

# Analyse historique 2018-2022 et projections 2023-2028

Nicolas Plante, PMP, MGP  
Associé – Conseil en management

Catalina Hermida, CPA  
Conseillère principale – Conseil en management

11 mars 2024



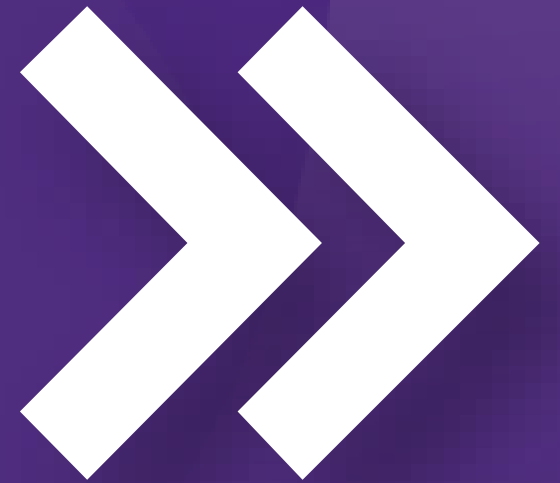
---

# Table des matières

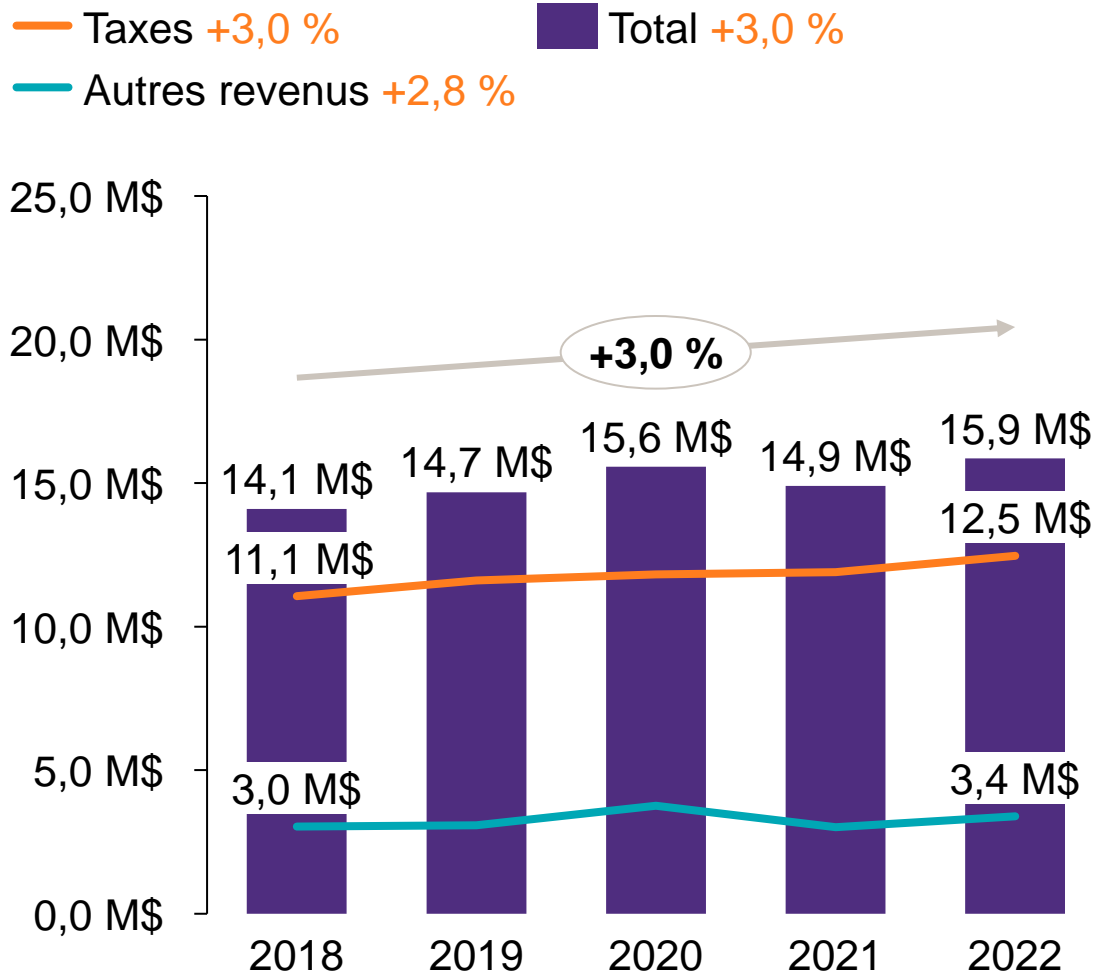
Analyse historique 2018-2022	3
Projections 2023-2028	18
Optimisation du cadre financier	27
Conclusion	30



# Analyse historique 2018-2022



# Évolution des revenus



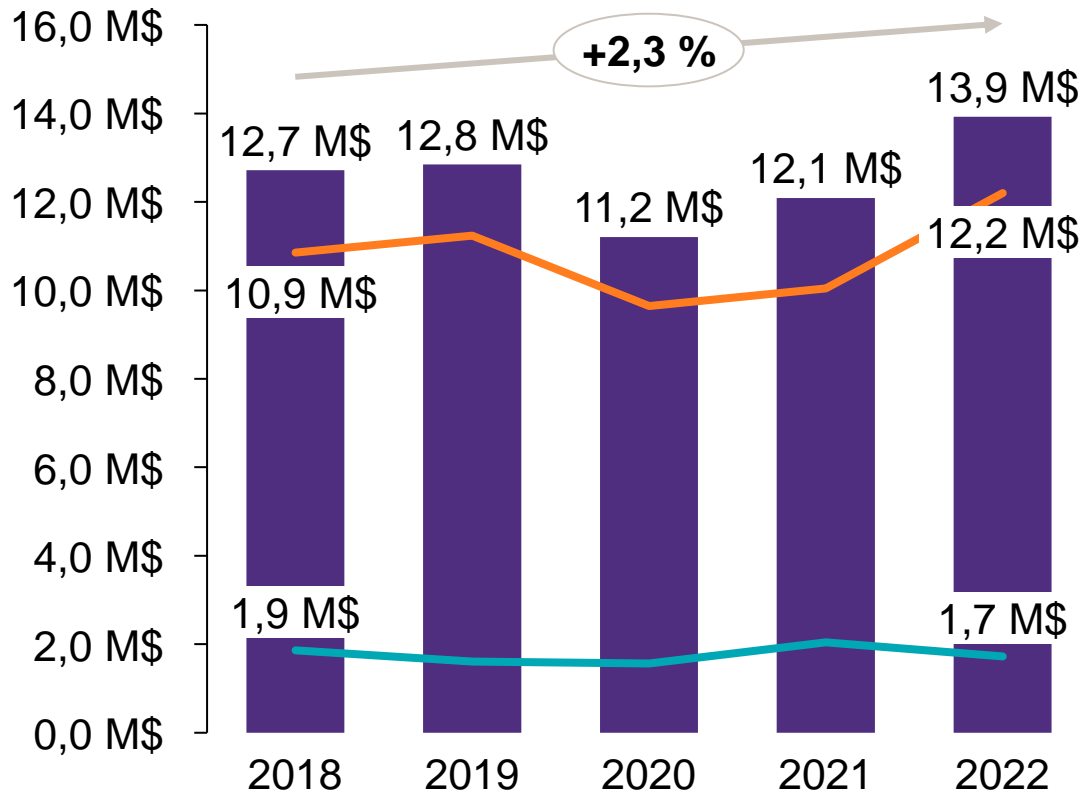
**Augmentation de 3,0 %** des revenus totaux



**Augmentation de 3,0 %** des revenus de taxes

# Évolution des dépenses

— Dépenses de fonctionnement +3,0 % ■ Total +2,3 %  
— Service de la dette -1,9 %



**Augmentation de 2,3 %** des dépenses totales



**Augmentation de 3,0 %** des dépenses de fonctionnement



**Diminution de 1,9 %** du service de la dette

# Évolution de la rémunération et des charges sociales

En M\$	2018	2019	2020	2021	2022	TCAM
Rémunération	3,4 \$	3,3 \$	2,6 \$	2,8 \$	3,1 \$	-1,8 %
Charges sociales	0,8 \$	0,7 \$	0,5 \$	0,5 \$	0,6 \$	-5,4 %
<b>Total</b>	<b>4,2 \$</b>	<b>4,0 \$</b>	<b>3,1 \$</b>	<b>3,3 \$</b>	<b>3,7 \$</b>	<b>-2,4 %</b>



**Diminution cumulative de 1,9 %** de la rémunération et des charges sociales



## Diminution progressive de la rémunération :

- ✓ Suspension temporaire de services de loisirs et culture durant la COVID-19
- ✓ Difficulté à recruter et à retenir le personnel dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre

# Évolution des investissements

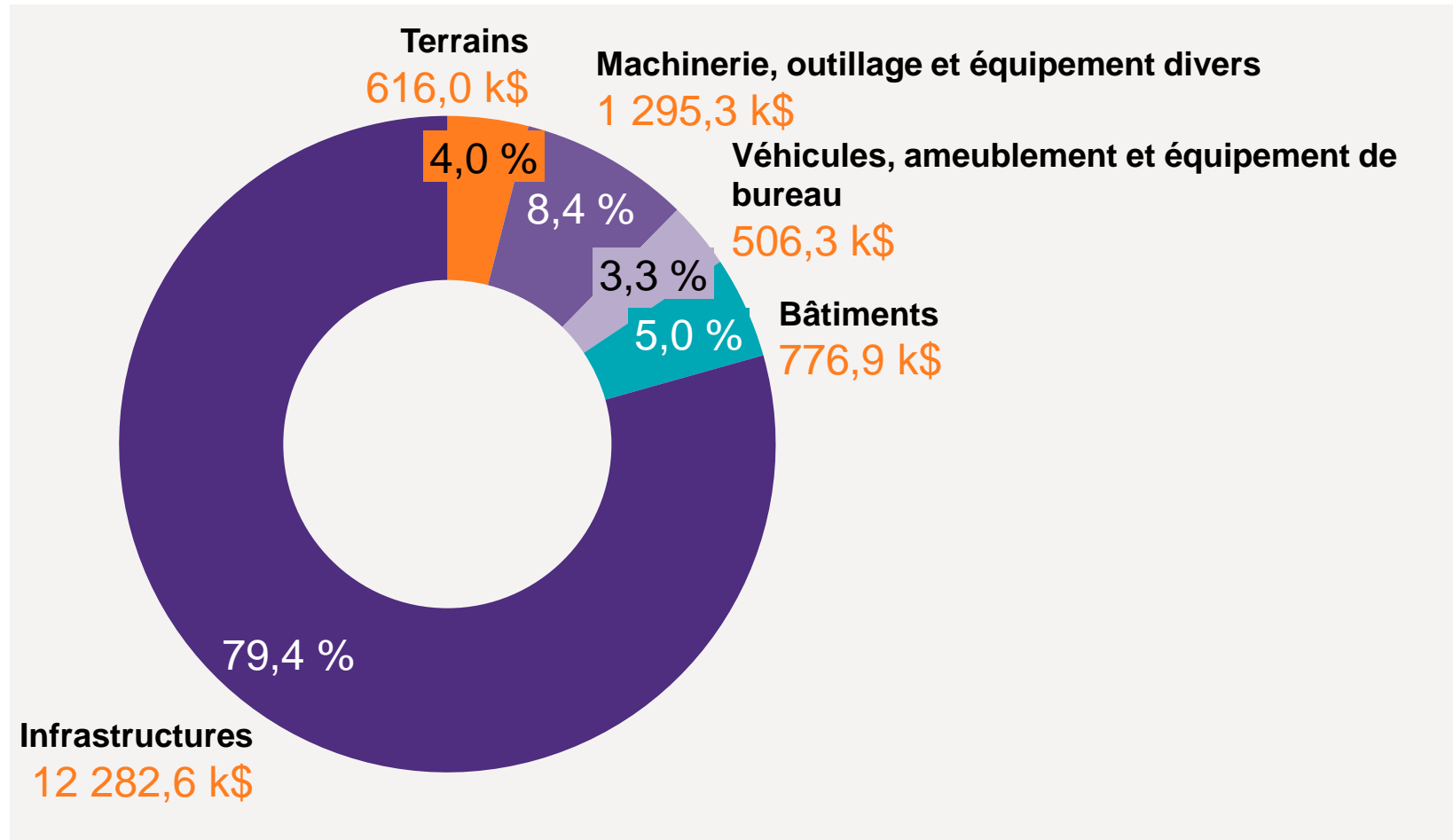
En k\$	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Infrastructures	1 913,5 \$	1 544,4 \$	2 210,8 \$	3 482,3 \$	3 131,6 \$	12 282,6 \$
Bâtiments	355,1 \$	0,0 \$	10,5 \$	411,3 \$	0,0 \$	776,9 \$
Véhicules	0,0 \$	0,0 \$	57,2 \$	0,0 \$	91,3 \$	148,5 \$
Ameublement et équipement	46,5 \$	48,0 \$	57,8 \$	102,8 \$	102,8 \$	357,8 \$
Machinerie, outillage et équipement divers	79,9 \$	424,6 \$	136,3 \$	364,0 \$	290,6 \$	1 295,3 \$
Terrain	92,9 \$	179,0 \$	131,7 \$	0,0 \$	212,3 \$	616,0 \$
<b>Total</b>	<b>2 487,9 \$</b>	<b>2 196,0 \$</b>	<b>2 604,3 \$</b>	<b>4 360,4 \$</b>	<b>3 828,6 \$</b>	<b>15 477,1</b>

**La Ville a réalisé des investissements pour 15,5 M\$ sur la période :**

-  Réfections de rues principales : Main, Carmel, Bridle Path et Bellevue
-  Réfection des égouts pluviaux de la rue Main

# Répartition des investissements

**15,5 M\$**  
répartis selon  
les catégories  
suivantes:

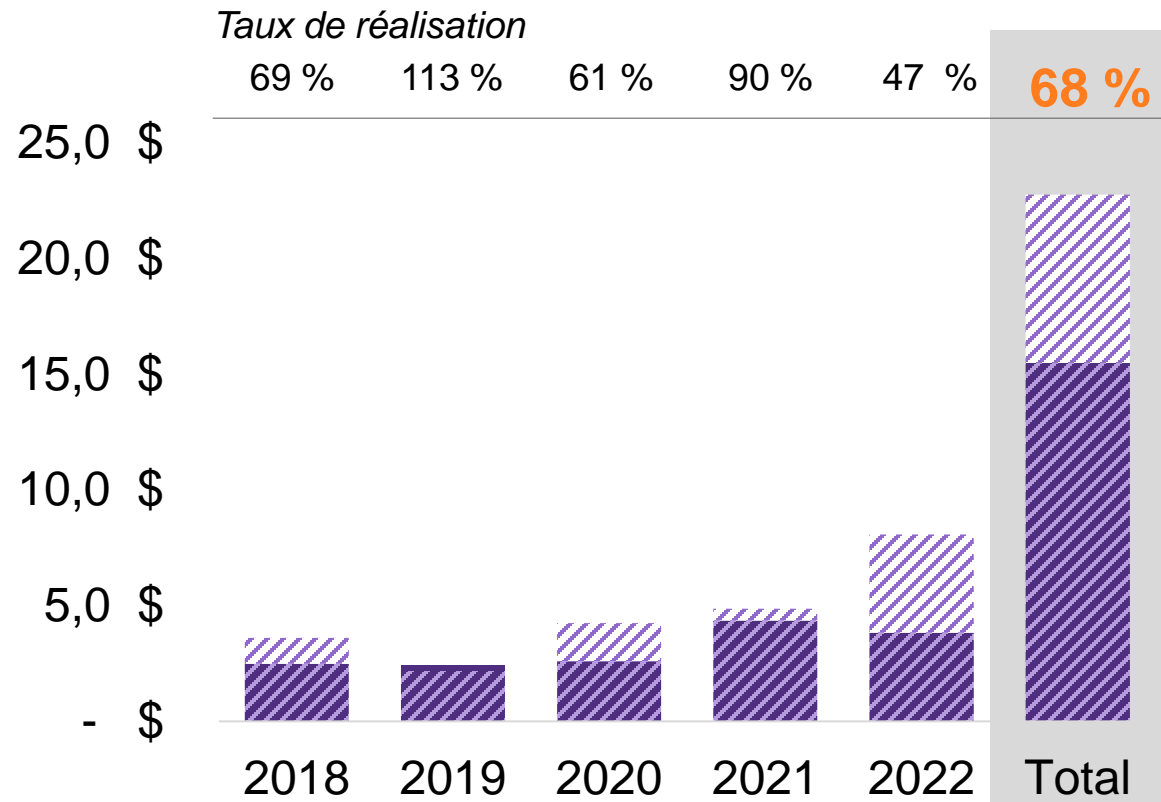




# Taux de réalisation des investissements

Légende

- Investissements prévus
- Investissements réalisés



**68 %**

**Des projets prévus au PTI se sont réalisés sur la période.**

# Évolution de la richesse foncière

En M\$	2018	2019	2020	2021	2022	TCAM
Richesse foncière totale	1 122,5 \$	1 169,9 \$	1 180,4 \$	1 192,2 \$	1 493,8 \$	7,4 %
Croissance annuelle		4,2 %	0,9 %	1,0 %	25,3 %	
Croissance sans l'effet du dépôt de rôle en %		0,8 %	0,9 %	1,0 %	1,2 %	
Croissance sans l'effet du dépôt de rôle \$		9,3 \$	10,2 \$	11,4 \$	13,9 \$	

La richesse foncière s'accroît de 7,4 % en moyenne annuellement grâce à :

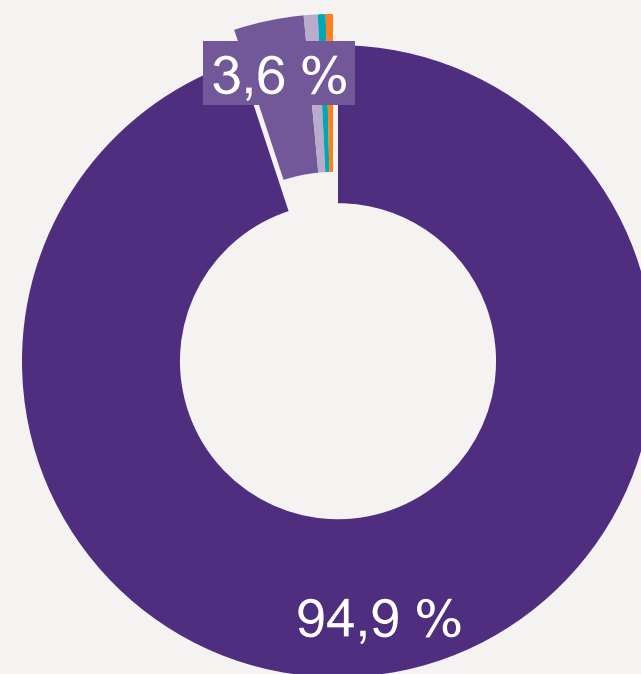
✓ **317,7 M\$** de croissance engendrée par la réévaluation des unités existantes

✓ **44,7 M\$** de hausse causée par l'ajout des nouvelles unités à l'inventaire de la Ville


# Répartition de la richesse foncière pour l'année 2022

**1 493,8 M\$**  
de richesse  
foncière  
répartie  
comme suit :



■ Résiduelle	1 418 152 859 \$
■ Immeubles de 6 logements ou plus	10 627 400 \$
■ Terrains vagues desservis	5 525 100 \$
■ Immeubles commerciaux	53 489 941 \$
■ Immeubles agricoles	5 964 280 \$



# Évolution du fardeau fiscal

	2018	2019	2020	2021	2022	TCAM
Évaluation de la maison moyenne 	475 366 \$	491 434 \$	491 434 \$	491 434 \$	606 730 \$	6,3 %
Compte de taxes résidentiel	4 095 \$	4 282 \$	4 229 \$	4 285 \$	4 464 \$	2,2 %
Croissance du fardeau fiscal		4,6 %	-1,2 %	1,3 %	4,2 %	

**Le fardeau fiscal est en hausse de 2,2 % en moyenne annuellement :**

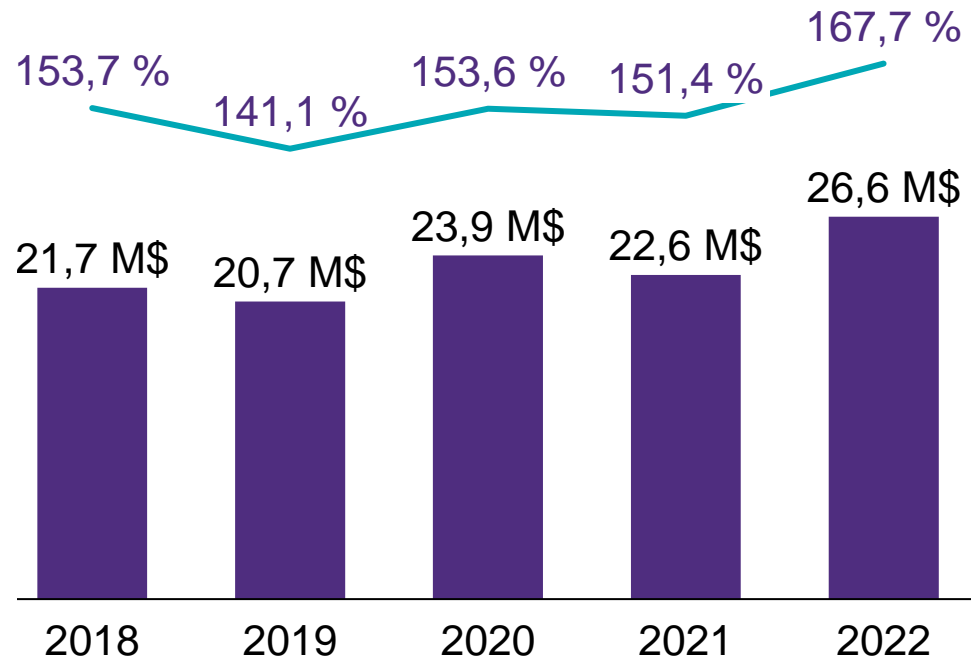
-  **6,3 %** de croissance en moyenne par année de la valeur de la maison moyenne
-  **4,2 %** de hausse du fardeau fiscal du citoyen entre 2021 et 2022 même si la Ville a abaissé son taux de taxation en 2022

# Évolution de l'endettement (1/2)

En M\$	2018	2019	2020	2021	2022	TCAM
<b>Solde de la dette</b>						
Dette à l'ensemble	14,6 \$	13,7 \$	15,6 \$	15,3 \$	19,5 \$	7,6 %
Dette à la charge d'un secteur	7,1 \$	7,0 \$	8,3 \$	7,2 \$	7,1 \$	-0,1 %
Dette à la charge du gouvernement	4,6 \$	4,0 \$	3,1 \$	2,3 \$	1,6 \$	-23,4 %
<b>Endettement total à long terme</b>	26,3 \$	24,7 \$	27,0 \$	24,9 \$	28,2 \$	1,8 %
Endettement total net à long terme	21,7 \$	20,7 \$	23,9 \$	22,6 \$	26,6 \$	5,3 %
Endettement total net/revenus	153,7 %	141,1 %	153,6 %	151,4 %	167,7 %	
Dette à l'ensemble/revenus	103,4 %	93,6 %	100,3 %	102,8 %	123,1 %	
<b>Service de la dette</b>						
Service de la dette	1,9 \$	1,6 \$	1,6 \$	2,0 \$	1,7 \$	-1,9 %
<b>Service de la dette/dépenses</b>	14,6 %	12,5 %	13,9 %	16,9 %	12,4 %	


# Évolution de l'endettement (2/2)

■ Endettement total net à long terme  
— Endettement total net/revenus



Source : Analyse RCGT.



 **Augmentation de 5,3 %** de l'endettement net à long terme

 **L'endettement** est passé de **153,7 %** en 2018 à **167,7 %** en 2022

# Évolution des excédents et des réserves financières

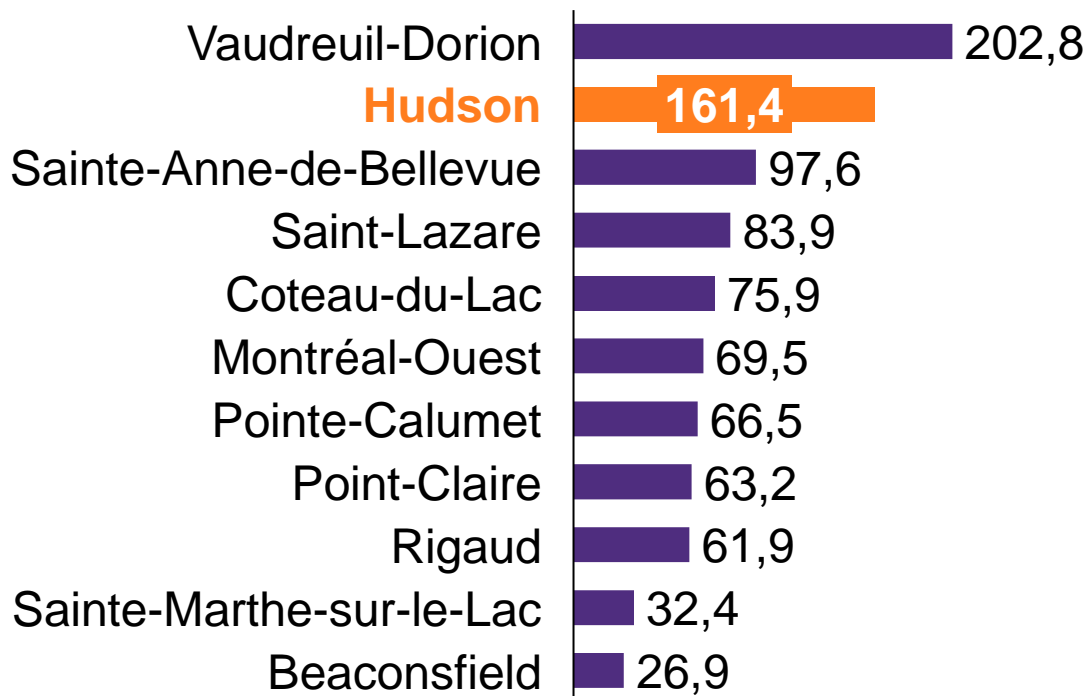
En M\$	2018	2019	2020	2021	2022	TCAM
Excédents de fonctionnement non affectés	2,3 \$	2,7 \$	6,2 \$	8,0 \$	8,4 \$	37,8 %
Excédents de fonctionnement affectés	1,5 \$	2,0 \$	1,5 \$	1,9 \$	1,5 \$	-0,6 %
Réserves financières et fonds réservés	2,0 \$	5,7 \$	5,8 \$	5,8 \$	5,6 \$	29,9 %
<b>Total des excédents et des réserves financières</b>	<b>5,8 \$</b>	<b>10,4 \$</b>	<b>13,5 \$</b>	<b>15,7 \$</b>	<b>15,5 \$</b>	<b>27,7 %</b>

## Les excédents et les réserves financières ont plus que doublé:

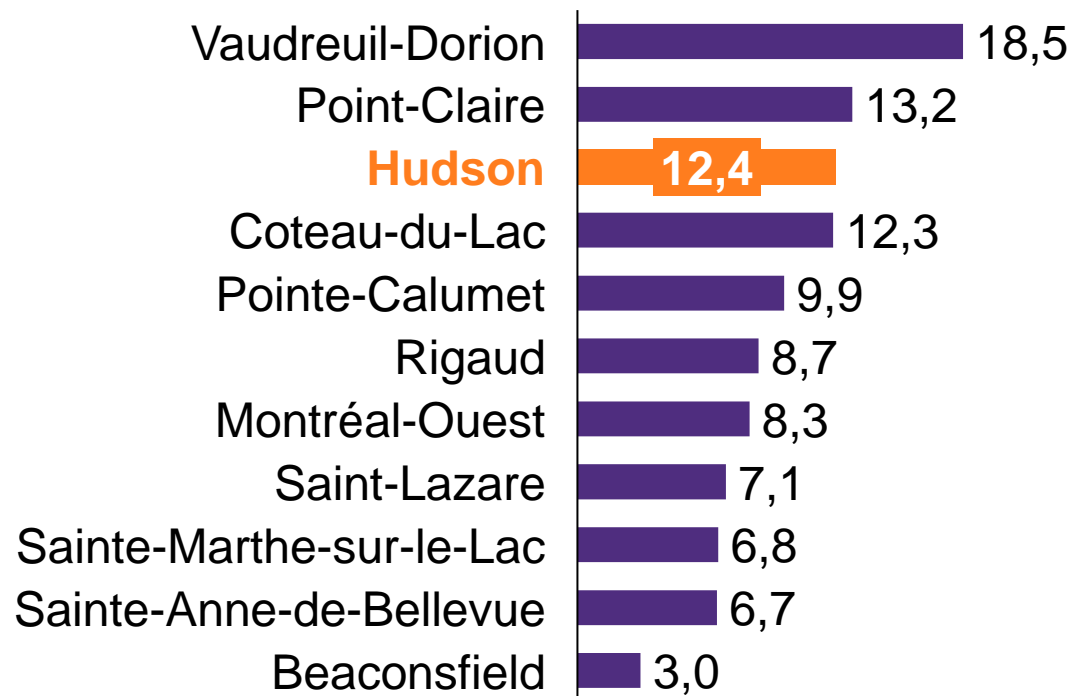
- 
**37,8 %** de hausse significative pour les excédents non affectés
- 
**29,9 %** de croissance pour les réserves financières et les fonds réservés expliquée par la hausse des soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés

# La Ville situe en haut de l'échelle avec des taux d'endettement plus élevés par rapport aux autres villes comparables

## Endettement total net/revenus



## Service de la dette nette/dépenses totales



Une fois le remboursement de la dette à long terme de 3,9 M\$ fait en 2023, le ratio d'endettement total net/revenus diminue à 137,8 %.



# Diagnostic résultant de l'analyse historique



**3,0 %** de croissance des revenus



**2,2 %** d'augmentation du fardeau fiscal du citoyen



**2,3 %** de hausse des dépenses



**5,3 %** de hausse de l'endettement net à long terme



**15,5 M\$** investis

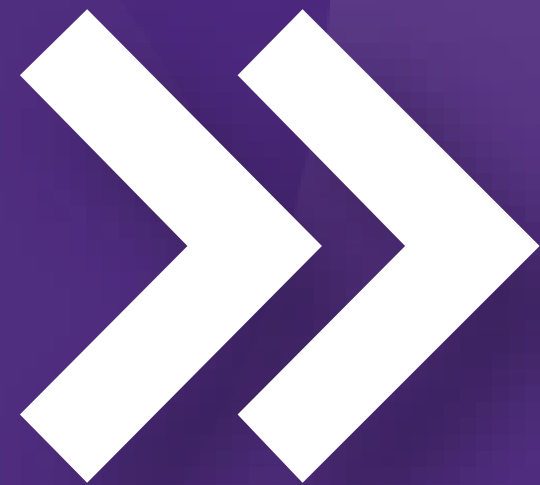


**27,7 %** de croissance des excédents et des réserves



**7,4 %** de croissance de la richesse foncière

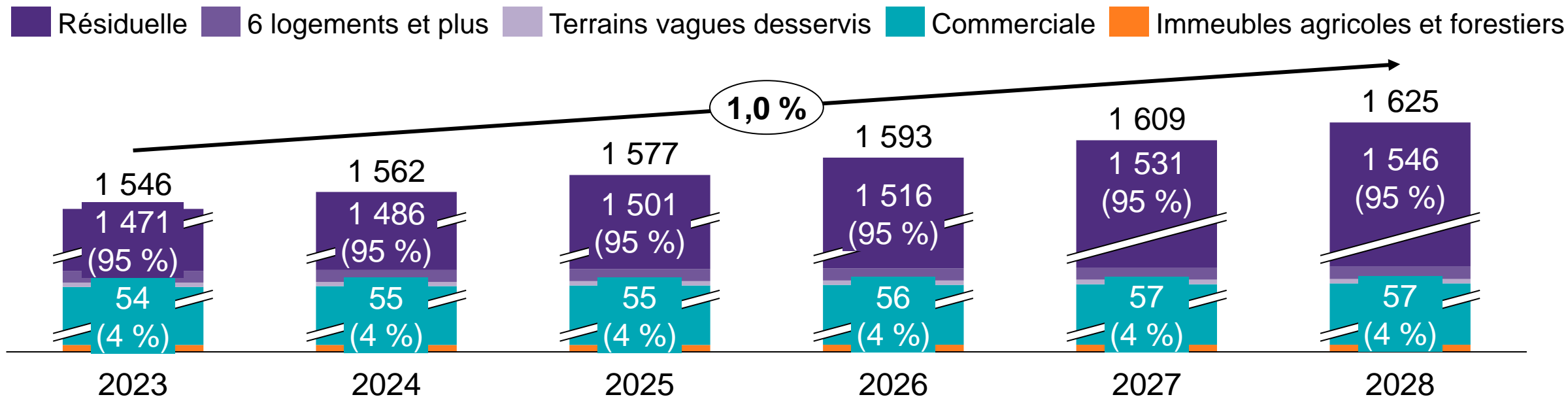
# Cadre financier



# Hypothèses principales

- ❑ Revenus de tarification sont indexés de **2 %**
- ❑ Pacte fiscal augmente de **286,9 k\$** en 2024
- ❑ Droits de mutation immobilière ont été diminué de **20 %**
- ❑ Indexation de **4 %** pour les dépenses d'opération
- ❑ Taux d'intérêts utilisés est de **5,5 %** en 2023 et 2024 et diminue par la suite en raison de **0,25 %** annuellement
- ❑ Remboursement de **586 k\$** de la dette à l'ensemble
- ❑ Remboursement du fonds de roulement d'environ **350 k\$/année**
- ❑ Aucun développement n'est considéré dans les projections

# La richesse foncière va croître en moyenne de 1 % par année

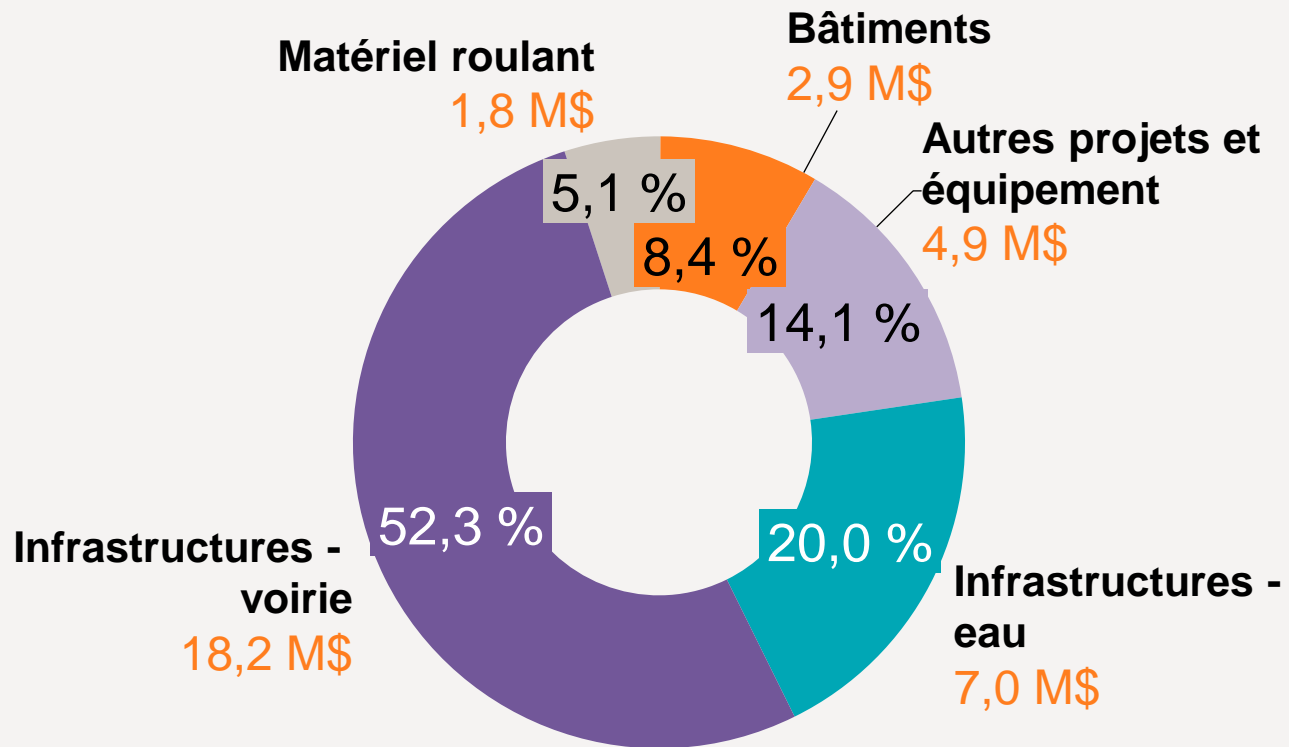


- ✓ Croissance engendrée par les rénovations et les agrandissements des unités existantes
- ✓ Aucun ajout d'unités n'est prévu dans les projections étant donné la faible disponibilité des zones blanches dans l'actualité

# La Ville investira 34,8 M\$ pour les cinq prochaines années

Investissements	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Total
<b>Total</b>	<b>6,2 M\$</b>	<b>5,1 M\$</b>	<b>6,4 M\$</b>	<b>5,7 M\$</b>	<b>5,7 M\$</b>	<b>5,7 M\$</b>	<b>34,8 M\$</b>

## Répartition des investissements



Réfection de rues Lakeview, rue Main (secteur est et Beach à Quarry Point)



Mise à niveau des automates et amélioration du système de traitement de l'eau



Études d'évaluation de la piscine et amélioration des parcs et des espaces verts

# 61 % des investissements seront financés par la dette à long terme

En k\$	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Total	Proportion
<b>Source</b>								
Dette à l'ensemble	3 815,7 \$	1 750,0 \$	3 535,0 \$	2 716,7 \$	2 716,7 \$	2 716,7 \$	21 250,7 \$	61,0 %
Subventions	1 500,0 \$	2 000,0 \$	2 000,0 \$	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$	5 500,0 \$	16,1 %
Surplus non affecté	600,0 \$	600,0 \$	600,0 \$	2 600,0 \$	2 600,0 \$	2 600,0 \$	5 600,0 \$	15,8 %
Fonds de roulement	269,0 \$	630,0 \$	180,0 \$	351,3 \$	351,3 \$	351,3 \$	2 133,0 \$	6,1 %
Dette au secteur	40,0 \$	40,0 \$	40,0 \$	40,0 \$	40,0 \$	40,0 \$	240,0 \$	0,7 %
Fonds de parcs	0,0 \$	1,0 \$	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$	100,0	0,3 %
<b>Total</b>	<b>6 224, 7</b>	<b>5 120,0 \$</b>	<b>6 355,0 \$</b>	<b>5 708,0 \$</b>	<b>5 708,0 \$</b>	<b>5 708,0 \$</b>	<b>34 823,7 \$</b>	<b>100 %</b>

✓ **16,1 %** des investissements seront financés par des subventions => aucun impact sur le fardeau fiscal du citoyen

✓ **3,6 M\$** seront reçus pour la TECQ

✓ Aucun excédent non affecté ne restera à compter de 2026

# Projections financières

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	TCAM
<b>Revenus</b>							
Taxes	13 199 900 \$	14 038 235 \$	14 391 901 \$	15 583 271 \$	15 830 548 \$	16 636 385 \$	4,7 %
Compensations tenant lieu de taxes	188 200 \$	174 370 \$	183 212 \$	186 214 \$	199 392 \$	200 398 \$	1,3 %
Transferts	166 100 \$	448 078 \$	450 441 \$	452 833 \$	455 190 \$	457 594 \$	22,5 %
Services rendus	293 800 \$	301 145 \$	308 674 \$	316 390 \$	324 300 \$	332 408 \$	2,5 %
Imposition de droits	1 900 000 \$	1 513 085 \$	1 513 085 \$	1 513 085 \$	1 513 085 \$	1 513 085 \$	-4,5 %
Amendes et pénalités	75 200 \$	76 704 \$	78 238 \$	79 803 \$	81 399 \$	83 027 \$	2,0 %
Autres revenus d'intérêts	516 400 \$	516 400 \$	516 400 \$	516 400 \$	516 400 \$	516 400 \$	0,0 %
Autres revenus	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$	0,0 %
<b>Revenus totaux</b>	<b>16 344 600 \$</b>	<b>17 073 017 \$</b>	<b>17 446 950 \$</b>	<b>18 652 996 \$</b>	<b>18 925 314 \$</b>	<b>19 744 296 \$</b>	<b>3,9 %</b>
<b>Évolution des revenus</b>		<b>4,5 %</b>	<b>2,2 %</b>	<b>6,9 %</b>	<b>1,5 %</b>	<b>4,3 %</b>	
<b>Dépenses</b>							
Administration générale	2 748 400 \$	2 858 336 \$	2 972 669 \$	3 091 576 \$	3 215 239 \$	3 343 849 \$	4,0 %
Sécurité publique	3 268 900 \$	3 149 656 \$	3 275 642 \$	3 406 668 \$	3 542 935 \$	3 684 652 \$	2,4 %
Transport	2 915 400 \$	3 032 016 \$	3 153 297 \$	3 279 429 \$	3 410 606 \$	3 547 030 \$	4,0 %
Hygiène du milieu	2 168 700 \$	2 255 448 \$	2 345 666 \$	2 439 493 \$	2 537 072 \$	2 638 555 \$	4,0 %
Santé et bien-être	70 900 \$	73 736 \$	76 685 \$	79 753 \$	82 943 \$	86 261 \$	4,0 %
Aménagement, urbanisme et développement	988 100 \$	1 027 624 \$	1 068 729 \$	1 111 478 \$	1 155 937 \$	1 202 175 \$	4,0 %
Loisirs et culture	1 541 300 \$	1 602 952 \$	1 667 070 \$	1 733 753 \$	1 803 103 \$	1 875 227 \$	4,0 %
Frais de financement	41 100 \$	41 100 \$	41 100 \$	41 100 \$	41 100 \$	41 100 \$	0,0 %
<b>Dépenses totales</b>	<b>13 742 800 \$</b>	<b>14 040 868 \$</b>	<b>14 600 859 \$</b>	<b>15 183 249 \$</b>	<b>15 788 935 \$</b>	<b>16 418 848 \$</b>	<b>3,6 %</b>
<b>Évolution des dépenses</b>		<b>2,2 %</b>	<b>4,0 %</b>	<b>4,0 %</b>	<b>4,0 %</b>	<b>4,0 %</b>	
<b>Service de la dette</b>							
Capital (net)	(1 318 800) \$	(1 318 791) \$	(1 372 369) \$	(1 510 648) \$	(1 334 654) \$	(1 470 796) \$	2,2 %
Intérêts	(780 000) \$	(985 885) \$	(1 137 183) \$	(1 349 429) \$	(1 398 066) \$	(1 435 174) \$	13,0 %
<b>Dépenses totales</b>	<b>(2 098 800) \$</b>	<b>(2 304 676) \$</b>	<b>(2 509 551) \$</b>	<b>(2 860 077) \$</b>	<b>(2 732 719) \$</b>	<b>(2 905 970) \$</b>	<b>6,7 %</b>
<b>Affectations</b>							
Affectations totales	(503 000) \$	(727 472) \$	(336 540) \$	(609 670) \$	(403 660) \$	(419 477) \$	-3,6 %
<b>Excédent à des fins fiscales</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	

La pression sur les finances provient de :

- La hausse de dépenses
- Du service de la dette
- Des affectations

# L'endettement total net subira une hausse de 1,7 % par année (1/2)

En M\$	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	TCAM
<b>Solde de la dette</b>								
Dette à l'ensemble	19,5 \$	22,2 \$	21,2 \$	22,9 \$	24,3 \$	26,5 \$	27,6 \$	4,5 %
Dette à la charge d'un secteur	7,1 \$	6,9 \$	4,4 \$	4,3 \$	4,2 \$	4,2 \$	4,0 \$	-10,2 %
Dette à la charge du gouvernement	1,6 \$	0,7 \$	0,7 \$	0,6 \$	0,6 \$	0,6 \$	0,5 \$	-4,9 %
<b>Endettement total à long terme</b>	28,2 \$	29,8 \$	26,3 \$	27,8 \$	29,0 \$	31,2 \$	32,2 \$	1,6 %
Endettement total net à long terme	26,6 \$	29,1 \$	25,7 \$	27,2 \$	28,4 \$	30,6 \$	31,7 \$	1,7 %
Endettement total net/revenus	161,2 %	178,0 %	150,2 %	156,1 %	152,4 %	161,7 %	160,5 %	
Dette à l'ensemble/revenus	123,1 %	135,8 %	124,4 %	131,5 %	130,0 %	139,8 %	140,0 %	
<b>Service de la dette</b>								
Service de la dette	1,7 \$	3,0 \$	2,3 \$	2,5 \$	2,9 \$	2,8 \$	3,0 \$	-0,3 %
Service de la dette nette	1,7 \$	2,1 \$	2,3 \$	2,5 \$	2,8 \$	2,7 \$	2,9 \$	6,9 %
<b>Service de la dette/dépenses</b>	12,4 %	13,1 %	13,9 %	14,5 %	15,7 %	14,6 %	14,9 %	



# L'endettement total net subira une hausse de 1,7 % par année (2/2)



Dette à la charge de la Ville croît de **4,5 %**



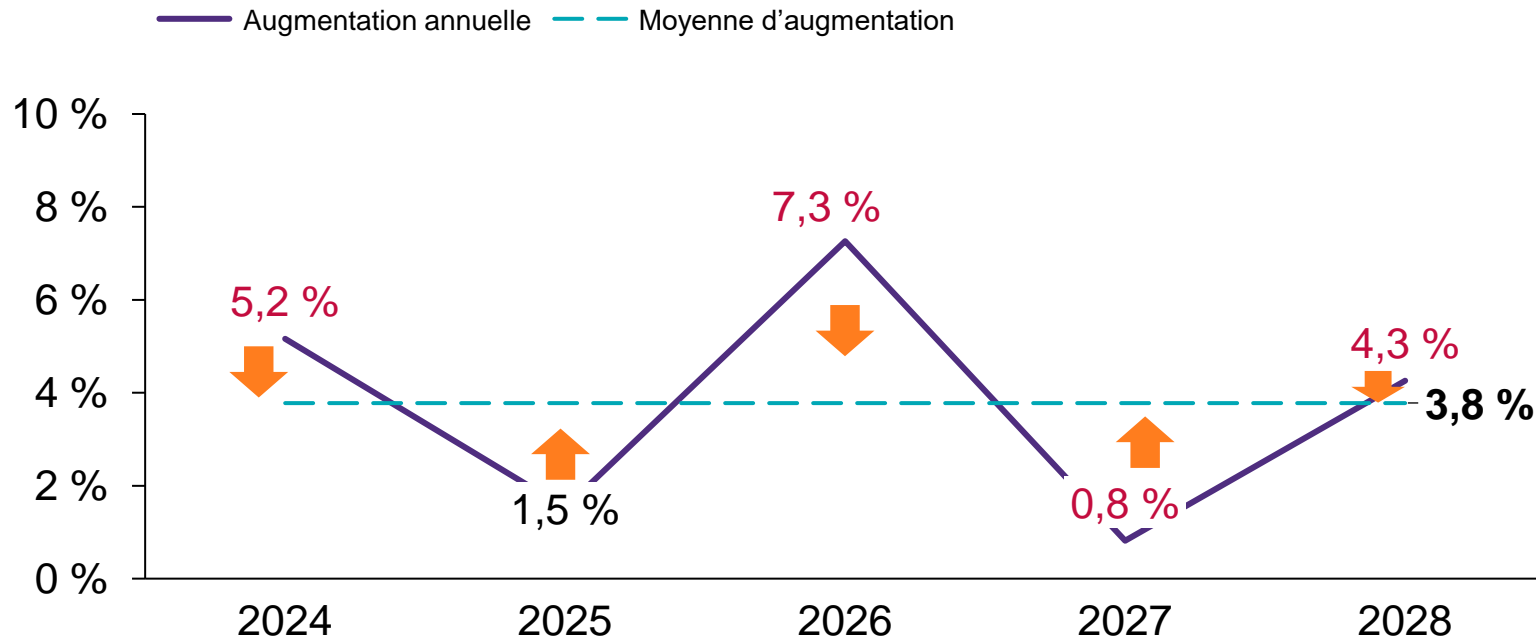
Ratio de dette à l'ensemble/revenus subi une hausse passant de **123,1 %** en 2022 à **140,0 %** en 2028



Ratio de dette nette/dépenses augmente de **12,4 %** à **14,9 %**

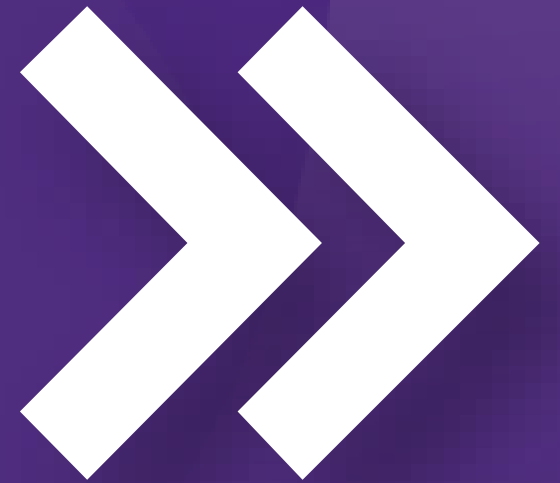
# Le fardeau fiscal sera en croissance en moyenne de 3,8 % annuellement sur la période

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	% de var.
Évaluation moyenne	606 730 \$	606 730 \$	606 730 \$	606 730 \$	606 730 \$	606 730 \$	
<b>Compte de taxes</b>	<b>5 194 \$</b>	<b>5 462 \$</b>	<b>5 546 \$</b>	<b>5 949 \$</b>	<b>5 997 \$</b>	<b>6 253 \$</b>	<b>3,8 %</b>
Augmentation annuelle en \$		268 \$	83 \$	403 \$	451 \$	304 \$	
Augmentation annuelle en %		<b>5,2 %</b>	<b>1,5 %</b>	<b>7,3 %</b>	<b>0,8 %</b>	<b>4,3 %</b>	



**Augmentation de 2024, 2026 et 2028 s'expliquent par la hausse des investissements à venir.**

# Optimisation du cadre financier



# Stratégies financières

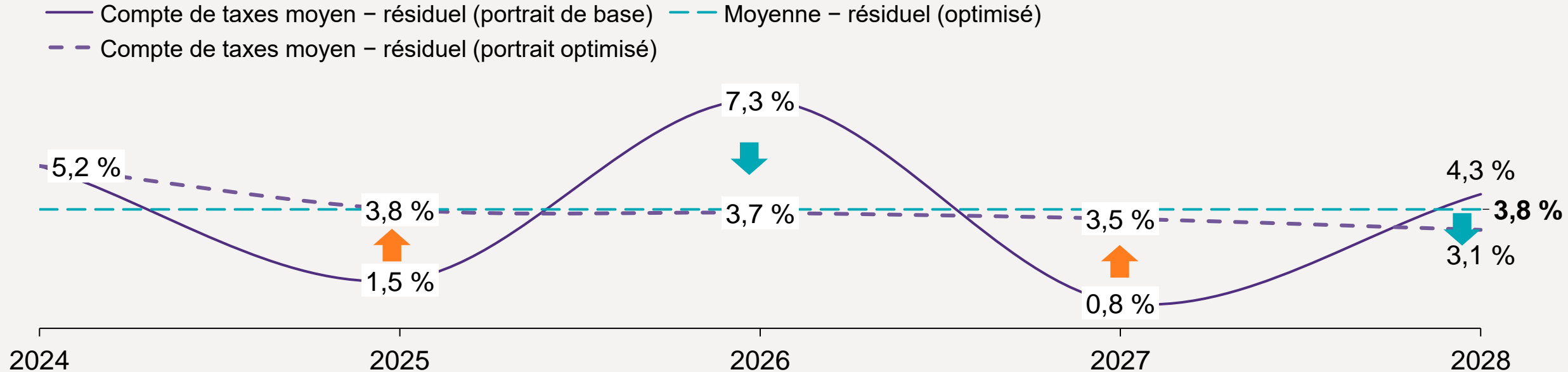
1 Utilisation de **5,5 M\$ d'excédent non affecté**

2 Utilisation des soldes d'emprunt disponibles pour rembourser la dette à long terme

3 Placement à court et moyen terme des excédents disponibles pour maximiser les intérêts

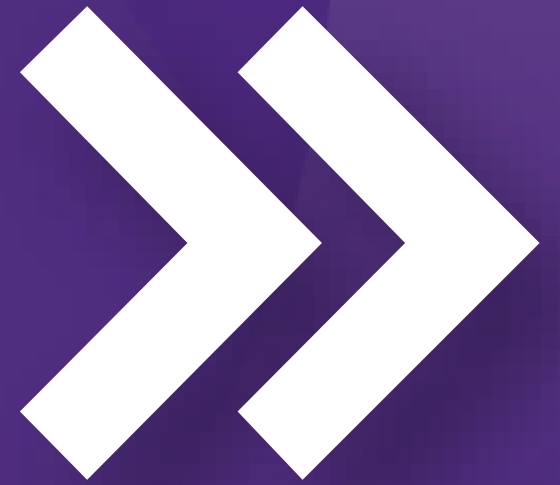
4 Création d'une réserve pour lisser les augmentations de taxes

# Les stratégies financières permettent de lisser la croissance du fardeau fiscal du citoyen



- ✓ **L'affectation** de la réserve permet de ramener le fardeau fiscal à la hausse en 2025 et 2027
- ✓ **L'utilisation** des sommes de la réserve ramène le fardeau fiscal plus proche de la moyenne

# Conclusion



# La planification à long terme vise à donner une vision commune à la direction générale et aux élus

Considérant les projets d'investissement à venir et l'évolution des dépenses de la Ville pour les prochaines années, **voici les principaux éléments à retenir :**



**Des investissements totaux de 34,8 M\$**



**Hausse de la dette à l'ensemble de 4,5 % en moyenne par année**



**Fardeau fiscal croît de 3,8 % en moyenne pour les prochaines années**



Raymond Chabot  
Grant Thornton

[rcgt.com](https://www.rcgt.com)