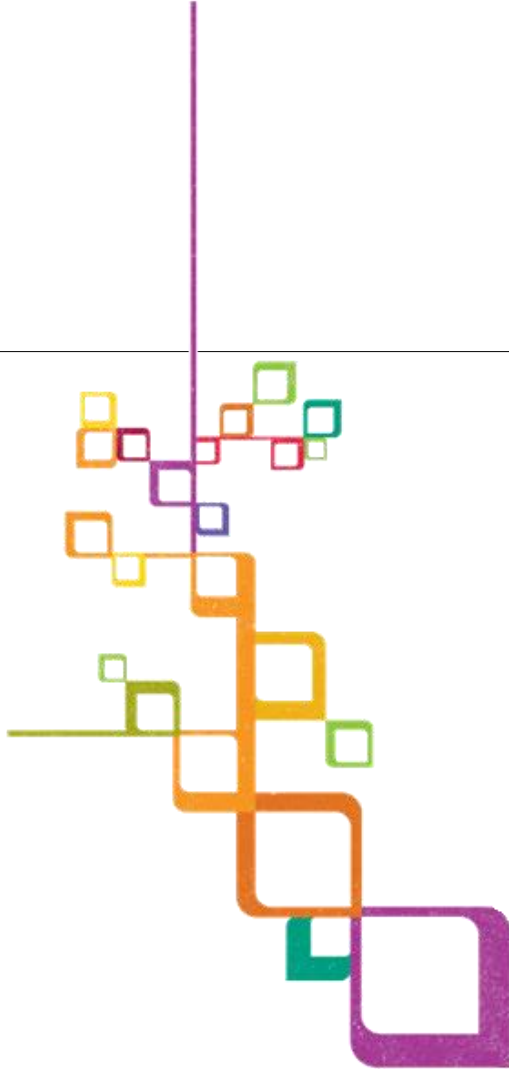


# Cadre financier 2015-2019

---

**Rapport Final**  
**Présentation des conclusions**



# Objectifs et étapes de réalisation d'un cadre financier

## 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.

## Objectifs spécifiques de la Ville de Sept-Îles

Lors de sa planification financière à long terme, toute ville doit concilier différents enjeux; élus et gestionnaires se doivent donc de se doter d'une compréhension commune des priorités et des enjeux de leur ville, ainsi que de leur impacts financiers.

Les principaux objectifs de la Ville de Sept-Îles sont orientés vers les éléments suivants:

- Renouvellement et maintien des infrastructures
- Offre de service attrayante pour les citoyens
- Respect de la capacité de payer des citoyens
- Fiscalité compétitive pour faciliter le développement économique

## Étapes d'un cadre financier

- 1 Analyse financière historique
- 2 Analyse financière comparative
- 3 Projection financière

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.

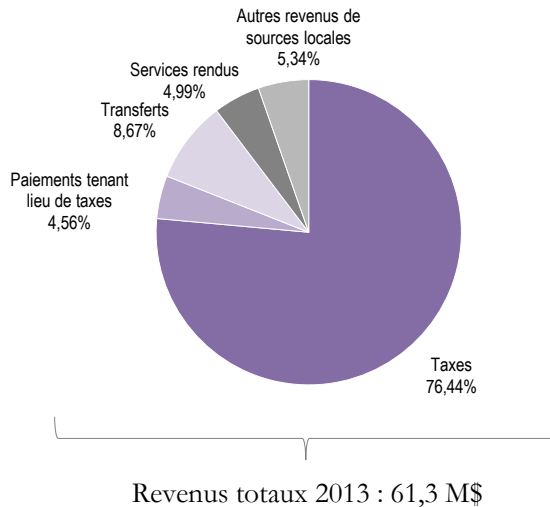
# Évolution des revenus et des dépenses

## Évolution des revenus

Les revenus de la Ville présentent une augmentation totale moyenne de 5,5% sur la période 2009-2013. Les revenus de transferts est le poste ayant connu une plus grande croissance (26,7%), suivi des taxes (4,9%).

- Sur une base totale de 61,3 M\$ de revenus en 2013, la majorité des revenus de la Ville provient des taxes et tarifications (76,4%), pour un total de 38,7 M\$.

### Répartition des revenus 2013



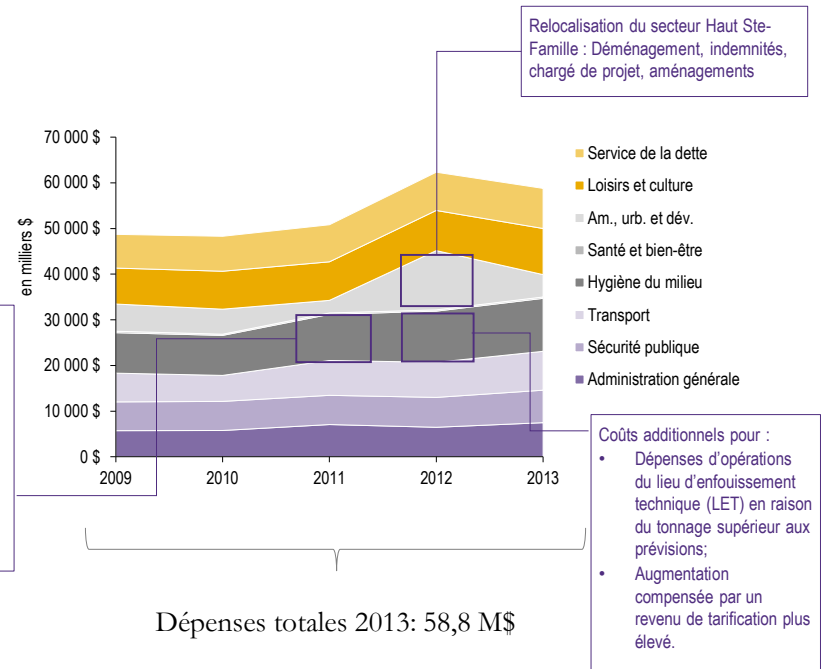
#### Coûts additionnels pour :

- 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.

## Évolution des dépenses

Les dépenses ont connu une augmentation moyenne de 4,8% sur la période 2009-2013 (4,9% si l'on exclu les dépenses liés au service de la dette).

- Les variations les plus importantes sont liées au transport, hygiène du milieu et administration générale
- Le service de la dette a connu une croissance annuelle moyenne de 4,4% comparativement au niveau de dépense de 2009



Sur la période 2009-2013, les revenus ont augmenté à peu près au même rythme que les dépenses (5,5 % et 4,8 % respectivement)

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

Notes : a) Les dépenses excluent l'amortissement  
b) 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.

# Évolution des infrastructures et de l'endettement

## Infrastructures et immobilisations

Bien que la valeur des immobilisations a augmenté de 58,8 M\$ entre 2009 et 2013, le taux de renouvellement des immobilisations a diminué.

- Le ratio de la valeur comptable nette (VCN) sur le coût des immobilisations, indicateur de la durée de vie restante des immobilisations de la Ville, a diminué passant de 57,2% en 2009 à 54,7% en 2013

## Investissement, financement et endettement

Entre 2009 et 2013, la Ville a fait des investissements importants totalisant 77,3 M\$, dont une somme de 12 M\$ reste à financer par règlement d'emprunt au 31 décembre 2013.

Globalement, la principale source de financement est la dette (45,8% du financement total de la période 2009-2013), suivi des affectations (35,1%) et des subventions/revenus d'investissements (19,1%)

Évolution de l'endettement à long terme:

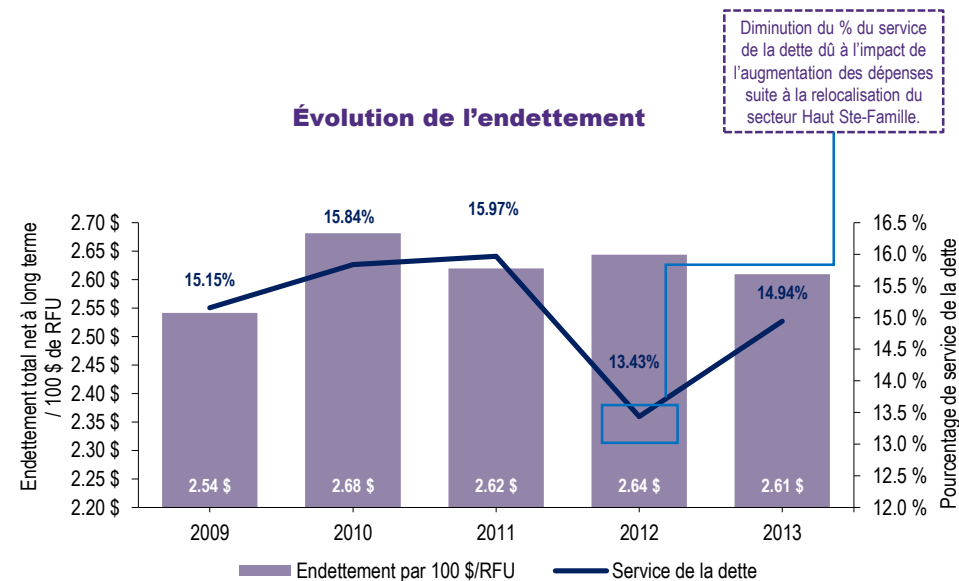
- L'endettement total net a augmenté sur la période 2009-2013, pour atteindre un endettement de 2,61/100 \$ de richesse foncière uniformisée (RFU)

### 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. »

« [...] Cela met en lumière clairement l'importance d'entretenir l'infrastructure adéquatement et de ne pas reporter son entretien pour aucune considération. »



# Fardeau fiscal, gestion et écarts budgétaires

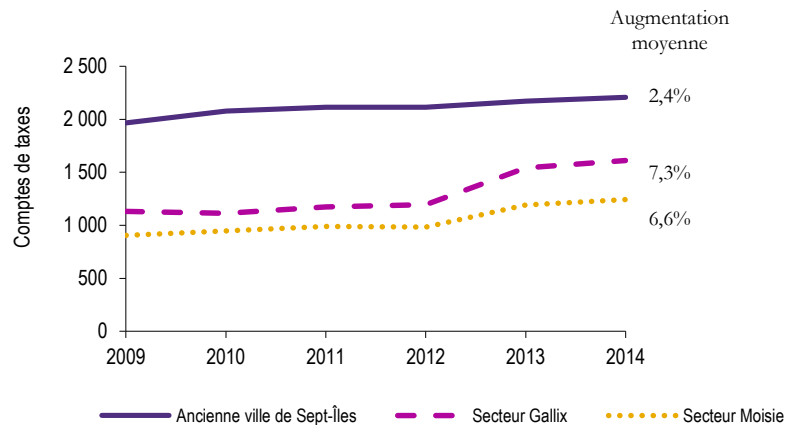
## Fardeau fiscal

Bien que l'augmentation annuelle du fardeau fiscal pour le secteur résidentiel SI (ancienne ville de Sept-Iles) a varié d'une année à l'autre entre le gel et 5,7%, la variation annuelle moyenne sur la période 2009-2014 a été de 2,4%. À noter que la stratégie utilisée pour le secteur commercial est la même que celle pour le secteur résidentiel.

### Fiscal fiscal – résidentiel (secteur SI)

	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 %
Total taxe foncière	1 715 \$	1 828 \$	1 863 \$	1 863 \$	1 903 \$	1 938 \$	2,5 %
Augmentation annuelle		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 %	

## Évolution du fardeau fiscal résidentiel, par secteur



## 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.

### Écarts budgétaires:

Sur les revenus :

- 2012 : 7 977 k\$ favorables
- 2013 : 1 744 k\$ favorables

Sur les dépenses :

- 2012 : 15 227 k\$ défavorables
- 2013 : 7 351 k\$ défavorables

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

# Principaux constats

## Principaux constats

Dépenses

Augmentation annuelle moyenne entre 2009 et 2013 : 4,8%  
(4,9% excluant le service de la dette)

Revenus

Augmentation annuelle moyenne entre 2009 et 2013: 5,5%

Fardeau fiscal

Augmentation du fardeau fiscal résidentiel – secteur SI: 2,4%

Investissements

Investissements de 77,3 M\$ sur la période, financé principalement par la dette

Endettement

Augmentation de l'endettement net à long terme par 100 \$ de RFU de 0,7%  
(2,61\$ par 100\$ de RFU en 2013)

# Positionnement

## Analyse comparative

L'analyse comparative évalue les résultats de la Ville face à un groupe de villes présentant des conditions de travail, une richesse foncière, une population et une situation géographique similaire. L'analyse permet de tirer les conclusions suivantes:

- La richesse foncière par habitant de la Ville de Sept-Îles est supérieure à la moyenne du groupe
- La richesse foncière des secteurs commercial et industriel est également supérieur à la moyenne du groupe

## Principaux constats

Dépenses de fonctionnement

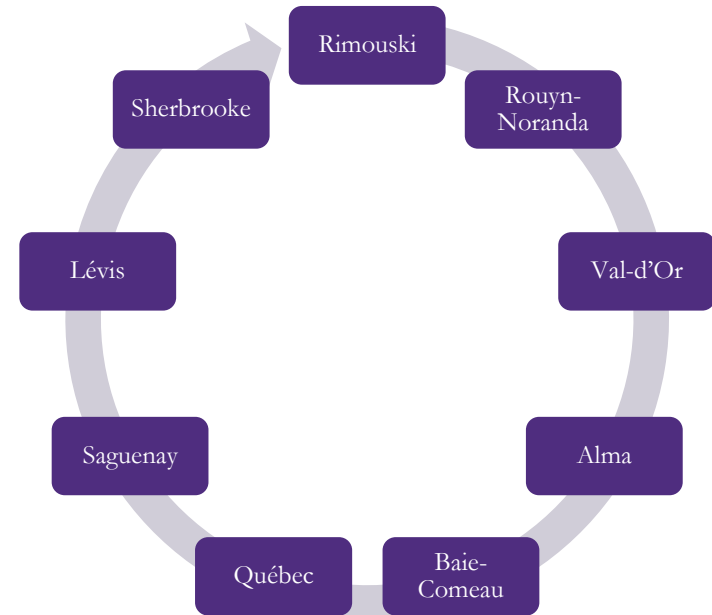
- Sept-Îles: 1,84\$ / 100\$ RFU
- Groupe: 1,68\$ / 100\$ RFU

Rémunération (excl. policiers)

Occupe une part similaire aux charges du groupe cible

Immobilisations et maintien

- Sept-Îles: 13,81\$ / 100\$ RFU; 54,6% VCN/coût des immobilisations
- Groupe: 11,26\$ / 100\$ RFU; 64,3% VCN/coût des immobilisations



Les principaux écarts dans les dépenses de fonctionnement sont les suivants:

- Écarts au dessus de la moyenne:
  - Loisir et culture
  - Hygiène du milieu
  - Financement
- Écarts en dessous de la moyenne:
  - Transport
  - Sécurité publique

# Principaux constats

## Principaux constats

	Charges nettes + capital	Revenus de taxes	Charge fiscale (profil 2013)	% 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	\$	%	\$/100 \$ de RFU	%	%	\$/100 \$ de RFU
<b>Sept-Îles</b>	<b>1,84</b>	<b>1,60</b>	<b>2 272 \$</b>	<b>10,8 %</b>	<b>2,64</b>	<b>35,1 %</b>	<b>54,6 %</b>	<b>13,81</b>
<b>Moyenne du groupe</b>	<b>1,76</b>	<b>1,43</b>	<b>2 452 \$</b>	<b>13,6 %</b>	<b>2,50</b>	<b>33,7 %</b>	<b>64,3 %</b>	<b>11,26</b>
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.

### Revenus de taxation

- Sept-Îles: 1,60\$ / 100\$ RFU

- Groupe: 1,43\$ / 100\$ RFU

### Charge fiscale

- Sept-Îles: 2 272\$

- Groupe: 2 452\$

### Endettement total net à LT

- Sept-Îles: 2,64\$ / 100\$ RFU

- Groupe: 2,50\$ / 100\$ RFU

### Service de la dette (%)

- Sept-Îles: 10,8%

- Groupe: 13,6%

## Sommaire des constats provenant de l'analyse comparative:

- Dépenses

La situation géographique et économique particulière de la ville de Sept-Îles relativement au groupe cible explique en partie le fait que la Ville présente des dépenses de fonctionnement plus élevée;

- Charge fiscale

Avec des revenus de taxation plus élevés que la moyenne du groupe, la Ville présente néanmoins une charge fiscale plus basse que la moyenne; cette variation s'explique principalement par l'importance des industries et commerces;

- Endettement

L'endettement total net à long terme est similaire au groupe cible;

- Immobilisation

Le coût des immobilisations par 100 \$ de RFU est supérieur à la moyenne du groupe, ce qui signifie que la Ville a plus d'infrastructures que le ses pairs et ce, avec un endettement similaire.



# Principales hypothèses

## Principales hypothèses

Afin d'établir le cadre financier de la Ville, nous avons établi certaines hypothèses permettant d'élaborer les projections financières relativement, notamment, aux éléments suivants:

- Population
- Richesse foncière
- Dette
- Revenues (croissance de la tarification, des services rendus (organismes municipaux et autres), transferts)
- Dépenses (contrôle de la croissance annuelle des dépenses, augmentation annuelle et ajout de nouvelles dépenses liés à certains projets spécifiques)
- Investissements

## Sommaire des projets d'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 %
<b>Total</b>	<b>22 273 000 \$</b>	<b>26 623 000 \$</b>	<b>22 421 000 \$</b>	<b>24 861 000 \$</b>	<b>15 450 000 \$</b>	<b>127 888 300 \$</b>	

128 M\$ de projets sur les six prochaines années, dont près de 64,6 M\$ sera financé via l'endettement

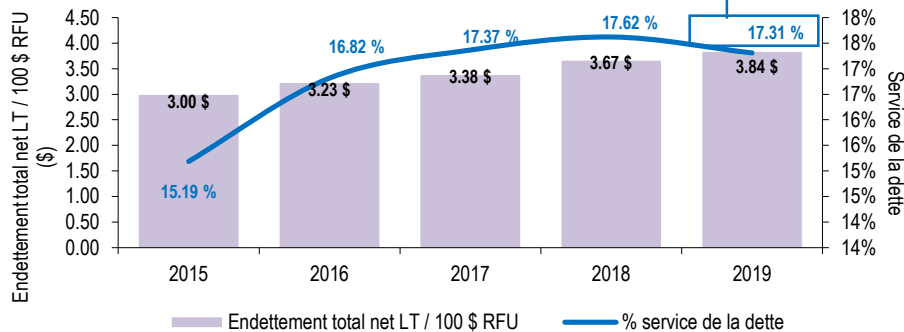
# Résultats: évolution de la dette

## Ratio de la dette: évolution 2015-2019

La dette à long terme par 100 \$ de RFU augmenta entre 2015 et 2019, passant de 3,00 à 3,84 \$ / 100 \$ de RFU.

Le pourcentage du service de la dette connaît une forte croissance entre 2015 et 2019, passant de 15,19% à 17,37%, pour se stabiliser et diminuer par la suite.

Avec les besoins d'investissements en immobilisation et en infrastructure actuels, la majorité des projets prévus seront financés par emprunt (50% de dette à l'ensemble), par des subventions et par des sources de financement internes.



Le pourcentage de service de la dette augmente de façon importante jusqu'en 2017 puis se stabilise par la suite.

# Évolution du fardeau fiscal (SI)

## Fardeau fiscal – résidentiel (SI)

L'augmentation annuelle moyenne du compte de taxe de l'ensemble des secteurs est supérieure à l'augmentation historique (secteur SI, 3,9% comparativement à 2,4% historiquement).

On note également une augmentation importante du fardeau fiscal en 2016.

## Compte de taxe de la maison moyenne, SI

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 %
<b>Compte de taxe</b>	<b>2 208 \$</b>	<b>2 271 \$</b>	<b>2 458 \$</b>	<b>2 549 \$</b>	<b>2 672 \$</b>	<b>2 678 \$</b>	<b>3.9 %</b>
% d'augmentation		2.9%	8.2%	3.7%	4.8%	0.2%	

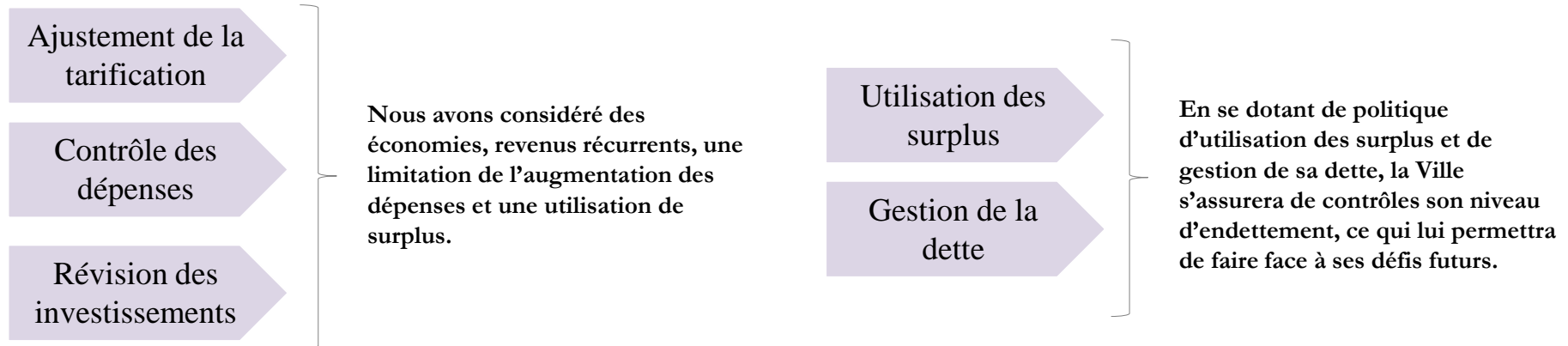
Une optimisation du cadre financier est possible afin d'éviter de telles fluctuations annuelles.

# Optimisation du cadre financier - Stratégies

## Optimisation du cadre financier

Afin de respecter la capacité de payer des contribution et de respecter le cadre stratégique le plus optimal, un ajustement des revenus et des dépenses permet de doter la ville d'un cadre financier ajusté.

### Stratégies à mettre en œuvre:



### 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 <b>2016</b>	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Économies récurrentes <b>2017</b>		300 000	300 000	300 000

# Optimisation du cadre financier – Résultats

	2015	2016	2017	2018	2019	Moyenne annuelle
<b>Sommaire – Profil financier</b>						
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 %
Inv estissement annuel (en M\$)	17.56 \$	26.62 \$	22.42 \$	24.86 \$	15.45 \$	5.6 %
<b>Taxation</b>						
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 %

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

Malgré un effort d'optimisation du cadre financier, la Ville se doit de mettre en œuvre chacune des facettes du plan d'optimisation dès janvier 2015 si elle veut atteindre les cibles fixées.



Raymond Chabot  
Grant Thornton

