

Rappel des
travaux du Comité
d'analyse
approfondie du
budget



Service des finances
Conseil municipal / 12 au 15 novembre 2018



L'origine du Comité

Résolution CM-2017-1010

Ce conseil mandate le comité exécutif, appuyé par la Commission de révision des dépenses et des services, de procéder à une révision budgétaire (revenus et dépenses) en profondeur incluant le plan de main-d'œuvre afin de présenter au conseil municipal d'ici le 31 août 2018, les orientations budgétaires des trois dernières années du présent mandat.

(Note: date butoir repoussée au 31 octobre 2018, avec l'accord du conseil)

Les recommandations portant sur le fonctionnement organisationnel et administratif

Recommandation no 1

Suite à l'analyse des dépenses des différents services et l'identification de pistes d'analyse nécessitant un approfondissement...

- ✓ Le Comité considère utile, après les avoir identifiés dans le cadre de ses travaux, de suggérer de confier le suivi de ces différentes pistes d'analyse aux instances composées d'élus que sont le conseil municipal, le comité exécutif ou la Commission de révision des dépenses et des services, pour que d'éventuelles décisions soient prises par le conseil au cours du présent mandat.

Recommandation no 2

Sur le défi de bien appuyer les élus en reflétant la nouvelle gouvernance...

- ✓ Le Comité recommande d'évaluer les impacts de la gouvernance municipale sur la charge de travail des cadres supérieurs et de préciser les ajustements organisationnels requis.

Recommandation no 3

Sur le modèle actuel de prestation territoriale des services...

- ✓ Le Comité recommande de confier à l'Administration le soin de compléter un dossier d'opportunité expliquant les enjeux et avantages attendus d'une refonte du modèle de prestation des services supportés par les centres de services et de l'inviter à le soumettre en comité plénier dans la période couverte par le présent mandat.

Recommandation no 4

Sur l'opportunité d'intégrer aux opérations de la Ville les services offerts par la STO pour réaliser une synergie...

- ✓ Le Comité recommande, sous la gouverne de la Direction générale de la Ville de Gatineau, et en étroite collaboration avec la Direction générale de la STO, qu'une étude approfondie portant sur l'intégration des services de la STO au sein de la Ville de Gatineau soit menée dans les meilleurs délais, pour en évaluer la pertinence et en mesurer les bénéfices potentiels, tant pour la population de Gatineau que pour les usagers du transport collectif.

Recommandation no 5

Sur la responsabilisation des gestionnaires et l'agilité organisationnelle...

- ✓ Le Comité recommande que l'Administration aille de l'avant avec une transformation des services ayant des mandats « transversaux », pour qu'ils contribuent mieux à l'avenir à la responsabilisation des gestionnaires de la Ville de Gatineau, le tout afin d'accroître l'agilité organisationnelle, la reddition de comptes et l'imputabilité des gestionnaires.

Recommandation no 6

Sur la pérennité et la sécurité des différents services livrés aux citoyens...

- ✓ Le Comité recommande que l'Administration intègre dans ses prévisions budgétaires des trois prochaines années, les ressources humaines requises pour corriger les vulnérabilités les plus critiques s'étant manifestées dans l'organisation au cours des récentes années, et prévoit les mesures pour corriger les difficultés de recrutement.

Recommandation no 7

Sur la modernisation de l'organisation soutenue par de meilleures capacités en technologies de l'information...

- ✓ Le Comité recommande de mandater la Direction générale afin que la prochaine génération du Plan directeur informatique (PDI) reflète les meilleurs choix technologiques destinés à soutenir des services à distance plus évolués, et vienne renforcer l'infrastructure et les ressources technologiques qui soutiendront la transformation organisationnelle de la Ville de Gatineau sur un horizon de cinq à sept ans. Ce nouveau PDI devra ensuite être soumis pour considération par le conseil municipal.

Les recommandations formant le scénario fiscal

Budgets 2019, 2020 et 2021 - Mise à jour du plan quinquennal financier (exprimé en milliers)

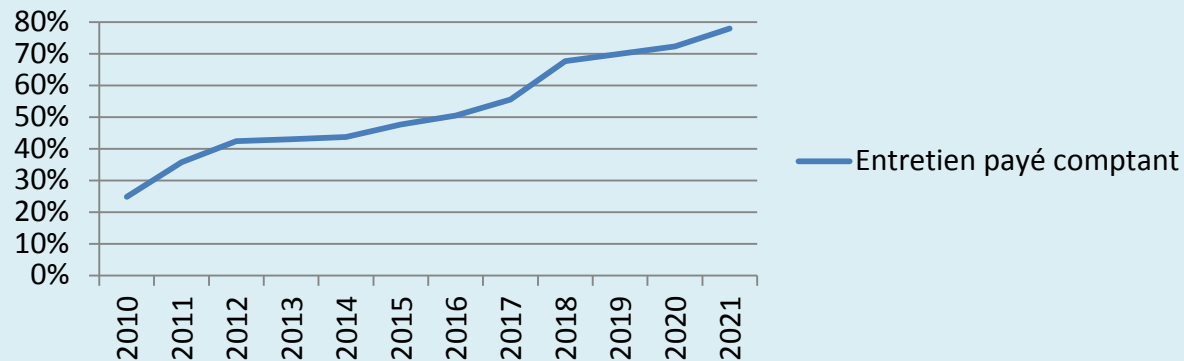
Années	2019	2020	2021
(Manque à gagner) selon le PFLT à 1,9 %	(1 600) \$	(600) \$	1 020 \$
Mise à niveau du budget de la neige selon l'historique	(2 300) \$	----	----
Plan triennal des effectifs	(1 500) \$	(1 000) \$	(1 000) \$
Ajustement au budget de l'OH de l'Outaouais (déficit 2018)	(400) \$	----	----
Formation obligatoire - Sécurité publique (armes à impulsion électrique)	(180) \$	(80) \$	(80) \$
Recettes de placements (hausse des taux d'intérêts)	2 100 \$	----	----
Service de dette selon les nouvelles projections	2 000 \$	----	----
Majoration de la surtaxe terrains vagues desservis	3 500 \$	----	----
Droits sur les immatriculations	----	3 000 \$	----
Taxe sur les stationnements	----	----	1 600 \$
Disponibilité budgétaire (permet de réduire la hausse de taxes de 1,9 % à 1,6 %)	1 620 \$	1 320 \$	1 540 \$

Constats sur la hausse pour les dépenses d'opérations

- ✓ La mise à jour du plan quinquennal financier, les efforts d'optimisation des dernières années, l'implantation d'une culture d'optimisation et l'intégration des pistes de diversification des revenus et la révision de certains pouvoirs fiscaux existants permettent de réduire la hausse de taxes à 1,6 % en 2019, 2020 et 2021 pour les opérations municipales;
 - ✓ Niveau de service constant en quantité et en qualité;
 - ✓ Excluant tout plan d'effectifs majeur;
 - ✓ Excluant l'impact du partenariat fiscal;
 - ✓ Tenant compte de l'approbation et/ou faisabilité des mesures de diversification des revenus et la révision de certains pouvoirs fiscaux.

Nouvelle proposition relative à la taxe dédiée

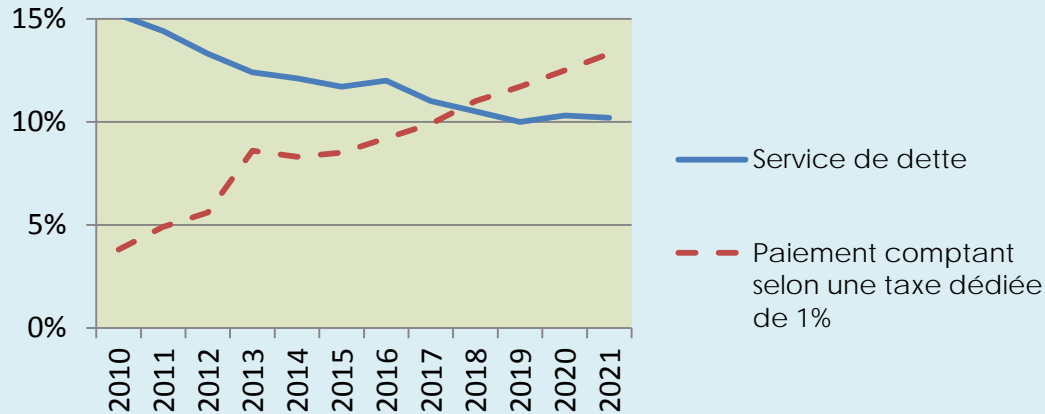
En 2010, au moment de l'adoption du PFLT, 25 % des travaux de type entretien prévus au plan triennal d'investissement – volet maintien étaient payés comptant. Aujourd'hui, grâce à la saine gestion financière de la dette, entre autres par une stratégie d'accroissement des paiements comptants, cette proportion est passée à 68 % en 2018



Le fait d'augmenter le paiement comptant pour l'entretien des infrastructures a permis de faire contribuer au coût du rattrapage requis ceux qui ont bénéficié dans les années passées (sur leur compte de taxes), du sous-investissement dans les infrastructures.

Nouvelle proposition relative à la taxe dédiée (suite)

La saine gestion financière de la dette nous a également permis de réduire l'importance du service de dette sur le budget



Nos indicateurs, tels que compilés par le MAMOT se positionnent de façon avantageuse avec la majorité des grandes villes

Nouvelle proposition relative à la taxe dédiée (suite)

- ✓ Cette situation enviable aujourd'hui nous permet, dans le respect du fragile équilibre entre l'entretien au comptant des infrastructures, le transfert intergénérationnel et le fardeau fiscal, de réduire temporairement cette hausse de taxes en modifiant le financement de la taxe dédiée aux infrastructures;
 - ✓ Remplacement d'une partie de la taxe dédiée par une hausse équivalente de la dette;
 - ❑ Nécessité de déroger à la politique de gestion de la dette;
 - ❑ Aucun impact sur les fonds alloués au plan triennal des investissements – volet maintien (PTI).
- ✓ Assurer une vigie sur l'évolution de la dette : nouveaux projets financés par la dette, participation à des programmes de subvention, variations des taux d'intérêt, etc.

PTI actuel pour la période 2018-2021

(exprimé en milliers de dollars)

Mode de financement/Année	2018	%	2019	2020	2021	%
Dette	45 447	38,7 %	46 911	38 818	30 104	24,4 %
Subventions	16 773	14,3 %	16 773	16 773	16 773	13,6 %
Comptant	<u>55 119</u>	<u>47,0 %</u>	<u>62 019</u>	<u>69 519</u>	<u>76 444</u>	<u>62,0 %</u>
Total du PTI	117 339	100 %	125 703	125 110	123 321	100 %
Hausse annuelle de la taxe dédiée	1,0 %	S.O.	1,0 %	1,0 %	1,0 %	S.O.

Note: Le PTI adopté l'an dernier prévoyait que la taxe dédiée sera augmentée de 1 % également en 2022

Taxe dédiée de 0,5 % pour 2019-2021

(exprimé en milliers de dollars)

Mode de financement/Année	2018	%	2019	2020	2021	%	2022	2023
Dettes	45 447	38,7	49 311	43 918	38 204	31,0		
Subventions	16 773	14,3	16 773	16 773	16 773	13,6		
Comptant	<u>55 119</u>	<u>47,0</u>	<u>59 619</u>	<u>64 419</u>	<u>68 344</u>	<u>55,4</u>		
Total du PTI	117 339	100	125 703	125 110	123 321	100		
Augmentation annuelle de la dette	S.O.	S.O.	2 400	5 100	8 100 ⁽¹⁾	S.O.	S.O.	S.O.
Service de dette additionnel	S.O.	S.O.	-	-	177	S.O.	375	596 ⁽¹⁾
Hausse de taxes annuelle	S.O.	S.O.	-	-	0,03 %	S.O.	0,07 %	0,11 % ⁽¹⁾

(1) Pour les 20 prochaines années

Constats sur la taxe dédiée

- ✓ Pour les trois prochaines années, une réduction de la hausse de la taxe dédiée réduit l'augmentation de taxes décrétée par le conseil.
- ✓ Ce gain se transpose graduellement par une hausse du compte de taxes reliée à l'augmentation équivalente de la dette;
 - ✓ Sommairement, pour les 13 prochaines années, le compte de taxes est inférieur comparativement au scénario actuel (taxe dédiée de 1 %), mais devient plus élevé par la suite et à terme, soit à l'année 20, l'augmentation est d'environ 25 % par rapport au scénario actuel et se maintient à vie par la suite. Projeté à un taux de financement de 4 %.

Évolution du compte de taxes (selon scénario à 0,5 % de taxe dédiée) ⁽¹⁾				
	2018	2023	2031	2038
Taxe dédiée de 1 % 2019-2021	2 800	2 885	2 885	2 885
Taxe dédiée de 0,5 % 2019-2021	2 800	2 842	2 885	2 905

⁽¹⁾ Pour une résidence médiane et sans aucune autre augmentation de taxes.

Recommandation no 8

Sur le maintien des capacités opérationnelles de l'Administration de la Ville de Gatineau...

- ✓ Le Comité recommande d'ajuster la taxe générale à un niveau de 1,6 % en 2019, 2020 et 2021 pour pourvoir à la hausse des dépenses d'opérations de la Ville de Gatineau, et de revenir à l'orientation prévue dans le PFLT, soit une hausse de 1,9 % dès 2022, et ce, jusqu'à ce que le prochain conseil ait révisé le PFLT.
 - Cet ajustement à la baisse est rendu possible grâce au résultat des exercices précédents d'optimisation, à l'implantation d'une culture d'optimisation dans l'organisation et à l'introduction des nouveaux revenus liés tant à la révision des pouvoirs fiscaux existants qu'à la diversification des sources de revenus.

Recommandation no 9

Sur la révision et la diversification des revenus de la Ville...

- ✓ Le Comité recommande une révision des pouvoirs fiscaux existants et une diversification graduelle des revenus municipaux auprès de certaines catégories de contribuables lors de chaque exercice budgétaire, pour au moins les trois prochaines années, selon le scénario proposé.
 - 2019: mise à niveau de la taxe sur les terrains vagues desservis (TVD)
 - 2020: introduction d'un droit municipal d'immatriculation de 20 \$
 - 2021: introduction d'une taxe sur les stationnements - secteur centre-ville

Recommandations no 10 - 11 - 12

Sur la taxe dédiée aux infrastructures et le niveau d'investissements du PTI...

- ✓ Le Comité recommande le maintien par la Ville de Gatineau du principe de la taxe dédiée à chaque exercice budgétaire pour les trois prochaines années (2019, 2020 et 2021), en ajustant la hausse à 0,5 % par année. **(Rec. no 10)**
- ✓ Le Comité recommande de ramener la hausse de la taxe dédiée à 1 % dès 2022, et de la maintenir à ce niveau jusqu'à ce que le prochain conseil ait révisé le Plan financier à long terme. **(Rec. no 11)**
- ✓ Le Comité recommande le maintien par la Ville de Gatineau du niveau de son programme global d'investissements de 2019 à 2021, en comblant le manque à gagner dû à la hausse moins importante de la taxe dédiée par un recours accru à l'endettement. **(Rec. no 12)**

20
19

Budget

