

Plan d'investissement à long terme

Présentation à l'intention des membres
des commissions conjointes sur les finances

Septembre 2010

Nos investissements
sur 10 ans et à très long terme

Un défi colossal

Nos investissements
en protection et en développement

À la recherche d'un équilibre

Une première démarche

- Les présentations qui se terminent auront permis :
 - De tracer un portrait global des grands enjeux liés à nos investissements de protection et de développement.
 - De soulever, d'une manière nouvelle, les enjeux de la planification financière liés à ces besoins d'investissement.
 - De tracer un portrait des principales réalités sectorielles (que les chantiers administratifs ont explorées).

Trois constats faits par le DG à l'ouverture des travaux

- Un sous-investissement chronique dans nos actifs :
 - Un sous-investissement dans la protection et dans le développement (endettement / paiement au comptant / obtention de subventions).
- Des besoins qui excèdent nos capacités actuelles de les financer, ce qui nous amène à :
 - Faire des choix sur une base plus rigoureuse.
 - Réévaluer notre cadre fiscal et financier, en particulier avec le gouvernement du Québec.
- La nécessité de maintenir le cap sur le développement :
 - Notamment parce qu'il contribue à financer nos besoins de protection d'actifs.

Deux approches complémentaires

- La protection et le développement doivent se renforcer mutuellement dans une planification à long terme :
 - Au plan strictement financier et fiscal, le développement permet de dégager les marges de manœuvre pour financer nos efforts en protection et l'ensemble des services.
 - Dans plusieurs cas, les investissements en protection et en développement sont difficiles à départager :
 - ex. : dans les opérations de revitalisation de quartiers.

Les retombées de nos investissements :

Économiques

Fiscales

Urbanistiques

Qualité de la vie

L'effort de *développement*

Investissements nets de développement engagés et à prévoir 2011-2020¹
Ville de Montréal
(M\$)

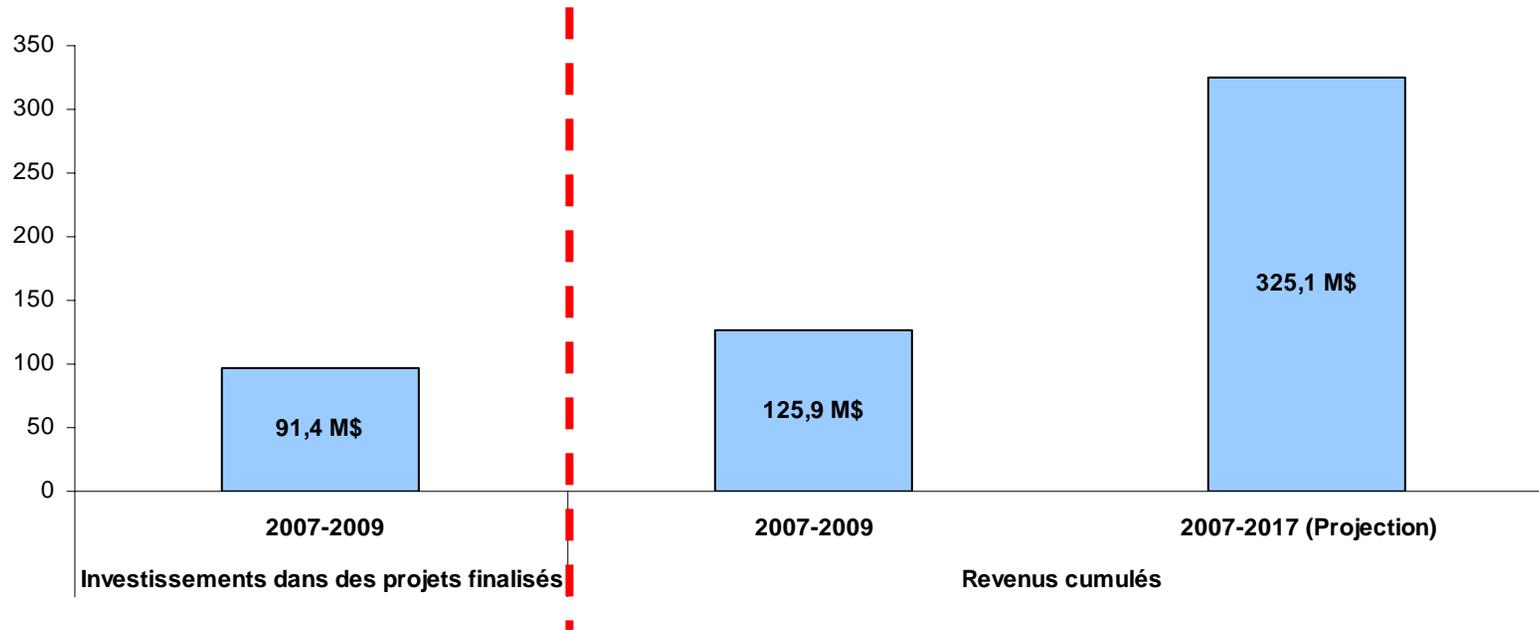
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Culture et patrimoine	49,3	48,8	40,5	61,2	61,8	62,4	57,3	47,8	47,3	47,3	523,7
Prévus	26,0	20,2	20,0								66,2
À prévoir	23,3	28,6	20,5	61,2	61,8	62,4	57,3	47,8	47,3	47,3	457,5
Équipements sportifs	9,8	44,5	45,6	13,3	13,3	13,3	13,3	13,2	13,2	13,2	192,7
Prévus	6,8	28,5	32,3								67,6
À prévoir	3,0	16,0	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,2	13,2	13,2	125,1
Parcs, espaces verts et terrains de jeux	47,3	39,8	27,4	27,4	27,4	22,3	22,3	22,3	22,3	22,3	280,8
Prévus	22,4	14,9									37,3
À prévoir	24,9	24,9	27,4	27,4	27,4	22,3	22,3	22,3	22,3	22,3	243,5
Environnement et développement durable	14,7	41,8	56,9	23,2	8,7	9,0	9,3	6,6	0,2	0,1	170,5
Prévus											
À prévoir	14,7	41,8	56,9	23,2	8,7	9,0	9,3	6,6	0,2	0,1	170,5
Plan de transport	46,2	107,3	143,9	136,7	158,2	111,8	141,9	57,7	61,2	52,8	1 017,7
Prévus	10,2	8,8									19,0
À prévoir	36,0	98,5	143,9	136,7	158,2	111,8	141,9	57,7	61,2	52,8	998,7
Parc Jean-Drapeau	51,5	25,2	24,7	17,7	20,5	12,8					152,4
Prévus											
À prévoir	51,5	25,2	24,7	17,7	20,5	12,8					152,4
Muséums Nature	17,8	14,5	4,7	3,7	3,6	3,6	1,1				49,0
Prévus	14,3	11,7	2,5	2,5	2,5	2,5	0,0				36,0
À prévoir	3,5	2,8	2,2	1,2	1,1	1,1	1,1				13,0
TOTAL - Développement - Ville	236,6	321,9	343,7	283,2	293,5	235,2	245,2	147,6	144,2	135,7	2 386,8
Projets promoteurs	106,9	150,7	174,8	162,4	121,8	68,8	50,8	84,5	71,6	72,4	1 064,8
Prévus	79,3	84,4	81,5	46,8	28,1	3,9	0,6	0,3	0,0	0,0	324,8
À prévoir	27,6	66,3	93,3	115,6	93,7	65,0	50,2	84,2	71,6	72,4	739,9
TOTAL - Développement - Ville et promoteurs²	343,5	472,6	518,5	445,6	415,3	304,0	296,0	232,1	215,8	208,1	3 451,6

1. D'autres investissements de développement, tels que ceux en informatique, du Service de la police et du Service des incendies, ne sont pas inclus dans ce tableau.

2. Le total des investissements Ville et promoteurs est la somme des besoins exprimés par les services ou directions concernés. Ces données peuvent différer de celles présentées par le Service des finances en raison d'une mise à jour des données.

Une rentabilité fiscale

**Bilan du Fonds d'investissement (en millions de \$)
(2007-2009)**



Une rentabilité économique

- Nos investissements en protection et en développement contribuent au développement économique :
 - De façon générale, selon les modèles de l'ISQ, une dépense de 1 G\$ se traduit par :
 - 8 100 emplois/année (infrastructures)
 - 8 900 emplois/année (institutionnel)
 - 9 200 emplois/année (résidentiel/commercial/industriel)
 - Le PTI constitue un « levier » pour la réalisation d'autres investissements privés et publics (qui ont leurs propres effets économiques).

Les finalités du développement

- Participe à l'adaptation de l'offre des services municipaux aux besoins des citoyens :
 - En adaptant la vocation de nos parcs à l'évolution des besoins et des attentes – soccer vs baseball.
- Constitue une occasion d'accroître l'équité entre les arrondissements :
 - En établissant des normes minimales pour la couverture des services dans les arrondissements.
- Permet d'améliorer l'efficacité et la productivité des services et des équipements :
 - En automatisant les systèmes de gestion et de prêt des livres dans les bibliothèques.

L'investissement de développement

- L'investissement de développement est un levier pour le développement urbain.
 - L'exemple du Quartier international :
 - Un investissement de 14 M\$ par la Ville, mais des retombées fiscales annuelles de 20 M\$.
 - Des investissements de 60 M\$ par les gouvernements supérieurs, mais des retombées fiscales de l'ordre de 250 M\$.
 - Des investissements privés de plus de 1 G\$.
 - Plusieurs autres exemples : le Vieux-Montréal, le Quartier des spectacles, Angus, etc.
 - Autres projets en cours.

De meilleurs outils
de planification et de gestion
de nos investissements

Une meilleure coordination des travaux

- D'importants gains d'efficacité et des économies appréciables doivent résulter de l'amélioration de nos mécanismes de coordination des travaux :
 - À l'interne – entre services centraux, entre le central et les arrondissements, avec les villes liées.
 - À l'externe - avec la CSÉ (Hydro Québec, Bell, Gaz Métro, Vidéotron), la STM, les réseaux scolaires et de santé, le MTQ et l'AMT, etc.
 - Synergies entre les projets, séquençage des chantiers, minimisation des nuisances, etc.
- Un effort continu qui devra se poursuivre au cours de toute la prochaine décennie.

Des outils de diagnostic performants et fiables

- Un portrait global de l'état de nos actifs est nécessaire pour planifier à moyen et à long termes :
 - Nous avons un premier portrait global de la situation ...
 - ... mais les méthodes et les outils de diagnostic restent à améliorer ou à compléter.
- Ces méthodes et outils sont nécessaires pour faire une évaluation correcte des risques opérationnels et financiers.

Accorder nos investissements et nos budgets

- Nos investissements ont des effets directs permanents sur nos besoins de dépenses.
- Il nous faut appliquer des méthodes rigoureuses et fiables pour intégrer les effets de nos investissements (protection et développement) dans nos budgets d'opération :
 - Une planification budgétaire pluriannuelle est un corollaire de notre planification des investissements.

Une intégration des outils de priorisation

- Plusieurs politiques, stratégies et plans d'action permettent déjà de prioriser nos investissements :
 - Montréal 2025 – Plan de transport – Métropole culturelle – Plan de développement durable – Politique de l'arbre, etc.
- Le Plan de développement urbain va préciser certaines priorités d'investissement au cours des prochaines années :
 - Une vision intégrée du développement de Montréal.
 - Une stratégie de financement des investissements requis.

La poursuite des chantiers sur l'organisation

- Une démarche qui a contribué à la réflexion actuelle sur la planification à long terme de nos investissements :
 - Chantiers de restructuration
 - Chantiers d'optimisation
 - Chantiers de ressources humaines
- Un effort qui va se poursuivre et à lequel vont s'ajouter de nouveaux chantiers selon les besoins.
- Des contributions potentiellement majeures à l'efficiency et à la productivité.

Quelques constats
pour assurer une suite
à nos réflexions
(administratives et politiques)

Quelques constats aux termes de la démarche

- Cette année, une première démarche structurée de planification à long terme de nos investissements :
 - Une démarche à pérenniser.
 - Une démarche à parfaire.
 - Une rigueur à installer dans la culture de toute l'organisation.
- Aux termes de ce premier exercice, quelques constats (une douzaine) pour permettre de mieux ancrer nos efforts sur une base permanente.

Constat 1

- Le rythme auquel la Ville de Montréal investit dans la protection et le maintien de ses actifs existants s'avère nettement insuffisant, une situation qui perdure depuis plusieurs décennies :
 - Il faut corriger cette situation sur une base permanente, en faire une priorité pour la Ville.

Constat 2

- Le financement des investissements en protection et en maintien des actifs municipaux se fait actuellement principalement par la dette, quoiqu'une part croissante est maintenant financée à même les dépenses courantes :
 - Il faut chercher à accroître la part de ces investissements financée à la dépense (par rapport à celle financée par la dette).
 - Les montants en jeu sont potentiellement considérables. Il faudra prévoir à quel rythme et sur quelle période de temps se réalisera ce virage.

Constat 3

- Le financement croissant de la protection des actifs par les dépenses courantes pourra permettre de consacrer une part croissante de la dette municipale au financement des investissements dans le développement – et en particulier du développement générateur de richesses foncières additionnelles :
 - La stratégie montréalaise de gestion de la dette doit refléter une telle orientation.

Constat 4

- Pour établir une programmation à long terme adéquate des investissements de protection / maintien d'actifs, il faut disposer d'outils de diagnostic des différents états de situation :
 - Il faudra poursuivre l'amélioration des outils de diagnostic.

Constat 5

- Il est important d'atteindre et de maintenir un équilibre adéquat entre nos investissements de protection / maintien d'actifs et nos investissements de développement :
 - Il faut déterminer le bon niveau d'investissement en développement et aussi s'assurer de maintenir cet effort sur une longue période.

Constat 6

- La priorisation et la programmation à long terme de nos investissements requièrent de stabiliser le montant global annuel consacré à la protection, au maintien des actifs ainsi qu'au développement :
 - Il est important de limiter l'ampleur des variations annuelles des investissements.
 - Il faut également stabiliser nos sources de financement avec nos partenaires gouvernementaux.

Constat 7

- Les sources actuelles de revenus autonomes de la Ville ne suffiront pas à couvrir les besoins d'investissement prévisibles (protection & développement – service de dette & dépenses courantes) :
 - Il faut mettre en place un exercice permettant d'identifier des sources additionnelles de revenus visant à couvrir adéquatement ces besoins (taxes dédiées, tarification, taxes & droits liés à l'automobile, etc.).
 - Il faut impliquer le gouvernement du Québec et les autres bailleurs de fonds (gouvernement fédéral, promoteurs privés, etc.) dans la recherche de solutions.

Constat 8

- Une priorisation à long terme de nos investissements nécessite de se doter d'outils de planification et de gestion adaptés (ex. : Plan de développement urbain, Plan de transport, Stratégie de développement durable, Politique de l'arbre, etc.) :
 - Il est important que ces outils de planification servent à prioriser les investissements à long terme.

Constat 9

- Une meilleure coordination entre les acteurs internes (services centraux, arrondissements) et avec les partenaires externes (CSÉ, réseaux éducation / santé, MTQ, etc.) peut créer d'importantes synergies dans la planification et la gestion des projets d'investissement :
 - Il est nécessaire de poursuivre les efforts pour créer et pour profiter de tels effets de synergie.

Constat 10

- La réalisation des investissements (protection, maintien, développement) nécessite la plupart du temps d'ajuster les dépenses consacrées aux opérations courantes et à l'entretien récurrent :
 - Il faut prévoir des mécanismes permettant de planifier et de financer les dépenses courantes découlant de nos investissements.

Constat 11

- La planification à long terme des investissements n'a de sens véritable que si elle se maintient sur une longue période (10 à 15 ans ou davantage) qui va couvrir plusieurs mandats politiques (3 ou 4 mandats, ou davantage) :
 - Il est primordial d'assurer la pérennité et le maintien d'orientations (administratives et politiques) sur de si longues périodes.

Constat 12

- La planification à long terme doit permettre d'améliorer la qualité des décisions à court et à moyen termes dans les outils que sont le PTI et le budget d'opération :
 - Il faut introduire une démarche structurée de planification à long terme des investissements :
 - Dans le cycle annuel de gestion administratif.
 - Dans le calendrier annuel des instances politiques.

Un exercice qui doit se poursuivre

- En 2010 :
 - Démarche des commissions sur l'écart de 400 M\$.
 - Démarche des commissions sur la planification des investissements à long terme.
 - Discussions de l'automne sur le budget et le PTI.
 - Démarche administrative en soutien à ces discussions et décisions.
- Comment intégrer une démarche de planification à plus long terme de nos investissements et de nos budgets d'opération ?
 - Un « rendez-vous » à fixer en 2011 ?