

Programme montréalais d'immobilisations (PMI) : Perspectives 2015 – 2024

Programme triennal d'immobilisations 2015 – 2017





1 Programme triennal d'immobilisations (PTI)

Le PTI regroupe les projets d'investissement en immobilisations que la Ville prévoit effectuer sur son territoire au cours des trois prochaines années pour :

- entretenir ses infrastructures,
- favoriser le développement économique, culturel et social,
- améliorer la qualité de vie de ses citoyens par un meilleur aménagement urbain.

Le PTI inclut les investissements en transport collectif.



Financement du PTI

- Subventions
- Paiements comptant des immobilisations (PCI)
- Emprunts

Dettes et service de la dette

- Dette brute
- Dette nette (dette brute moins les subventions)
- Service de la dette brute (remboursement du capital et intérêts)
- Service de la dette nette (service de la dette brute moins les subventions)



2 Valeur de remplacement des actifs de la Ville de Montréal

La connaissance de l'état des infrastructures de la Ville s'est améliorée au cours des dernières années.

Valeur de remplacement des actifs : environ 66 milliards \$.

Valeur de remplacement très variable selon les catégories d'actifs :

	Milliards \$
Bâtiments	4,993
Infrastructures de l'eau	39,200
Infrastructures technologiques	0,123
Voirie	16,000
Parc de véhicules	0,567
Parcs, espaces verts, terrains de jeux	4,856
Total	65,739



Valeur de remplacement des actifs de la Ville de Montréal (suite)

Les infrastructures de la Ville ont besoin d'entretien
et de réfection pour :

- conserver leur bon fonctionnement durant le nombre d'années souhaité,
- éviter des coûts encore beaucoup plus substantiels de réfection ou de remplacement complet à la limite.



3 Besoins en investissements

Besoins évalués par les services de la Ville en investissements dans les infrastructures, bâtiments ou équipements de toutes sortes : **2,1 milliards \$** annuellement.

PTI 2014-2016 : moyenne annuelle d'investissements prévue de **1,3 milliard \$**.

Écart significatif d'environ 800 millions \$ annuel, d'où un rattrapage majeur à effectuer, qui nécessite un accroissement majeur des enveloppes d'investissements, dans toutes les catégories d'actifs.

Avec 800 millions \$ par année d'écart, on est loin de la marge d'erreur, même si, avec les années, les services raffinent la connaissance des infrastructures, des bâtiments et des autres types d'équipement.



4 Un plan décennal d'immobilisations

Il y a 35 ans, PTI = innovation importante.

Aujourd'hui, beaucoup de changements ont eu lieu :

- investissements à faire : plus importants, en raison du vieillissement des infrastructures,
- projets d'immobilisations : de plus en plus gros et complexes,
- gouvernance de la gestion de projet : beaucoup analysée, remise en question, réévaluée... devenue fort complexe.



Un plan décennal d'immobilisations (suite)

Secor KPMG a recommandé au gouvernement du Québec de planifier son PQI (Programme québécois des infrastructures) sur 10 ans, au lieu de 5 ans.

Avantages de cette recommandation :

- prendre le temps de bien planifier les projets pour une meilleure réalisation dans les coûts et dans les délais,
- se donner une planification à long terme de l'évolution de la dette et de son financement.



5 Un réenlignement majeur du PTI

Un sous-investissement dans la réfection et l'entretien des infrastructures, bâtiments ou équipements génère :

- des hausses de coût de fonctionnement,
- des coûts beaucoup plus élevés de réfection ou de reconstruction.

Il est proposé :

- d'augmenter les montants du PTI de 1,3 milliard \$ à 2,1 milliards \$ annuellement,
- de maintenir la politique actuelle de la Ville de consacrer 75 % du PTI à la pérennité de ses actifs et 25 % à la construction de nouveaux équipements,
- d'augmenter de 80 millions \$ par année le paiement comptant des immobilisations (PCI) de façon récurrente, durant les dix prochaines années.



Un réalignement majeur du PTI (suite)

Actuellement : 92,5 millions \$ en moyenne par année consacrés au PCI.

Dans dix ans : environ 900 millions \$ par année serviront à payer les dépenses d'investissements, soit 50 % des investissements annuels à la charge de la Ville.

Avantages de cette proposition :

- ne plus tout mettre sur la marge de crédit, pour une plus grande équité intergénérationnelle,
- ne pas trop alourdir, à moyen terme, la dette et le service de la dette,
- augmenter les investissements de 80 à 160, à 240, à 320 et à 400 millions \$ en cinq ans.



Un réenlignement majeur du PTI (suite)

Au cours des dernières années, prévisions de la planification financière de la Ville qui ne se sont pas réalisées :

- des emprunts nets (moins les subventions) inférieurs aux 600 millions \$ prévus,
- soit environ 1,275 milliard \$ d'investissements non réalisés.

Il est recommandé :

- d'utiliser cette marge de manœuvre, au cours des cinq prochaines années, pour accroître les investissements à la charge de la Ville par ses emprunts,
- d'accroître, pour être prudent, de 1 milliard \$ au lieu de 1,275 milliard \$, les investissements sur cinq années de façon décroissante.



Un réenlignement majeur du PTI (suite)

	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Investissement supplémentaire au 600 M\$ actuel	300	250	200	150	100	+1,0 MM\$

Le montant annuel supplémentaire est décroissant et non récurrent alors que le montant des PCI est croissant et récurrent.



Un réalignement majeur du PTI (suite)

Effets cumulés de ces recommandations (en millions \$)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Immobilisations prévues au PTI 2014-2016	1,233*	1,255*	1,296*	1,296	1,296	1,296	1,296	1,296	1,296	1,296	1,296
Paiement comptant des immobilisations supplémentaires		80	160	240	320	400	480	560	640	720	800
Emprunts supplémentaires temporaires		300	250	200	150	100	—	—	—	—	—
Total du PTI	1,233	1,635	1,706	1,736	1,766	1,796	1,776	1,856	1,936	2,016	2,096

* Investissements prévus au PTI 2014-2015-2016, maintenus dans les années suivantes.



6. De la planification à la réalisation : quel défi!

La recommandation de réenlignement du PTI est une proposition globale qui a l'avantage d'indiquer clairement où la Ville veut aller pour assurer la pérennité des infrastructures, des bâtiments et équipements et en ajouter d'autres selon l'évaluation des besoins.

Les investissements municipaux ont été en moyenne de :

- 731,8 millions \$ au cours des 7 dernières années,
- 719,0 millions \$ au cours des 4 dernières années.

Le défi est grand, mais réalisable.



De la planification à la réalisation : quel défi! (suite)

Processus à revoir :

- 1 Simplifier l'élaboration et la mise en œuvre du PTI.
- 2 Identifier les employés actuels qui ont des aptitudes et la formation pour être de véritables directeurs de projet, ainsi que ceux qui ont des aptitudes à cet égard dans une méthode « fast track ».
- 3 Responsabiliser les services concernés et leurs directeurs de projet sur l'ensemble des facettes concernées par la mise en œuvre d'un projet.
- 4 Faire approuver les grandes orientations du projet et son budget par les autorités politiques le plus tôt possible dans le processus et éviter les allers-retours, sauf en cas de nouveaux éléments significatifs en termes de coûts et délais.



De la planification à la réalisation : quel défi! (suite)

- 5 Ne pas faire la gestion financière du PTI sur une base annuelle comme pour le budget de fonctionnement, mais plutôt en faire un Programme quinquennal ou décennal. Aussi, il est recommandé de simplifier le financement actuel du PTI pour que les services concernés se préoccupent davantage de sa réalisation que de son financement.
- 6 Transformer la forme et la gestion actuelle du programme de gestion de la performance pour les cadres de la Ville pour que les objectifs généraux actuellement formulés soient traduits en résultats mesurables, avec incidences et cibles mesurables.



7 Cadre financier

Les orientations proposées pour le Programme montréalais d'immobilisations des dix prochaines années respectent le cadre financier adopté il y a plusieurs années par la Ville de Montréal.

Objectifs	Balises	Cible
Limiter l'endettement	<u>Dette nette consolidée</u> Recettes totales	≤ 100 %
Limiter les emprunts à des niveaux acceptables	<u>Service de la dette nette</u> Dépenses de fonctionnement	≤ 16 %
Diminuer la pression sur la dette et permettre à la Ville d'accélérer la réalisation de ses projets	Paiement comptant d'immobilisations (PCI)	Actuellement indéterminée
Sécuriser et contrôler la dette en fonction des paiements anticipés	Paiement accéléré de la dette	La moitié des économies annuelles d'intérêts



Cadre financier (suite)

Seul changement proposé à ce plan de gestion de la dette et au cadre financier : accroître de façon majeure le PCI.

Actuellement : 92,5 millions \$ en moyenne consacrés annuellement au paiement comptant des immobilisations.

Il est proposé d'augmenter ce montant, sur dix ans, à 900 millions \$.



8 Un tournant pour le PTI

En 2014, le premier budget de fonctionnement proposé a été qualifié de budget de transition.

Au PTI 2014-2016 déjà adopté, quelques ajustements ont été proposés au conseil municipal pour mettre en œuvre les engagements pris lors de la dernière élection par rapport à certains projets.

Les priorités proposées pour les prochains budgets de fonctionnement seront cohérentes avec les priorités proposées dans les prochains PTI.

Les orientations sont intégrées l'une à l'autre.



Un tournant pour le PTI (suite)

Ces propositions donneront un tournant à la Ville pour les prochaines années.

Plus on prendra le tournant rapidement, plus le voyage se fera en douceur et solidement.



Calendrier

Début avril :

Lancement par la Direction générale du processus d'élaboration du PTI

Fin juin :

Réception par la Direction générale des propositions des services concernés et début de l'analyse par le comité du budget

Mi-octobre :

Finalisation de la proposition du comité du budget au conseil municipal

Mi-novembre :

Adoption du PTI