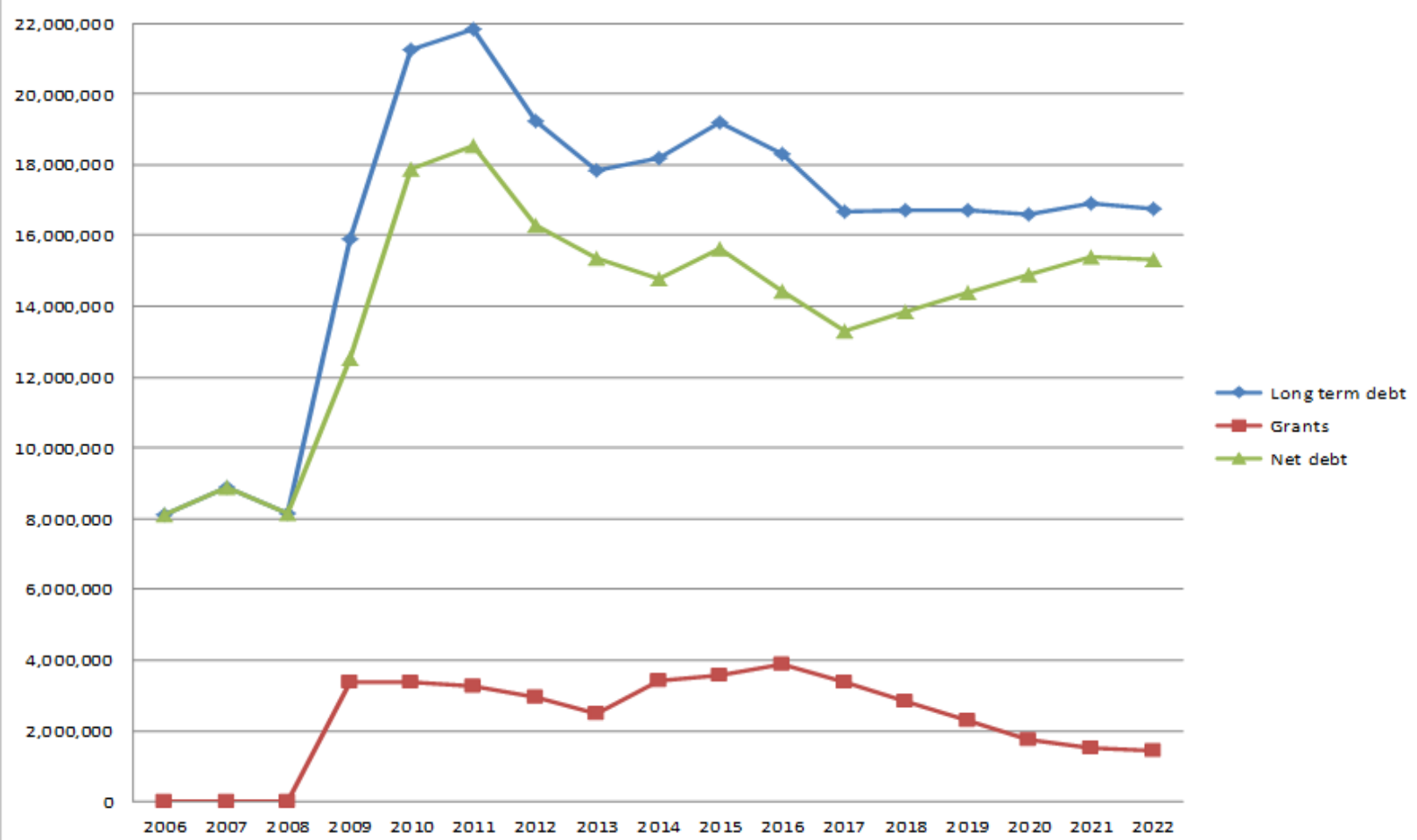
Note:

- 2009 Les rues Strathearn, Easton, Broughton, Curzon, Ballantyne et Courtney;
- 2010 Les rues Banstead, Radcliffe, Ainslie et Campbell ;
- 2011 Les rues Banstead, Radcliffe, Ainslie et Campbell. Maçonnerie à l’Hôtel de ville;
- 2012 La rue Brock Nord;
- 2013 Les rues Sheraton et Radcliffe;
- 2014 Les rues Brynmor et Brock Sud. Remplacement de fenêtres à l’Hôtel de ville;
- 2015 Les rues Rugby et Davies Park;
- 2016 La rue Strathearn.

Veillez noter que ce graphique comprend uniquement les projets pour lesquels des subventions ont été reçues et sert à illustrer le montant accordé pour chaque projet. Les projets sont regroupés par année correspondant au début des travaux et à l’approbation des aides financières.

APPENDIX G – Dette à long terme, tendances et projections 2006-2022

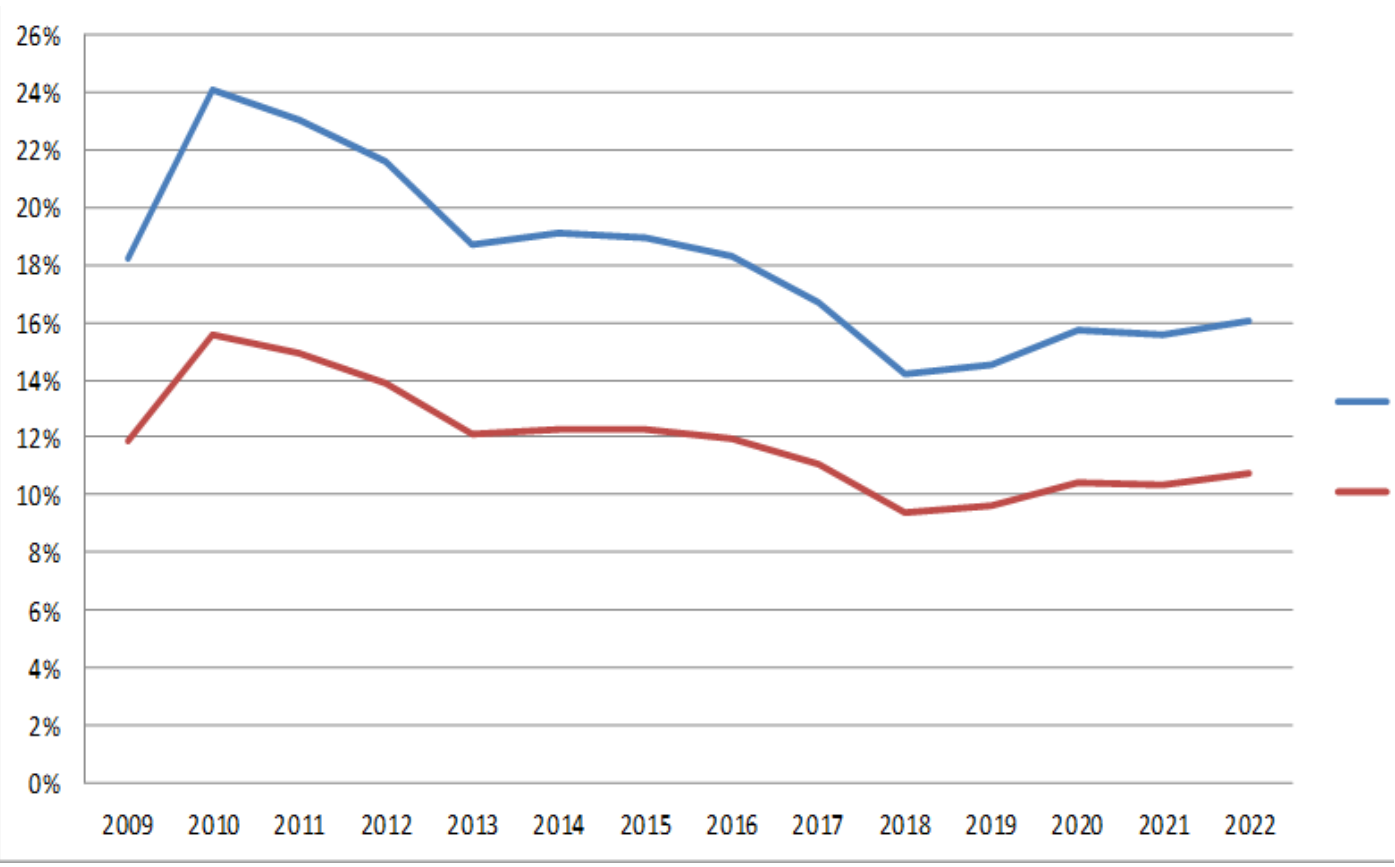
Long term debt trend and projections



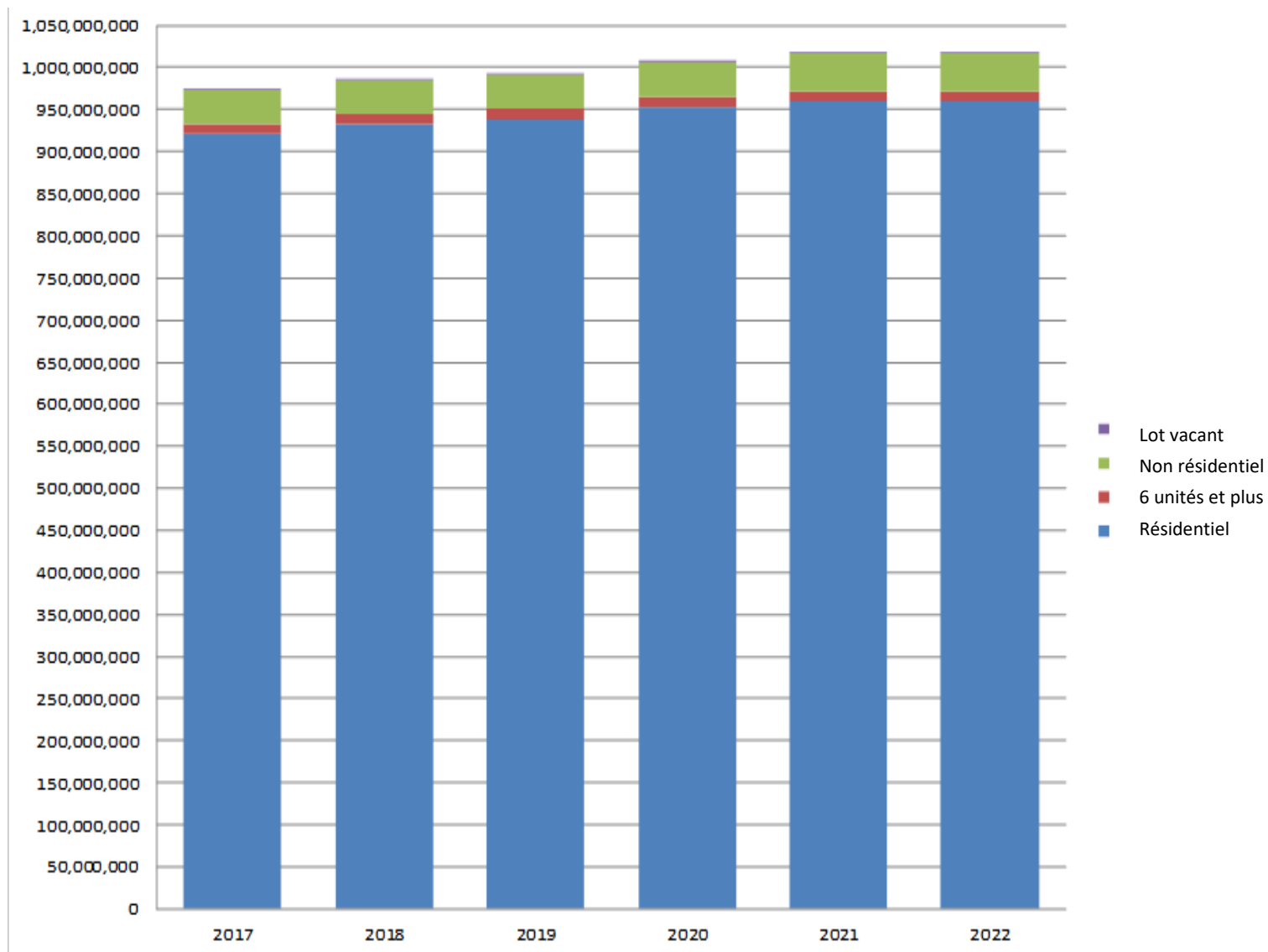
Notes:

1. Le 1^{er} janvier 2006, la Ville démarre ses activités avec une dette à payer de 6,9 M \$ (soit un prêt de reconstitution de 5,9 M \$ et prêt pour le service de l'eau de Montréal 1 M \$).
2. En plus, en 2006, la Ville a dû emprunter des prêts additionnels pour une somme de 1,2 M \$ pour couvrir des travaux de réparation d'infrastructure et l'achat de véhicules.

APPENDIX H – Service de la dette 2009-2022

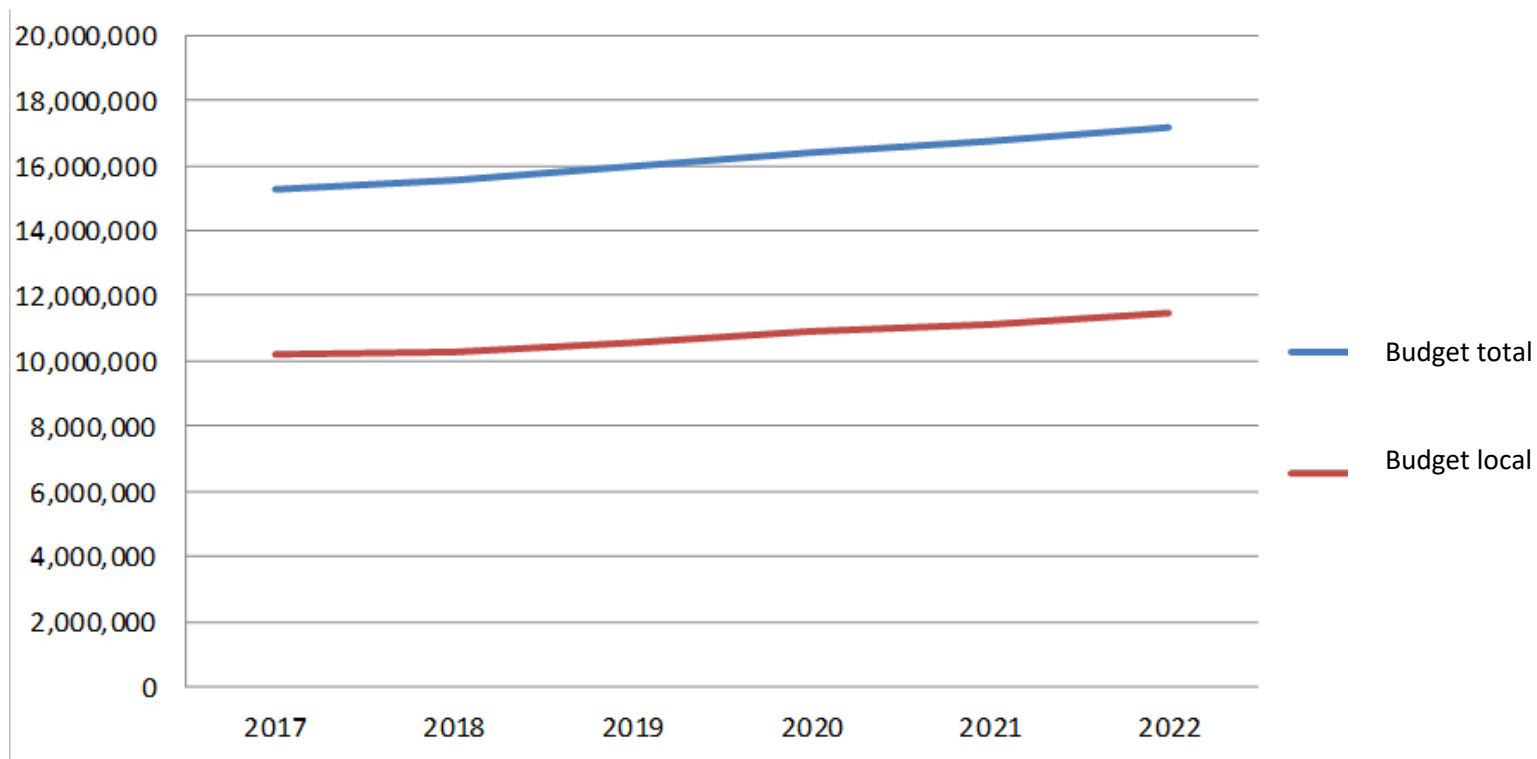


APPENDIX I – Rôle d'évaluation imposable 2017-2022



Base d'imposition: Valeur totale de l'ensemble des immeubles imposables dans les limites de la municipalité, également appelée rôle d'évaluation imposable.

APPENDIX J — Projections du budget d'opération 2017-2022



Notes:

1. Les chiffres projetés ci-dessus sont destinés à des fins de discussion. Ils ne devraient pas être interprétés comme des montants budgétaires réels.
2. Selon les projections ci-dessus, l'augmentation annuelle moyenne de la taxe foncière pour la maison unifamiliale moyenne serait égale ou inférieure à l'IPC prévu de 2% par an.