

Service des finances

# BUDGET 2016

## FONCTIONNEMENT ET INVESTISSEMENT







GOVERNMENT FINANCE OFFICERS ASSOCIATION

*Distinguished  
Budget Presentation  
Award*

DÉCERNÉ À

**Ville de Québec  
(Québec)**

Pour l'exercice financier débutant  
le 1<sup>er</sup> janvier 2015

Directeur administratif

La *Government Finance Officers Association (GFOA)* des États-Unis et du Canada a décerné le prix *Distinguished Budget Presentation Award* à la Ville de Québec (Québec) pour son budget annuel débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Pour mériter ce prix, l'administration visée doit publier un document budgétaire qui répond aux critères du programme et qui remplit les fonctions de document de politique, de guide d'exploitation, de plan financier et d'outil de communication.

Ce prix est valide pour une période d'un an seulement. Nous croyons que le budget actuel continue de satisfaire aux exigences du programme et nous comptons le soumettre à la GFOA pour déterminer s'il se qualifie pour un autre prix.



## Table des matières

Budget 2016 en bref.....	13
Faits saillants .....	15
Taxation résidentielle .....	15
Taxation non résidentielle .....	15
Dette nette.....	16
Cadre financier .....	16
Plan d'investissement en infrastructures .....	17
Financement des immobilisations.....	17
Régimes de retraite – impact de la Loi 15 .....	17
Effectif .....	18
Productivité .....	18
Activités de fonctionnement .....	20
Sommaire du budget 2016 .....	20
Faits saillants – fonctionnement.....	22
Activités d'investissement .....	27
Faits saillants – investissement.....	27
Profil de Québec.....	29
Carte du territoire.....	31
Québec en quelques chiffres.....	32
Québec en quelques mots.....	33
Organigramme 2015 .....	34
Composition du conseil municipal.....	35
Composition du comité exécutif.....	35
Perspectives économiques 2016.....	36
Contexte économique.....	36
Perspectives régionales .....	37
Planification stratégique et financière à long terme .....	41
Planification stratégique .....	43
Mission .....	43
Vision.....	43
Valeur.....	44
Orientations stratégiques .....	44
Plans d'affaires.....	44

Mesures de rendement .....	45
Planification financière .....	48
Principales hypothèses à la base des orientations budgétaires 2016-2018.....	49
Structure financière, politiques et processus.....	51
Normes budgétaires et comptables .....	53
Structure financière.....	53
Relations entre les fonds .....	53
Cadre financier et politiques financières .....	56
Processus budgétaire .....	60
Budget de fonctionnement 2016.....	61
Analyse des revenus .....	63
Taxes et compensations tenant lieu de taxes .....	64
Quotes-parts .....	68
Transferts .....	69
Services rendus.....	69
Imposition de droits .....	70
Amendes et pénalités.....	71
Intérêts.....	72
Autres revenus .....	72
Affectations .....	72
Analyse des dépenses .....	74
Dépenses des unités administratives .....	75
Direction générale .....	81
Coordination des arrondissements.....	87
Innovation et services de soutien.....	93
Développement culturel, touristique, sportif et social .....	99
Développement durable.....	105
Sécurité publique .....	111
Dépenses de financement et autres dépenses.....	113
Service de la dette brute.....	115
Budget.....	115
Principales variations budgétaires .....	115
Paiement comptant d'immobilisations .....	115
Budget.....	115
Principales variations budgétaires .....	115
Cotisations de l'employeur .....	116

Budget.....	116
Principales variations budgétaires .....	116
Contributions aux organismes.....	116
Budget.....	116
Principales variations budgétaires .....	117
Autres frais.....	117
Budget.....	117
Principales variations budgétaires .....	117
Analyses complémentaires.....	119
Taux de taxe foncière et tarification .....	121
Variation du compte de taxes .....	121
Processus d'harmonisation du fardeau fiscal des immeubles résidentiels.....	122
Taux de la taxe foncière générale et de la taxe spéciale relative au remboursement des dettes des anciennes villes .....	122
Exemples de variation du compte de taxes pour un immeuble résidentiel.....	122
Tarification pour les matières résiduelles.....	123
Tarification pour l'aqueduc et les égouts.....	124
Dépenses par objet.....	124
Rémunération globale.....	125
Rémunération .....	125
Cotisations de l'employeur .....	126
Effectif .....	130
Plan de main-d'œuvre 2013-2018 .....	131
Productivité .....	131
Effectif par unité administrative.....	132
Neige.....	136
Matières résiduelles .....	137
Loisirs et culture.....	138
Énergie .....	139
Excédents de fonctionnement affectés (réserves de fonds) .....	140
Excédent de fonctionnement affecté à l'autoassurance .....	140
Excédent de fonctionnement affecté aux opérations de déneigement.....	140
Excédent de fonctionnement affecté à la prévoyance .....	140
Partage de compétences.....	141
Investissements et dette .....	143
Investissements en immobilisations (Programme triennal d'immobilisations 2016-2018) .....	145

Programme Fonds Chantier Canada-Québec (FCCQ) .....	146
Principaux projets du PTI 2016-2018 .....	146
Structure financière, politiques et processus .....	148
Processus d'élaboration du PTI.....	148
Cadre financier .....	150
Impact des investissements en immobilisations sur les dépenses de fonctionnement.....	150
Actifs de la ville de québec .....	150
Inventaire des actifs .....	151
Investissements de la Ville de québec.....	161
Détail des investissements.....	161
Maintien de la pérennité des actifs .....	162
Investissements en transport collectif .....	163
Financement des immobilisations .....	164
Modes de financement.....	164
Dette et planification financière à long terme .....	165
Dette .....	165
Dette nette par rapport au potentiel fiscal .....	167
Poids de la dette .....	167
Hypothèses d'emprunt.....	168
Service de la dette .....	169
Service de la dette nette par rapport aux dépenses de fonctionnement .....	170
PCI et réserve financière pour le paiement accéléré de la dette .....	170
Conclusion .....	172
Annexes .....	173
Historique budgétaire – Budgets 2002 à 2016.....	175
Revenus.....	175
Dépenses par objet .....	176
Rémunération globale .....	176
Effectif .....	177
Glossaire .....	179
Index des sigles, des acronymes et des autres abréviations.....	185

### Index des tableaux

Tableau 1 – Sommaire du budget 2016 .....	21
Tableau 2 – Sommaire des investissements .....	27
Tableau 3 – Projets : Fonds Chantier Canada-Québec .....	27



Tableau 4 – Perspectives budgétaires à moyen terme .....	48
Tableau 5 – Principales hypothèses d’indexation des revenus et des dépenses .....	49
Tableau 6 – Excédents de fonctionnement affectés et non affectés, réserves financières et fonds réservés consolidés.....	55
Tableau 7 – Politique de gestion des excédents de fonctionnement affectés .....	57
Tableau 8 – Politique d’investissement.....	57
Tableau 9 – Politique de gestion de la dette .....	58
Tableau 10 - Cadre financier .....	59
Tableau 11 – Prévisions des revenus 2016.....	63
Tableau 12 – Taxes.....	65
Tableau 13 – Comparaison entre les hausses de taxes résidentielles et l’IPC .....	65
Tableau 14 – Comparaison entre les hausses de taxes non résidentielles et le PIB nominal.....	65
Tableau 15 – Taux de taxes des catégories d’immeubles résidentiels et non résidentiels, 2015.....	66
Tableau 16 – Taux moyens résidentiels et non résidentiels, 2014 .....	67
Tableau 17 – Compensations tenant lieu de taxes .....	67
Tableau 18 – Quotes-parts.....	68
Tableau 19 – Transferts .....	69
Tableau 20 – Services rendus .....	70
Tableau 21 – Imposition de droits.....	71
Tableau 22 – Affectations.....	73
Tableau 23 – Prévisions des dépenses 2016.....	74
Tableau 24 – Prévisions des dépenses des unités administratives.....	76
Tableau 25 – Dépenses : Direction générale.....	83
Tableau 26 – Portrait des arrondissements .....	87
Tableau 27 – Dépenses : DGA - Coordination des arrondissements .....	88
Tableau 28 – Dépenses : DGA - Coordination des arrondissements (selon les divisions).....	89
Tableau 29 – Dépenses : DGA - Innovation et services de soutien.....	94
Tableau 30 – Dépenses : DGA - Développement culturel, touristique, sportif et social.....	100
Tableau 31 – Dépenses : DGA - Développement durable .....	106
Tableau 32 – Dépenses : DGA - Sécurité publique.....	112
Tableau 33 – Service de la dette brute.....	115
Tableau 34 – Paiement comptant d’immobilisations .....	115
Tableau 35 – Contributions aux organismes.....	116
Tableau 36 – Autres frais .....	117
Tableau 37 – Taux de taxation 2016 .....	122

Tableau 38 – Variation du compte de taxes pour un immeuble résidentiel.....	123
Tableau 39 – Tarification pour les matières résiduelles .....	123
Tableau 40 – Tarification pour l’aqueduc et les égouts .....	124
Tableau 41 – Dépenses par objet.....	124
Tableau 42 – Rémunération globale.....	125
Tableau 43 – État d’un régime de retraite .....	127
Tableau 44 – Régimes de retraite - montant servant à établir la taxation de l’année .....	128
Tableau 45- Plan de main-d’œuvre 2013-2018 .....	131
Tableau 46 – Répartition de l’effectif.....	132
Tableau 47 – Variation de l’effectif régulier .....	134
Tableau 48 – Variation de l’effectif occasionnel.....	135
Tableau 49 – Dépenses liées au déneigement et à l’entretien des chaussées .....	136
Tableau 50 – Dépenses liées aux matières résiduelles.....	137
Tableau 51 – Dépenses liées aux loisirs et à la culture.....	138
Tableau 52 – Dépenses liées à l’énergie .....	139
Tableau 53 – Excédents de fonctionnement affectés et non affectés.....	140
Tableau 54 – Partage des compétences.....	142
Tableau 55 – Sommaire des investissements .....	145
Tableau 56 – Projets : Fonds Chantier Canada-Québec .....	146
Tableau 57 – Inventaire des actifs par catégorie .....	152
Tableau 58 – Inventaire des actifs : Technologies de l’information et des télécommunications .....	153
Tableau 59 – Inventaire des actifs : Environnement .....	154
Tableau 60 – Inventaire des actifs : Travaux publics .....	155
Tableau 61 – Inventaire des actifs : Ingénierie .....	156
Tableau 62 – Inventaire des actifs : Immeubles .....	158
Tableau 63 – Inventaire des actifs : Équipements motorisés.....	159
Tableau 64 – Sommaire des investissements par service .....	161
Tableau 65 – Maintien de la pérennité des actifs par service .....	162
Tableau 66 – Sommaire des investissements en transport collectif.....	163
Tableau 67 – Modes de financement prévus selon les PTI adoptés .....	165
Tableau 68- Modes de financement .....	165
Tableau 69 – Dette .....	166
Tableau 70 – Hypothèses d’emprunt .....	168
Tableau 71 – Service de la dette .....	169

Tableau 72 – Revenus selon les budgets adoptés .....	175
Tableau 73 – Dépenses selon les budgets adoptés .....	176
Tableau 74 – Rémunération globale selon les budgets adoptés .....	176
Tableau 75 – Effectif selon les budgets adopté .....	177

### Index des graphiques

Graphique 1 – Provenance des revenus .....	20
Graphique 2 – Répartition des dépenses.....	20
Graphique 3 – Droits sur mutations immobilières.....	71
Graphique 4 – Amendes et pénalités .....	72
Graphique 5 – Régimes de retraite selon les budgets adoptés (excluant l'impact du « couloir »)....	128
Graphique 6 – Dépenses liées aux régimes de retraite et utilisation du « couloir ».....	129
Graphique 7 – Déficit de capitalisation des régimes de retraite .....	130
Graphique 8 – Évolution de l'effectif selon les budgets adoptés .....	130
Graphique 9 - Coefficient de productivité excluant l'inflation .....	131
Graphique 10 – Projets d'investissements annuels selon les PTI adoptés .....	147
Graphique 11 – Modes de financement annuels des projets d'investissements .....	147
Graphique 12 – Valeur des actifs .....	150
Graphique 13 – Répartition des investissements par service.....	161
Graphique 14 – Projets d'investissement annuels en transport collectif selon les PTI adoptés.....	163
Graphique 15 – Modes de financement annuels des projets en transport collectif .....	163
Graphique 16 – Financement des immobilisations .....	164
Graphique 17 – Dette nette .....	166
Graphique 18 – Dette nette par rapport au potentiel fiscal.....	167
Graphique 19 – Dette nette consolidée par rapport aux recettes totales.....	168
Graphique 20 – Service de la dette nette.....	169
Graphique 21 – Service de la dette nette par rapport aux dépenses de fonctionnement .....	170
Graphique 22 – PCI et réserve financière pour le paiement accéléré de la dette .....	171

### Index des figures

Figure 2 – Relations entre les fonds .....	53
Figure 3 – Plan de gestion de la dette.....	56
Figure 4 - Planification budgétaire stratégique .....	60
Figure 5 – Planification budgétaire opérationnelle .....	60

Figure 6 – Fonctionnement des régimes de retraite .....	127
Figure 7 – Excédents de fonctionnement affectés : cibles .....	140
Figure 8 – Plan d'investissement en infrastructures .....	145
Figure 9 – Impacts et risques d'un sous-investissement en infrastructures .....	148
Figure 10 – Priorités du PTI .....	149
Figure 11 – Planification opérationnelle du PTI.....	149

# BUDGET 2016

## EN BREF



### ► BUDGET

Le budget de fonctionnement comprend les revenus et les dépenses annuels associés à la prestation de services municipaux. La principale source de financement provient des taxes municipales.

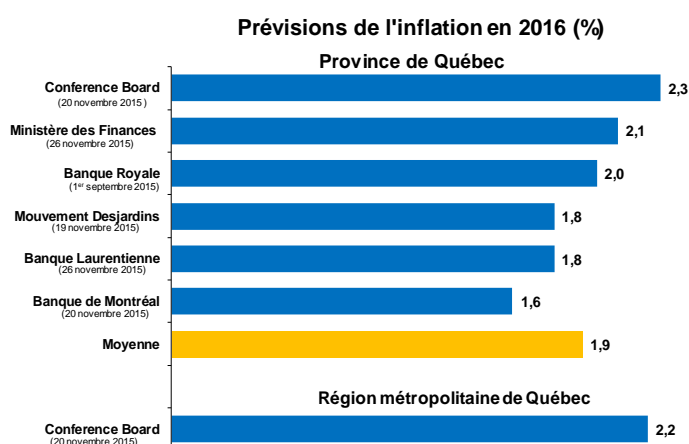
Le budget d'investissement (programme triennal d'immobilisation) permet de financer les projets d'immobilisation que la Ville prévoit effectuer sur son territoire au cours des trois prochaines années pour entretenir ses infrastructures, favoriser le développement économique, culturel et social et améliorer la qualité de vie des citoyens par un meilleur aménagement urbain.



## FAITS SAILLANTS

### TAXATION RÉSIDENTIELLE

Croissance des **TAXES** selon l'inflation projetée à **1,9 %**, inférieure aux prévisions du Conference Board pour la RMR de Québec (2,2%) et basé sur le panier habituel de prévisions.



Depuis 2008, la moyenne cumulative des hausses de taxes résidentielles des grandes villes du Québec<sup>1</sup> (excluant la Ville de Québec) est de 21,7%. Pour la même période (2008-2015), l'augmentation cumulative des hausses de taxes résidentielles de la Ville de Québec est de 15,6%, soit **39,1% INFÉRIEURE** à la moyenne des autres grandes villes de la province.

### TAXATION NON RÉSIDENTIELLE

Pour la **1<sup>ÈRE</sup> FOIS** depuis 2006, la croissance des **TAXES NON RÉSIDENTIELLES** correspond à la croissance des taxes résidentielles selon l'inflation projetée à **1,9 %**.

En 2014, la Ville de Québec imposait un fardeau fiscal 3,18 plus lourd aux immeubles non résidentiels qu'aux immeubles résidentiels, soit le **TAUX LE PLUS BAS DES VILLES DE PLUS DE 400 000 HABITANTS** (Montréal et Laval).

**Taux moyens résidentiels et non résidentiels, 2014<sup>2</sup>**

Municipalité	Résidentiel	Non résidentiel	Ratio NR/R
Trois-Rivières	1,8508	2,8519	1,54
Sherbrooke	1,2447	2,1643	1,74
Terrebonne	1,1913	2,2744	1,91
Gatineau	1,2464	3,0852	2,48
Saguenay	1,2741	3,4295	2,69
Lévis	1,0105	2,7536	2,72
<b>Québec</b>	<b>1,1877</b>	<b>3,7804</b>	<b>3,18</b>
Longueuil	0,9780	3,1172	3,19
Laval	0,9548	3,4927	3,66
Montréal	0,8137	3,7284	4,58

Afin de limiter davantage l'impact d'un fardeau fiscal plus important imposé aux immeubles non résidentiels sur le développement et la compétitivité économique de Québec, la Ville a choisi, pour 2016, de limiter la hausse des taxes pour les immeubles non résidentiels à l'inflation projetée, estimée à 1,9%.

<sup>1</sup> Montréal, Québec, Longueuil, Laval, Sherbrooke, Gatineau, Trois-Rivières et Saguenay.  
Source : villes concernées, compilation Ville de Québec.

<sup>2</sup> Source : Ville de Montréal, Budget 2016.

## DETTE NETTE

↓ **-59,1 M\$ (-3,5%)** par rapport au budget 2015

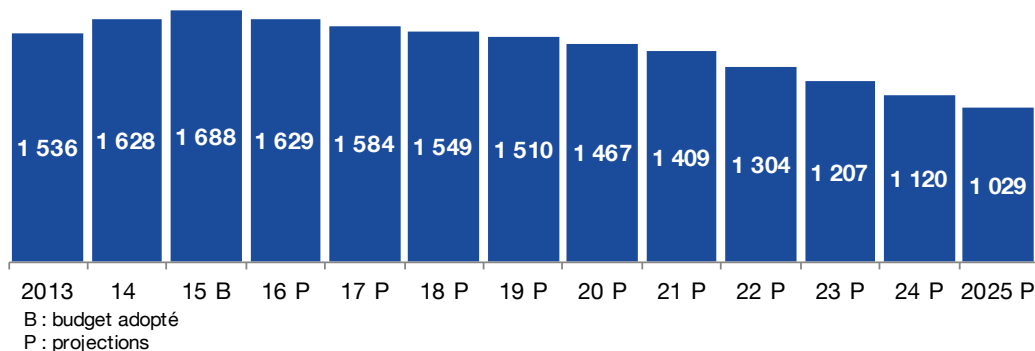
Conformément à la planification du cadre financier, il est prévu que la dette nette **DIMINUE**.

**1 628,9 M\$**

Les projections effectuées pour les prochaines années **MAINTIENNENT LA DIMINUTION** de la dette nette, tout en conservant le niveau de réalisation des investissements à 300 M\$ par année.

Pour les trois prochaines années, la **DIMINUTION ANTICIPÉE** de la dette nette est de **-139,0 M\$**, tout en **INVESTISSANT 1 111,1 M\$** dans les infrastructures de la Ville (PTI 2016-2018).

**Dette nette**  
(en M\$)



## CADRE FINANCIER

**RESPECT** du **CADRE FINANCIER** depuis 2009, élément important lors de l'évaluation de la notation de crédit de la Ville par l'agence Moody's. La notation de crédit de la Ville est maintenue à **Aa2** depuis 2011.

**1,79%** → Dette nette par rapport au potentiel fiscal < 3,5 %

**17,20%** → Service de la dette nette par rapport au budget de fonctionnement < 20 %

**108,9%** → Dette nette consolidée par rapport aux recettes totales consolidées en diminution vers l'atteinte du 100 %

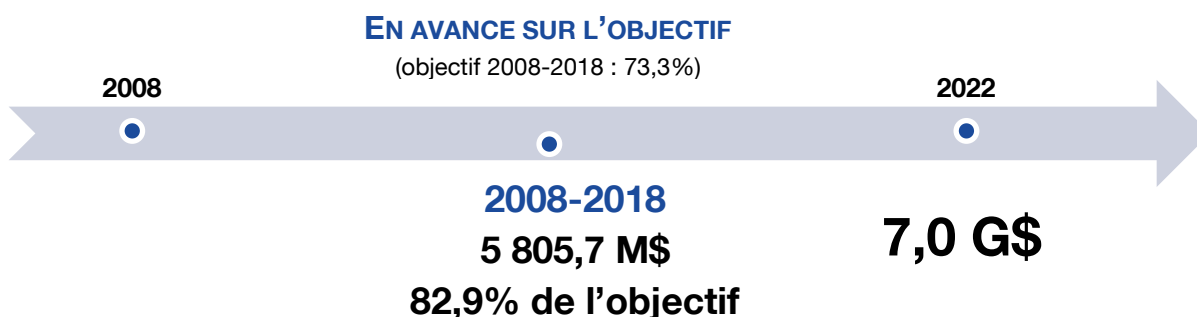
**81,2 M\$** → Paiement comptant d'immobilisations en ↑ de 15 M\$

**37,0 M\$** → Réserve financière pour le paiement accéléré de la dette en ↑ de 7,4 M\$



## PLAN D'INVESTISSEMENT EN INFRASTRUCTURES

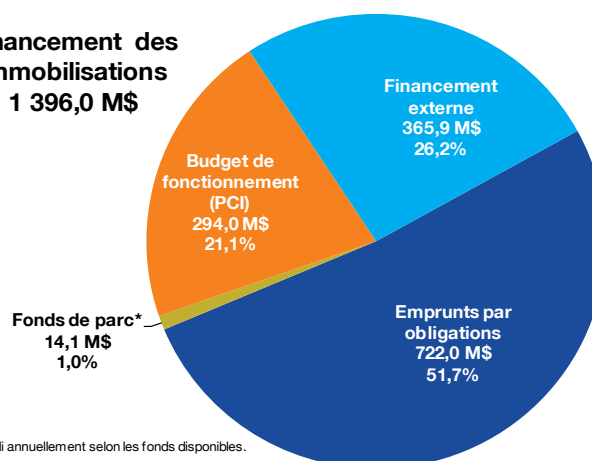
15 ANS POUR REMETTRE À NEUF LES INFRASTRUCTURES



## FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS

La Ville investit **1 396,0 M\$** dans ses immobilisations (PTI 2016-2018 incluant le RTC), dont seulement **51,7%** sont financés par le biais d'**EMPRUNTS**.

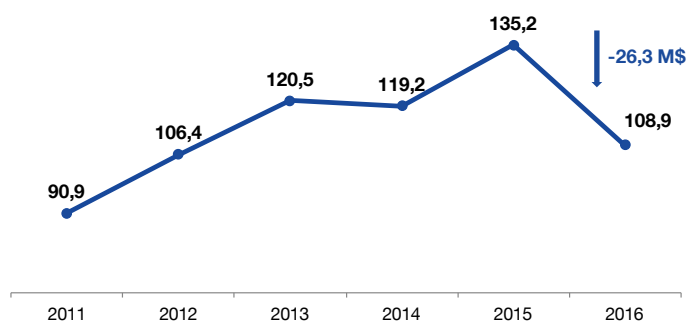
**Financement des immobilisations**  
**1 396,0 M\$**



\* Établi annuellement selon les fonds disponibles.

## RÉGIMES DE RETRAITE – IMPACT DE LA LOI 15<sup>3</sup>

Régimes de retraite selon les budgets adoptés (excluant l'impact du « couloir<sup>4</sup> »)  
(en M\$)



La loi a été sanctionnée par le gouvernement du Québec le 5 décembre 2014. Elle vise la restructuration des régimes de retraite. L'adoption de cette loi a eu un **IMPACT POSITIF** pour la Ville de Québec. Après plusieurs années de travail, les dépenses des **RÉGIMES DE RETRAITE** sont **EN BAISSÉ**.

<sup>3</sup> Loi favorisant la santé financière et la pérennité des régimes de retraite à prestations déterminées du secteur municipal (RLRQ, c. 15).

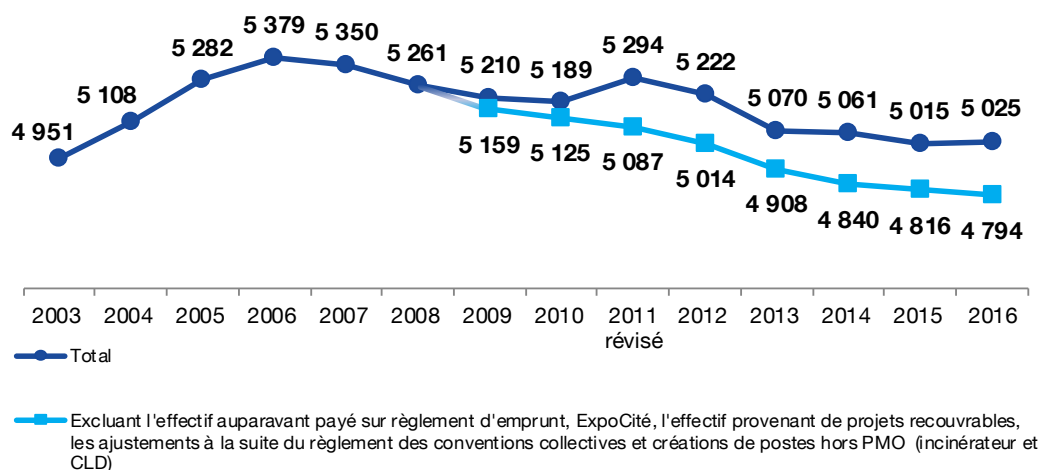
<sup>4</sup> Mesure permise par le MAMOT permettant de différer dans le temps une partie de la taxation. Le remboursement complet du « couloir » doit être effectué au plus tard en 2022.

## EFFECTIF

L'effectif demeure **INFÉRIEUR À CE QU'IL ÉTAIT LORS DES FUSIONS MUNICIPALES** à **4 794 p.a.** en 2016 comparativement à 4 951 p.a. en 2003.

L'objectif 2016 du **PLAN DE MAIN-D'ŒUVRE** (PMO) était de 5 054 p.a. en incluant les ajustements hors PMO. Il est prévu que l'effectif de 2016 atteigne **5 025 p.a.**, créant ainsi un **ÉCART FAVORABLE** de 29 p.a. avec l'objectif.

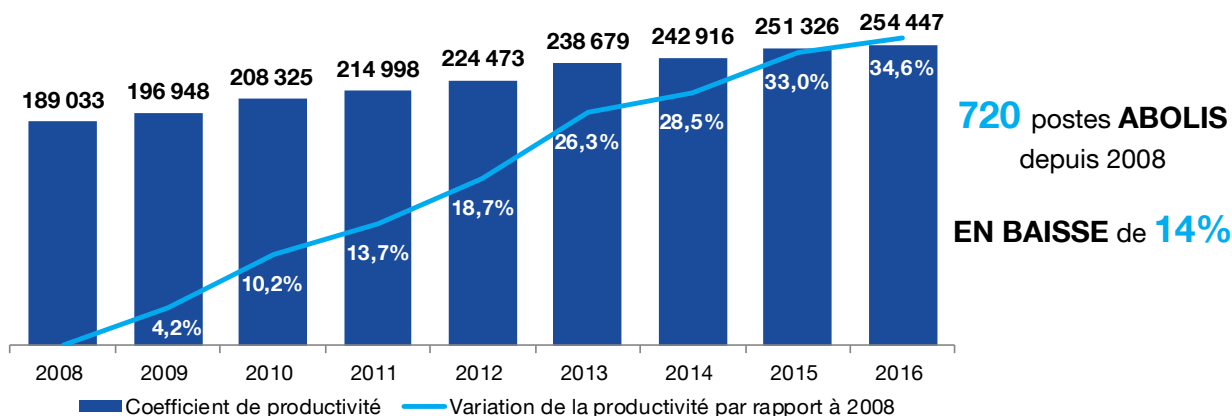
Effectif selon les budgets adoptés  
(en p.a.)



## PRODUCTIVITÉ

Parallèlement à la diminution de l'effectif et grâce à l'amélioration des méthodes et des outils de travail, notamment par le biais du Lean Management, la productivité des employés est **EN HAUSSE** de **34,6%** (en dollars constants) depuis 2008.

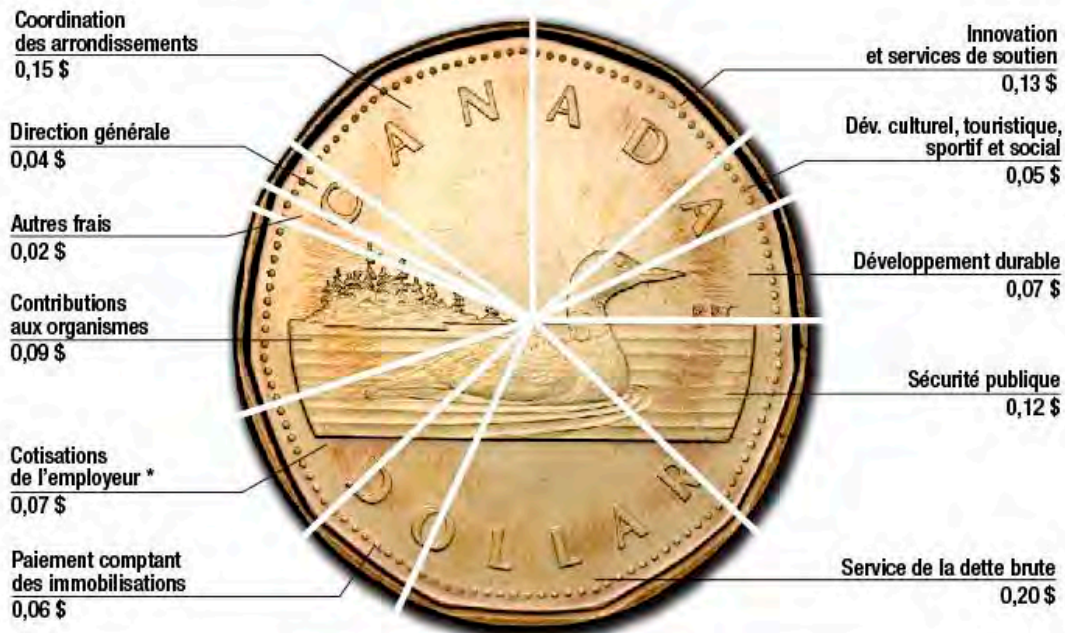
Coefficient de productivité excluant l'inflation <sup>5</sup>  
(en M\$)



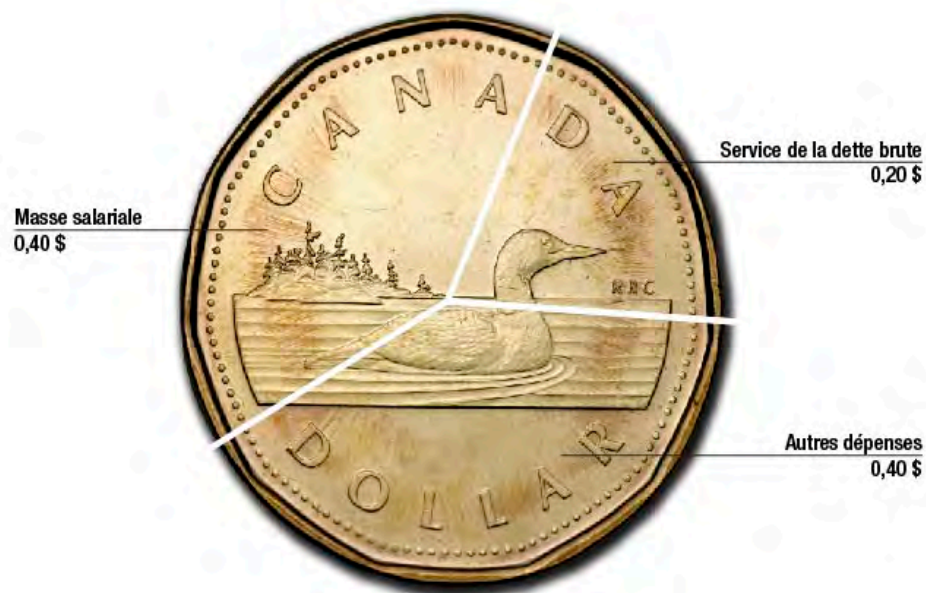
<sup>5</sup> Budget excluant l'inflation par rapport à l'effectif total

# VOS TAXES COMPTENT!

**Budget 2016**  
**1 403,6 M\$**



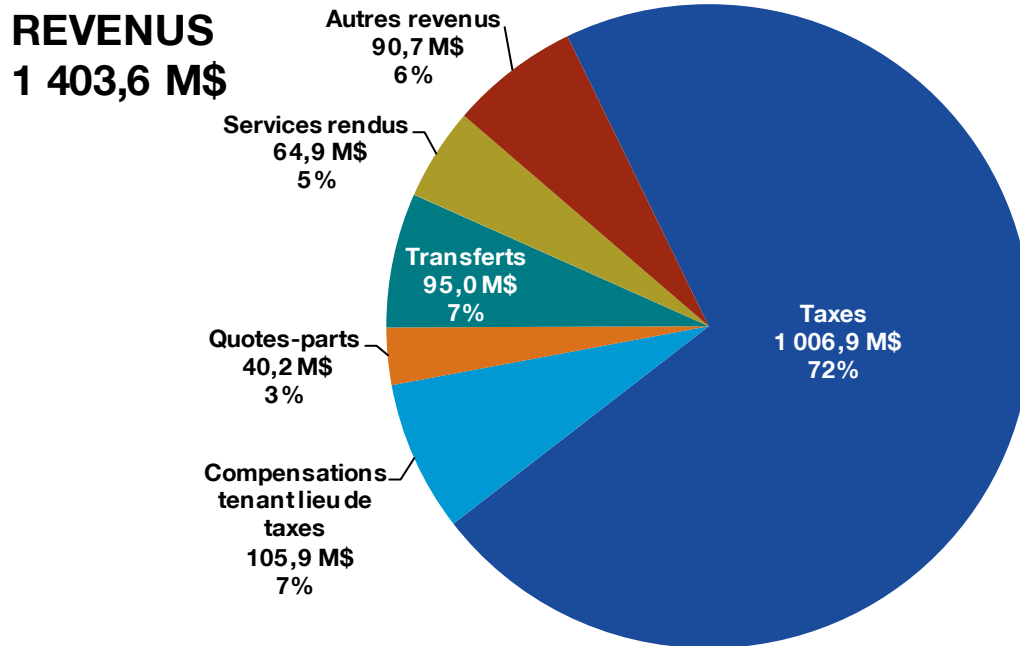
\* Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur).



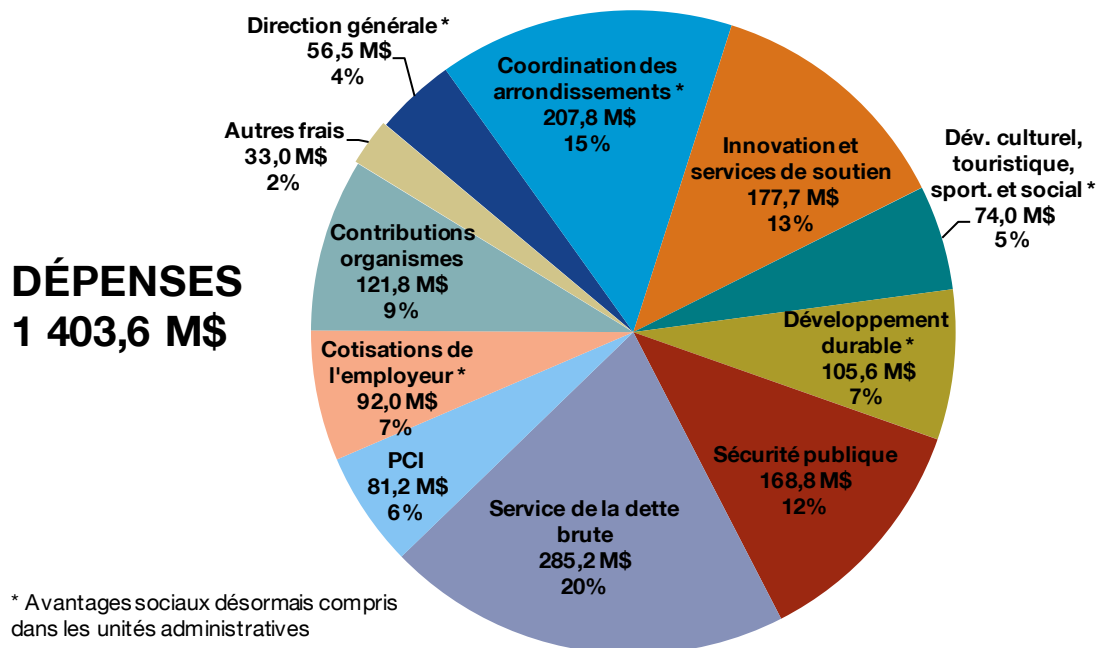
# ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT

## SOMMAIRE DU BUDGET 2016

Graphique 1 – Provenance des revenus



Graphique 2 – Répartition des dépenses



**Tableau 1 – Sommaire du budget 2016**  
(en millions de dollars)

	Réal		Projeté	Budget	
	2013	2014 *	2015 *	2015 *	2016
<b>REVENUS</b>					
Taxes	894,6	937,9	969,7	969,4	1 006,9
Compensations tenant lieu de taxes	101,2	108,3	101,8	101,8	105,9
Quotes-parts	35,7	36,7	39,1	39,1	40,2
Transferts	129,5	96,3	86,5	86,5	95,0
Services rendus	59,7	62,9	60,9	61,3	64,9
Imposition de droits	43,2	42,2	37,6	42,0	41,0
Amendes et pénalités	19,2	20,8	20,8	20,1	21,0
Intérêts	10,0	10,6	10,5	9,2	8,5
Autres revenus	11,7	21,3	23,3	23,5	16,7
Affectations	<u>17,8</u>	<u>14,3</u>	<u>13,7</u>	<u>12,8</u>	<u>3,5</u>
<b>Total des revenus</b>	<b><u>1 322,6</u></b>	<b><u>1 351,3</u></b>	<b><u>1 363,9</u></b>	<b><u>1 365,7</u></b>	<b><u>1 403,6</u></b>
<b>DÉPENSES</b>					
<b>Dépenses par secteur d'activité</b>					
Direction générale *	33,0	42,9	54,4	54,2	56,5
Coordination des arrondissements *	180,4	179,8	201,7	202,4	207,8
Innovation et services de soutien	147,5	149,2	173,0	175,3	177,7
Dév. culturel, touristique, sportif et social *	74,6	73,8	75,9	75,2	74,0
Développement durable *	102,0	89,3	103,3	102,2	105,6
Sécurité publique	<u>122,6</u>	<u>131,3</u>	<u>167,3</u>	<u>161,0</u>	<u>168,8</u>
<b>Total dépenses par secteur d'activité</b>	<b><u>660,1</u></b>	<b><u>666,3</u></b>	<b><u>775,6</u></b>	<b><u>770,3</u></b>	<b><u>790,4</u></b>
<b>Dépenses de financement</b>					
Service de la dette brute	281,2	288,5	276,0	281,7	285,2
Paiement comptant d'immobilisations	<u>53,4</u>	<u>51,0</u>	<u>66,2</u>	<u>66,2</u>	<u>81,2</u>
<b>Total dépenses de financement</b>	<b><u>334,6</u></b>	<b><u>339,5</u></b>	<b><u>342,2</u></b>	<b><u>347,9</u></b>	<b><u>366,4</u></b>
<b>Autres dépenses</b>					
Cotisations de l'employeur *	164,3	167,8	92,5	89,5	92,0
Contributions aux organismes	107,1	113,3	117,3	118,1	121,8
Autres frais	<u>52,3</u>	<u>49,8</u>	<u>28,4</u>	<u>39,9</u>	<u>33,0</u>
<b>Total des autres dépenses</b>	<b><u>323,7</u></b>	<b><u>330,9</u></b>	<b><u>238,2</u></b>	<b><u>247,5</u></b>	<b><u>246,8</u></b>
<b>Total des dépenses</b>	<b><u>1 318,4</u></b>	<b><u>1 336,7</u></b>	<b><u>1 356,0</u></b>	<b><u>1 365,7</u></b>	<b><u>1 403,6</u></b>
<b>EXCÉDENT AVANT ÉLÉMENTS EXTRABUDGÉTAIRES</b>	<b><u>4,2</u></b>	<b><u>14,6</u></b>	<b><u>7,9</u></b>	<b><u>0,0</u></b>	<b><u>0,0</u></b>
<b>ÉLÉMENTS EXTRABUDGÉTAIRES</b>					
Revenus	15,8	10,4	n/d		
Dépenses	<u>14,9</u>	<u>9,4</u>	<u>n/d</u>		
<b>Écart des revenus sur les dépenses</b>	<b><u>0,9</u></b>	<b><u>1,0</u></b>	<b><u>n/d</u></b>		
<b>EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT</b>	<b><u>5,1</u></b>	<b><u>15,6</u></b>	<b><u>7,9</u></b>		

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur). Données historiques non comparables.

## FAITS SAILLANTS – FONCTIONNEMENT

Le budget 2016 s'élève à **1 403,6 M\$**, représentant une progression de **2,8%** par rapport au précédent budget, soit une hausse de **37,9 M\$**.

## REVENUS

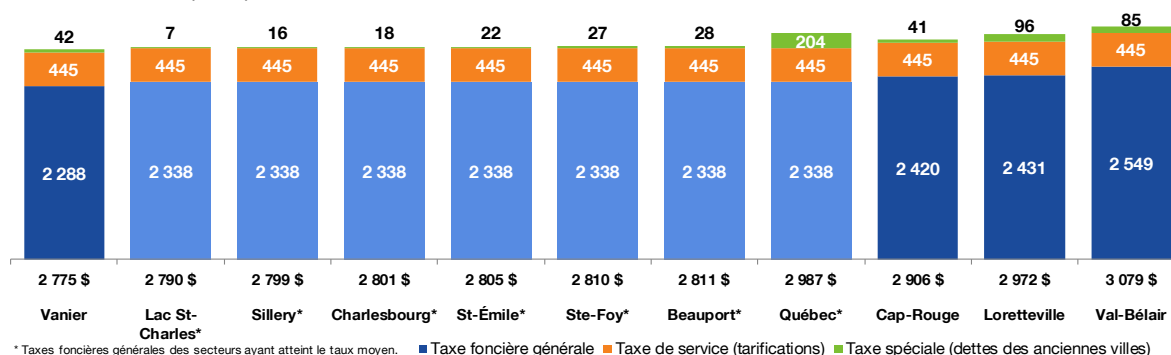
### Rôle d'évaluation foncière triennal 2016-2018

Le 15 septembre 2015, la Ville a procédé au dépôt d'un nouveau rôle d'évaluation triennal qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Ce rôle reflète l'évolution du marché pour la période entre le 1<sup>er</sup> juillet 2011 et le 1<sup>er</sup> juillet 2014 et présente une hausse moyenne de valeurs de 10,5%. La Ville ne profite pas du dépôt du nouveau rôle d'évaluation triennal pour augmenter ses revenus de taxation, ceci, même si des hausses de valeurs relativement importantes sont constatées. À la date du dépôt du rôle d'évaluation, les taux de taxe foncière ont été ajustés à la baisse afin que les revenus générés par les nouvelles valeurs produisent globalement les mêmes revenus.

### Taxation résidentielle

Comme par les années passées, la hausse des taxes s'effectue **selon l'inflation projetée**, estimée à **1,9%** en 2016.

### Répartition de la facture de taxes de la résidence unifamiliale moyenne de 283 000 \$ (incluant condo) (en \$)



### Facteurs de variation de la facture de taxes d'un immeuble résidentiel

Ajustement des taux de taxe foncière à la suite du dépôt du nouveau rôle d'évaluation triennal.

Augmentation générale des taxes de 1,9% incluant les tarifications (aqueduc, égouts et matières résiduelles), selon l'indice des prix à la consommation projeté.

Variation de la contribution pour le remboursement des dettes des anciennes villes dans le respect des règles décrétées par le gouvernement du Québec lors des fusions municipales de 2002.

## Variation de la facture de taxes de la résidence unifamiliale moyenne avant harmonisation du fardeau fiscal (incluant condo)

(en \$)

Selon l'évaluation moyenne : 283 000 \$											
	Vanier	Lac St-Charles	Sillery	Charles-bourg	St-Émile	Ste-Foy	Beauport	Québec	Cap-Rouge	Loretteville	Val-Bélair
<b>Taxes 2015</b>	<b>2 634</b>	<b>2 701</b>	<b>2 718</b>	<b>2 736</b>	<b>2 717</b>	<b>2 750</b>	<b>2 731</b>	<b>2 916</b>	<b>2 835</b>	<b>2 916</b>	<b>3 045</b>
<b>Taxes 2016</b>											
Taxe foncière générale (montant de base)	2 218	2 322	2 322	2 322	2 323	2 322	2 322	2 322	2 420	2 431	2 549
Taxe spéciale (dettes anciennes villes)	42	7	16	18	22	27	28	204	41	96	85
Taxes de services (tarifications)	<u>445</u>	<u>445</u>	<u>445</u>	<u>445</u>	<u>445</u>	<u>445</u>	<u>445</u>	<u>445</u>	<u>445</u>	<u>445</u>	<u>445</u>
	<b>2 705</b>	<b>2 774</b>	<b>2 783</b>	<b>2 785</b>	<b>2 790</b>	<b>2 794</b>	<b>2 795</b>	<b>2 971</b>	<b>2 906</b>	<b>2 972</b>	<b>3 079</b>
<b>Variation avant harmonisation du fardeau fiscal</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,4%</b>	<b>1,8%</b>	<b>2,7%</b>	<b>1,6%</b>	<b>2,3%</b>	<b>1,9%</b>	<b>2,5%</b>	<b>1,9%</b>	<b>1,1%</b>
	<b>71</b>	<b>73</b>	<b>65</b>	<b>49</b>	<b>73</b>	<b>44</b>	<b>64</b>	<b>55</b>	<b>71</b>	<b>56</b>	<b>34</b>

### Augmentation du fardeau fiscal dans certains secteurs dans le respect des règles décrétées par le gouvernement du Québec lors des fusions municipales de 2002

En 2016, le taux de la taxe foncière des immeubles résidentiels sera ainsi augmenté d'un maximum de 3% dans le secteur de Vanier. Celui des secteurs de Beauport, Charlesbourg, Lac-Saint-Charles, Québec, Saint-Émile, Sainte-Foy et Sillery est également augmenté, mais à un niveau inférieur à 3% afin qu'il soit maintenu au niveau moyen. Ces ajustements relatifs au fardeau fiscal ont les effets suivants pour la résidence unifamiliale moyenne évaluée à 283 000\$.

### Variation totale de la facture de taxes de la résidence unifamiliale moyenne (incluant condo)

(en \$)

Selon l'évaluation moyenne : 283 000 \$											
	Vanier	Lac St-Charles	Sillery	Charles-bourg	St-Émile	Ste-Foy	Beauport	Québec	Cap-Rouge	Loretteville	Val-Bélair
Harmonisation du fardeau fiscal (Loi sur les fusions de 2002)	<u>70</u>	<u>16</u>	<u>16</u>	<u>16</u>	<u>15</u>	<u>16</u>	<u>16</u>	<u>16</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Facture de taxes totale</b>	<b>2 775</b>	<b>2 790</b>	<b>2 799</b>	<b>2 801</b>	<b>2 805</b>	<b>2 810</b>	<b>2 811</b>	<b>2 987</b>	<b>2 906</b>	<b>2 972</b>	<b>3 079</b>
<b>Variation totale</b>	<b>5,4%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,0%</b>	<b>2,4%</b>	<b>3,2%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,5%</b>	<b>1,9%</b>	<b>1,1%</b>
	<b>141</b>	<b>89</b>	<b>81</b>	<b>65</b>	<b>88</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>71</b>	<b>71</b>	<b>56</b>	<b>34</b>

### Taxation non résidentielle

Contrairement aux dernières années, la Ville a choisi, pour 2016, de limiter la hausse des taxes pour les immeubles non résidentiels à l'**inflation projetée**, estimée à **1,9%** en 2016.

Par ailleurs, la Ville fait le choix de se prévaloir d'une disposition de la Loi sur la fiscalité municipale pour fixer trois taux de taxation distincts pour les immeubles non résidentiels. Cette mesure permettra à près de 1 200 propriétaires d'immeuble qui ont une hausse de valeur de 25% et plus de bénéficier d'un taux de taxation réduit en 2016. Selon cette même Loi, une telle mesure ne peut être utilisée que pour les deux premières années d'un rôle d'évaluation, la Ville prévoit donc réduire de moitié l'impact de cette décision en 2017 et imposer des taux uniformes l'année suivante.

### LEAN MANAGEMENT

La culture d'amélioration continue basée sur le « Lean Management » poursuit son déploiement à la Ville et engendre la mise en place et le suivi d'indicateurs de gestion classés sous cinq **AXES DE PERFORMANCE**, soit : **santé-sécurité, qualité, productivité, coût et employés et partenaires.**

## DÉPENSES

### VARIATIONS BUDGÉTAIRES DES DÉPENSES

(en millions de dollars)

BUDGET 2015		1 365,7
↑	des dépenses des services et des arrondissements	1,5% 20,1
↑	de la contribution de la Ville au RTC	0,4% 4,8
↓	des autres dépenses	-0,7% -9,4
<b>VARIATION BUDGÉTAIRE AVANT LES EFFORTS POUR LES PCI ET LE PAIEMENT ACCÉLÉRÉ DE LA DETTE</b>		<b>1,1% 15,5</b>
↑	effort supplémentaire consacré aux paiements comptant d'immobilisation et le paiement accéléré de la dette	1,7% 22,4
<b>VARIATION BUDGÉTAIRE TOTALE</b>		<b>2,8% 37,9</b>
<b>BUDGET 2016</b>		<b>1 403,6</b>

#### Unités administratives

<b>790,4 M\$</b>	<p>↑ de <b>20,1 M\$</b>, soit <b>2,6%</b>, par rapport au budget 2015 (incluant les variations liées à la rémunération globale)</p> <p>↑ <b>19,6 M\$ Rémunération (↑ 20,9 M\$) et avantages sociaux (↓ -1,3 M\$)</b></p> <p>Ajustement des salaires et des avantages sociaux conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi.</p>
------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### Rémunération globale

<b>560,8 M\$</b>	<p>↑ de <b>8,8 M\$</b>, soit <b>1,6%</b>, par rapport au budget 2015</p> <p>↑ <b>14,8 M\$ Rémunération globale excluant les régimes de retraite</b></p> <p>Ajustement des salaires conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi.</p> <p>↓ <b>-6,0 M\$ Régimes de retraite (dépense fiscale<sup>6</sup>)</b></p> <p>Ajustement conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi, les ententes respectant le plafond du service courant prévu par la Loi 15<sup>7</sup>.</p> <p>Impact de la Loi 15 en regard du partage du déficit et de l'élimination de l'indexation automatique de la rente de retraite.</p>
------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>6</sup> La dépense fiscale est la dépense taxée et la dépense comptable est la dépense qui aurait dû être taxée. La différence s'explique avec l'utilisation de la méthode du « couloir ».

<sup>7</sup> Loi favorisant la santé financière et la pérennité des régimes de retraite à prestations déterminées du secteur municipal (RLRQ, c. 15)



## Service de la dette brute

<b>285,2 M\$</b>	<p>↑ de <b>3,5 M\$, soit 1,2%, par rapport au budget 2015</b></p> <p>↓ -3,9 M\$ Service de la dette brute excluant la dotation de la réserve financière pour le paiement accéléré de la dette.</p> <p>↑ 7,4 M\$ Dotation de la réserve financière pour le paiement accéléré de la dette tel que prévu au cadre financier.</p>
------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Paiement comptant d'immobilisations

<b>81,2 M\$</b>	<p>↑ de <b>15,0 M\$, soit 22,7%, par rapport au budget 2015</b></p> <p>Conformément au cadre financier.</p>
-----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Neige

<b>41,8 M\$</b>	<p>↑ de <b>0,6 M\$, soit 1,5%, par rapport au budget 2015 (incluant les variations liées à la rémunération globale)</b></p> <p><b>Déneigement de la chaussée à contrat (↑)</b> Indexation générale des contrats de déneigement. Indexation du contrat de déneigement de l'arrondissement de La Cité-Limoilou à la suite du rehaussement de niveau de priorisation du déneigement des côtes.</p> <p><b>Transport de la neige (↓)</b> Optimisation des techniques de déneigement à la suite de l'ajustement des zones de déneigement.</p>
-----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Matières résiduelles

<b>19,6 M\$</b>	<p>↓ de <b>-1,4 M\$, soit -6,7%, par rapport au budget 2015</b></p> <p><b>Matières secondaires (↓)</b> Ajustement à la baisse des coûts de contrats liés à la collecte sélective. Le tonnage attendu provenant de la collecte et du transport des résidus institutionnels, commerciaux et industriels (ICI) est moindre que celui de 2015.</p> <p><b>Déchets (↑)</b> Indexation des contrats des collectes des déchets. Retour de la collecte hebdomadaire des déchets sur l'ensemble du territoire.</p>
-----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Loisirs et culture

<b>36,3 M\$</b>	<p>↓ de <b>-0,6 M\$, soit -1,6%, par rapport au budget 2015 (incluant les variations liées à la rémunération globale)</b></p> <p><b>Bibliothèque (↑)</b> Maintien des budgets en culture, tel que promis lors du colloque Vision Culture 2025 tenu en septembre 2014.</p> <p><b>Arénas (↓)</b> Diminution des dépenses à la suite de la fermeture du Colisée Pepsi (↓). Changement de statut du pavillon des sports de Loretteville (↓). Location d'heures de glace supplémentaire (↑).</p>
-----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><b>Programme vacances-été (↑)</b></p> <p>Augmentation de la contribution de la Ville aux organismes dispensant les activités des PVE (indexation régulière, hausse de la fréquentation et augmentation de l'accompagnement des enfants ayant des besoins particuliers).</p> <p><b>Programmes aquatiques (↑)</b></p> <p>Indexation des contributions aux organismes dispensant les activités liées aux programmes aquatiques.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Énergie

<b>38,2 M\$</b>	<p><b>↑ de 0,3 M\$, soit 0,8%, par rapport au budget 2015</b></p> <p><b>Électricité (↑)</b></p> <p>Exploitation de l'incinérateur (auparavant à contrat) (↑).</p> <p>Augmentation du coût de l'énergie (↑).</p> <p>Ajout de nouveaux équipements (↑).</p> <p>Programme d'économie d'énergie (↓).</p> <p>Fermeture d'équipements (↓).</p> <p><b>Carburant (↓)</b></p> <p>Diminution anticipée du prix du carburant (↓).</p> <p>Indexation des budgets de carburant à la suite de la reprise en régie des activités de l'incinérateur (↑).</p>
-----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Transport collectif

<b>113,1 M\$</b>	<p><b>↑ de 4,8 M\$, soit 4,5%, par rapport au budget 2015</b></p> <p>Augmentation de la contribution de la Ville au Réseau de transport de la Capitale.</p>
------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Incinérateur

<b>13,5 M\$</b>	<p><b>↓ de -1,9 M\$, soit -12,0%, par rapport au budget 2015 (incluant les variations liées à la rémunération globale et à l'énergie)</b></p> <p>Reprise en régie des activités de l'incinérateur.</p>
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Sites contaminés

<b>7,2 M\$</b>	<p><b>↑ de 7,2 M\$, soit 100,0%, par rapport au budget 2015</b></p> <p>Création d'une provision pour les sites contaminés à la suite d'une nouvelle norme comptable</p>
----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Centre de tri

<b>5,8 M\$</b>	<p><b>↑ de 5,7 M\$, soit près de 100,0%, par rapport au budget 2015</b></p> <p>Changement dans la méthode de présentation comptable. Une augmentation des revenus est constatée en contrepartie.</p>
----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

### FAITS SAILLANTS – INVESTISSEMENT

Le **PTI 2016-2018** propose des investissements de **1 396,0 M\$** (incluant le Réseau de transport de la Capitale), soit 483,5 M\$ en 2016, 443,6 M\$ en 2017 et 468,9 M\$ en 2018.

**Tableau 2 – Sommaire des investissements**  
(en millions de dollars)

	2016	2017	2018	Total PTI	
<b>INVESTISSEMENTS</b>					
Ville de Québec	353,5	364,1	393,5	1 111,1	80%
Réseau de transport de la Capitale (RTC)	<u>130,0</u>	<u>79,5</u>	<u>75,4</u>	<u>284,9</u>	20%
<b>Investissements totaux</b>	<b><u>483,5</u></b>	<b><u>443,6</u></b>	<b><u>468,9</u></b>	<b><u>1 396,0</u></b>	<b>100%</b>
<b>FINANCEMENT</b>					
Emprunts par obligations	254,3	235,6	232,1	722,0	52%
Fonds de parc*	4,9	4,8	4,4	14,1	1%
Budget de fonctionnement (PCI)	<u>84,7</u>	<u>97,5</u>	<u>111,8</u>	<u>294,0</u>	21%
<b>Financement à la charge de la Ville et du RTC</b>	<b><u>343,9</u></b>	<b><u>337,9</u></b>	<b><u>348,3</u></b>	<b><u>1 030,1</u></b>	<b>74%</b>
Financement externe	<u>139,6</u>	<u>105,7</u>	<u>120,6</u>	<u>365,9</u>	26%
<b>Financement total</b>	<b><u>483,5</u></b>	<b><u>443,6</u></b>	<b><u>468,9</u></b>	<b><u>1 396,0</u></b>	<b>100%</b>

\* Établi annuellement selon les fonds disponibles.

Ces investissements se répartissent en deux catégories, soit le **maintien de la pérennité des actifs** de la Ville pour **792,8 M\$ (56,8%)** et le **développement des infrastructures** pour **603,2 M\$ (43,2%)**.

### Programme Fonds Chantier Canada-Québec (FCCQ)

La réalisation des projets suivants sera possible grâce à l'utilisation de sommes provenant des soldes antérieurs du Programme FCCQ :

**Tableau 3 – Projets : Fonds Chantier Canada-Québec**  
(en millions de dollars)

	Coûts du projet	Coûts pour la Ville	Coûts gouver- nements	PTI 16-18 (coûts pour la Ville)
Construction d'un <b>CENTRE DE GLACE</b> (anneau de glace couvert et deux patinoires)	68,9	23,0	45,9	9,3
Contribution à la construction d'un centre communautaire par le <b>YMCA</b> *	15,0	5,0	10,0	0,5
Contribution au projet du <b>CENTRE MGR MARCOUX</b> pour l'aménagement d'espaces communautaires	8,5	2,8	5,7	2,8
Agrandissement et réfection du <b>CENTRE COMMUNAUTAIRE DES CHUTES</b>	4,0	1,3	2,7	1,1
<b>Total</b>	<b>96,4</b>	<b>32,1</b>	<b>64,3</b>	<b>13,8</b>

\* Le coût total du projet est de 18,0 M\$. Le YMCA contribue au projet pour 3,0 M\$.

## Grands projets du PTI 2016-2018

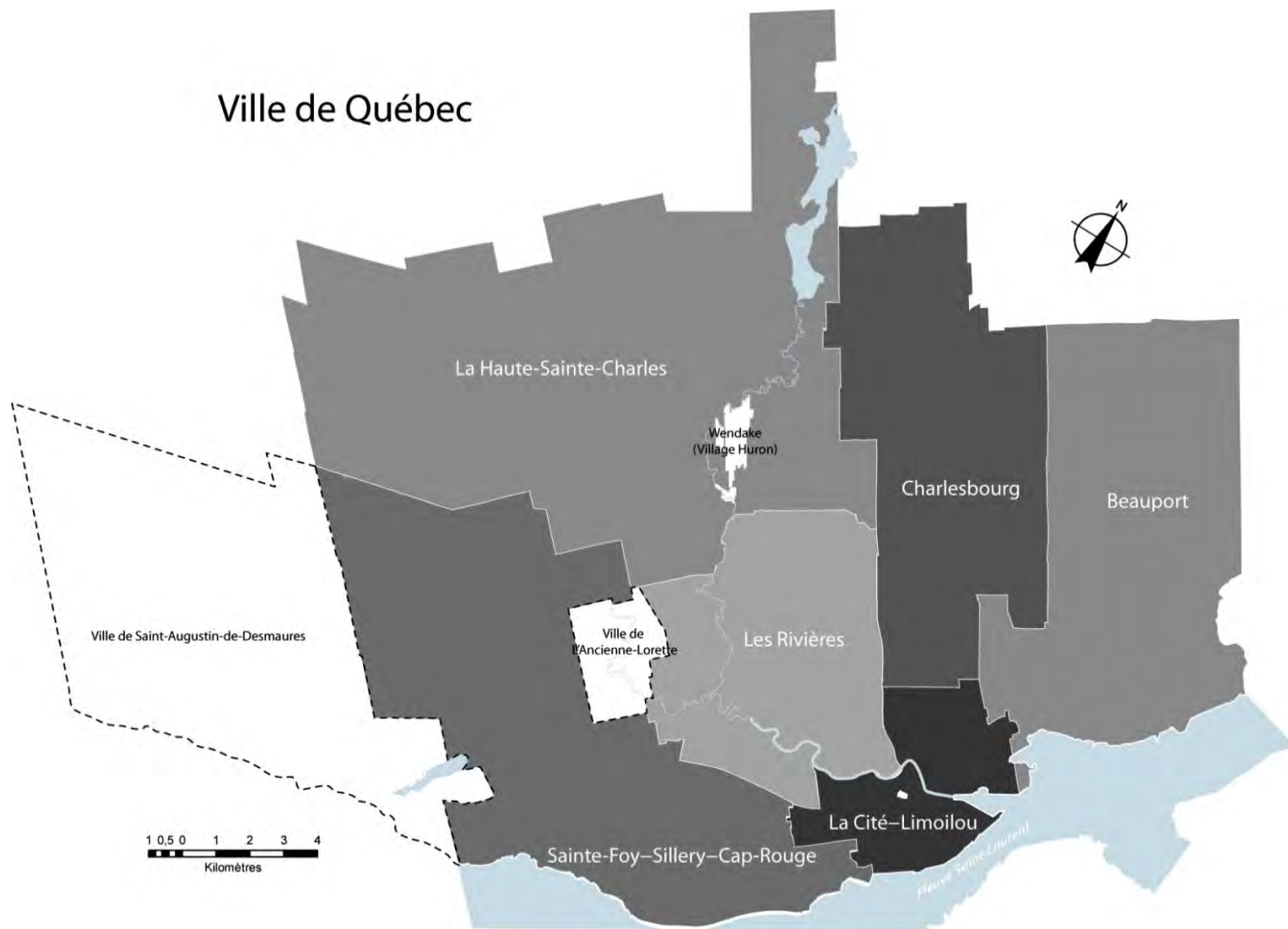
Investissements (en M\$)	Projets
<b>97,3 M\$</b> (21,6 M\$ RTC)	Développement des services du <b>RTC</b> découlant des orientations du Plan de mobilité durable de la Ville
<b>40,0 M\$</b>	Construction de la <b>CENTRALE DE POLICE</b> et de la <b>COUR MUNICIPALE</b> (analyse de scénarios visant l'optimisation des services)
<b>26,5 M\$</b>	Travaux correctifs de la <b>RIVIÈRE LORETTE</b>
<b>16,2 M\$</b>	Réaménagement de la <b>CÔTE DE SILLERY</b>
<b>15,9 M\$</b> (14,1 M\$ ville)	Réfection et transformation du <b>COMPLEXE JACQUES-CARTIER (BIBLIOTHÈQUE GABRIELLE-ROY)</b> , projet de 52,4 M\$
<b>11,8 M\$</b>	Développement des <b>ÉCOQUARTIERS</b> d'Estimauville (7,0 M\$) et de la Pointe-aux-Lièvres (4,8 M\$)
<b>11,1 M\$</b>	Réfection de l' <b>USINE DE TRAITEMENT DE L'EAU POTABLE DE SAINTE-FOY</b> , projet de 41,4 M\$
<b>10,8 M\$</b>	Construction de deux <b>PALESTRES DE GYMNASTIQUE</b> et de gymnases dans les secteurs est (7,3 M\$) et ouest (3,5 M\$) de la ville
<b>10,0 M\$</b> (5,0 M\$ ville)	Aménagement de la <b>PLACE PUBLIQUE JEAN-BÉLIVEAU</b>
<b>8,7 M\$</b> (3,9 M\$ ville)	Construction du <b>CENTRE DE BIOMÉTHANISATION</b> de l'agglomération de Québec, projet de 98,5 M\$
<b>8,0 M\$</b>	Contribution à l'aménagement de la <b>PLACE DES CANOTIERS</b> et à la construction d'un stationnement étagé devant le Musée de la civilisation
<b>6,8 M\$</b>	Réfection des <b>POSTES DE POMPAGE SAINT-PASCAL</b> (3,3 M\$) et <b>LIMOILOU</b> (3,5 M\$)
<b>6,7 M\$</b>	Réaménagement de la <b>ROUTE DE L'ÉGLISE</b>
<b>6,1 M\$</b> (3,9 M\$ ville)	Poursuite de la construction d'un <b>STADE INTÉRIEUR DE SOCCER</b> , annexé à l'aréna du centre sportif Marc-Simoneau, et relocalisation de la piscine extérieure et de son bâtiment de services
<b>6,0 M\$</b>	Contribution à la construction d'un centre <b>YWCA</b>
<b>5,9 M\$</b> (4,4 M\$ ville)	Réaménagement de la <b>BASE DE PLEIN AIR DE SAINTE-FOY</b> (phase I)
<b>5,5 M\$</b>	Relocalisation du <b>MARCHÉ PUBLIC DE QUÉBEC</b>
<b>3,9 M\$</b>	Agrandissement et réaménagement de la <b>BIBLIOTHÈQUE ÉTIENNE-PARENT</b>
<b>3,9 M\$</b>	Participation à la restauration du <b>COUVENT DE BEAUPORT</b>
<b>3,5 M\$</b> (2,7 M\$ ville)	Construction d'un centre communautaire ( <b>CENTRE COMMUNAUTAIRE DES ROSES</b> ), incluant des logements sociaux

# PROFIL DE QUÉBEC





## CARTE DU TERRITOIRE



## QUÉBEC EN QUELQUES CHIFFRES

### SUPERFICIE

- 454 km<sup>2</sup>

### POPULATION

- 536 100 habitants
- Âge médian de la population : 43,5 ans
- Revenu d'emploi moyen de 47 421 \$
- 95% de langue maternelle francophone, 34% bilingue

### INFRASTRUCTURES ROUTIÈRES ET PIÉTONNIÈRES

- 2 372 km de routes
- 1 265 km de trottoirs
- 303 km de réseau cyclable
- 92 km de sentiers en milieu naturel
- 2 ponts et 1 traversier donnent accès à la capitale
- Accès direct à tout le Nord-Est américain
- 2 526 structures gérées par la Ville

### INFRASTRUCTURES D'EAU

- 2 stations d'épuration des eaux usées
- 4 usines de production d'eau potable
- Plus de 95 millions de m<sup>3</sup> d'eau potable produite par an
- 133 millions de m<sup>3</sup> d'eaux usées traitées par an
- 6 839 km de conduites d'aqueduc et d'égout

### RÉSEAU DE TRANSPORT

- 4 591 arrêts
- 870 km de réseau, dont 60 km de voies réservées

### ENVIRONNEMENT

- 7 écocentres
- 456 parcs et espaces verts
- 104 942 arbres d'alignement de parcs et de rues

### ÉDUCATION

- Université Laval, 1<sup>re</sup> université francophone en Amérique (1663)
- 270 000 diplômés dans le monde
- École nationale d'administration publique, INRS, Télé-université, Université de Montréal (campus Québec), UQTR (Centre universitaire de Québec)
- 10 collèges et cégeps

### SPORTS

- 30 grands événements sportifs, dont une quinzaine à caractère international
- 1 équipe de football universitaire, le Rouge et Or
- 1 équipe de hockey junior, les Remparts
- 1 équipe de baseball, les Capitales

### TOURISME

- 6<sup>e</sup> rang des 10 meilleures villes touristiques aux États-Unis et au Canada
- 4,7 millions de touristes et 7,2 millions d'excursionnistes d'un jour pour 11,9 millions de visiteurs
- 1,9 G\$ en dépenses touristiques
- 164 congrès et réunions corporatives et quelque 200 000 participants en 2014

### ORGANISATIONS INTERNATIONALES

- 8 organisations internationales

### SANTÉ

- 8 centres hospitaliers
- 2 centres de santé et services sociaux
- 4 centres de réadaptation
- 15 centres d'hébergement publics et privés
- 1 centre jeunesse

### CULTURE

- 150 festivals et événements
- 21 établissements formant le Réseau des bibliothèques de la Ville de Québec
- 8 musées
- 21 lieux d'interprétation
- 24 théâtres et salles de spectacle
- Environ 300 jours de tournage, 85 projets

### RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

- Plus de 1 G\$ investis annuellement en R & D
- 400 laboratoires et centres de recherche de classe mondiale
- 6 000 chercheurs et associés

### TIC ET ÉLECTRONIQUE (données régionales)

- 540 entreprises
- 19 500 emplois

### FINANCE ET ASSURANCE (données régionales)

- PIB régional de plus de 5,5 G\$
- Plus de 370 entreprises, dont 10 sièges sociaux
- 22 000 emplois

### TOURISME, HÉBERGEMENT ET RESTAURATION

- Plus de 1 100 établissements d'hébergement et de restauration
- 24 100 emplois

### CULTURE (données régionales)

- Apport au PIB régional : plus de 1,7 G\$
- Plus de 100 organismes professionnels animent la vie culturelle et artistique
- 24 000 emplois

### CENTRES COMMERCIAUX

- 14 G\$ de ventes au détail
- 72 centres commerciaux regroupant plus de 2 200 places d'affaires

### ADMINISTRATION PUBLIQUE (FÉDÉRALE, PROVINCIALE ET MUNICIPALE)

- 46 200 emplois représentant 10% de l'emploi régional

### PORT DE QUÉBEC ET SON TERMINAL DE CROISIÈRES

- 24 millions de tonnes de marchandises manutentionnées en 2014
- 180 000 croisiéristes en visite en 2014
- Traverse Québec-Lévis

### AÉROPORT INTERNATIONAL JEAN-LESAGE

- 2<sup>e</sup> en importance au Québec et 12<sup>e</sup> au Canada
- 1 510 000 passagers
- Près de 120 000 mouvements d'aéronefs par an
- Aéroport le plus apprécié en Amérique du Nord en 2013 dans sa catégorie



## QUÉBEC EN QUELQUES MOTS

Berceau de la francophonie en Amérique du Nord, Québec est la principale agglomération urbaine de l'est de la province. Située sur les rives du fleuve Saint-Laurent, au centre de la zone habitée du Québec, elle est riche de plus de 400 ans d'histoire et de rencontres entre les peuples qui en ont fait la ville que nous connaissons maintenant. Après avoir été capitale de la Nouvelle-France, du Bas-Canada et, pendant une courte période, capitale du Canada, Québec est aujourd'hui la capitale nationale de la province et le porte-étendard de la francophonie.

Ville attrayante, performante et dynamique, Québec est le 2<sup>e</sup> pôle économique de la province et le 7<sup>e</sup> du Canada. Depuis plus d'une décennie, elle connaît une nouvelle ère de prospérité. Son économie s'appuie notamment sur les biotechnologies, le secteur manufacturier, le tourisme, les sciences de la vie, de la santé et de la nutrition, les assurances et les technologies appliquées. Elle est le siège de l'Assemblée nationale et accueille plusieurs institutions gouvernementales. Québec est aussi un centre portuaire important où l'industrie des croisières est en pleine croissance.

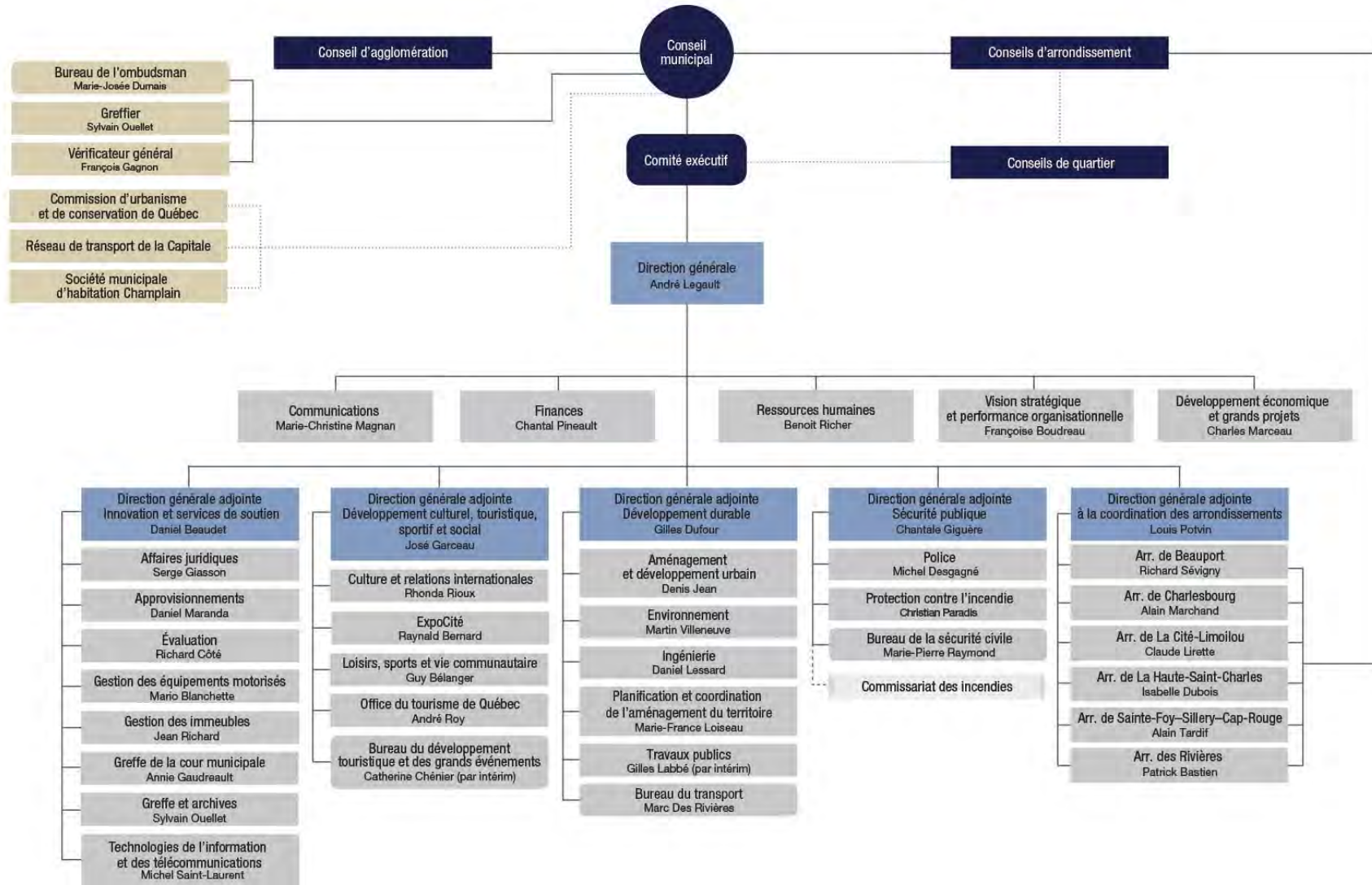
Joyau du patrimoine mondial, l'arrondissement historique du Vieux-Québec figure, depuis 1985, sur la liste de l'UNESCO. Lieu privilégié de création et d'innovation, la ville propose à ses résidents et à ses visiteurs son visage européen et son dynamisme nord-américain, qui se traduisent par une offre culturelle diversifiée, où la relève artistique est mise en valeur. Ville nordique, verte et active, elle se distingue également par les activités qui l'animent en toutes saisons, l'omniprésence de la nature et le large éventail d'équipements récréatifs mis à la disposition de la population.

Qu'il soit question de coût de la vie, de soins de santé, d'éducation, d'emploi, de sécurité ou de gastronomie, Québec est reconnue pour offrir une qualité de vie exceptionnelle à ses citoyens. Depuis les célébrations de son 400<sup>e</sup> anniversaire en 2008, la ville est en plein essor. Elle est prête à se construire un avenir sur mesure et à prendre sa place aux côtés des plus prestigieuses capitales du monde.

Pour bien marquer sa différence, la ville revoit son image de marque en 2014 et devient : Québec, *l'accent d'Amérique*. Signe distinctif de la langue française, l'accent donne du caractère à la voyelle, comme il vient ici affirmer notre identité collective. Par sa forme et par sa hauteur, l'accent rend hommage au cap Diamant, ce relief géographique à partir duquel tout a commencé. C'est à Québec qu'en premier on a placé un accent sur l'Amérique. Aujourd'hui, nous revendiquons le droit de porter cet accent pour le faire entendre et résonner dans le monde entier.

Parce que Québec est unique. Parce que nous en sommes fiers. Parce que nous sommes Québec, *l'accent d'Amérique*.

# ORGANIGRAMME 2015



## COMPOSITION DU CONSEIL MUNICIPAL

Régis LABEAUME, maire

### Arrondissement de Beauport

**ERNOULD, Jérémie**  
Robert-Giffard

**LEMIEUX, Julie**  
Chute-Montmorency -  
Seigneurial

**TRUDEL, Marie-France**  
Sainte-Thérèse-de-Lisieux  
Présidente d'arrondissement

### Arrondissement de Charlesbourg

**DUFRESNE, Vincent**  
Saint-Rodrigue  
Président d'arrondissement

**MORIN-DOYLE, Michelle**  
Louis-XIV

**VOYER, Patrick**  
Des Monts

### Arrondissement de La Cité-Limoilou

**BUSSIÈRES, Yvon**  
Montcalm - Saint-Sacrement

**GILBERT, Chantal**  
Saint-Roch - Saint-Sauveur

**GUÉRETTE, Anne**  
Cap-aux-Diamants

**HAMELIN, Geneviève**  
Maizerets - Lairet

**VERREAU, Suzanne**  
Limoilou  
Présidente d'arrondissement

### Arrondissement de La Haute-Saint-Charles

**DION, Raymond**  
Loretteville - Les Châtel  
Président d'arrondissement

**LÉGARÉ, Sylvain**  
Val-Bélair

**VERRET, Steeve**  
Lac-Saint-Charles - Saint-Émile

### Arrondissement de Sainte-Foy-Sillery-Cap-Rouge

**CORRIVEAU, Anne**  
Pointe-de-Sainte-Foy

**NORMAND, Rémy**  
Du Plateau  
Président d'arrondissement

**PROULX, Laurent**  
Cap-Rouge - Laurentien

**SHOIRY, Paul**  
Saint-Louis - Sillery

### Arrondissement des Rivières

**JEAN, Natacha**  
Vanier  
Présidente d'arrondissement

**JULIEN, Jonatan**  
Neufchâtel - Lebourgneuf

**TANGUAY, Dominique**  
Duberger - Les Saules

## COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF

**LABEAUME, Régis**  
Maire  
Président

**LEMIEUX, Julie**  
Vice-présidente

**JULIEN, Jonatan**  
Vice-président

**MORIN-DOYLE, Michelle**  
Membre

**GILBERT, Chantal**  
Membre

**VERRET, Steeve**  
Membre

**NORMAND, Rémy**  
Membre

**JEAN, Natacha**  
Membre

**VOYER, Patrick**  
Membre

## PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES 2016

Après trois ans de croissance économique sous la moyenne des dernières années, l'économie de Québec a retrouvé en 2015 la vitesse de croisière qui en a fait une des régions les plus dynamiques au pays. L'augmentation du produit intérieur brut (PIB) régional atteint près de 2 % et l'année qui commence s'annonce encore aussi bien.

Le marché du travail est au rendez-vous, près de 6 000 emplois ont été créés à ce jour en 2015. Ce nombre est limité par la rareté de la main-d'œuvre notamment spécialisée que recherchent tant d'entreprises de Québec, d'autant plus que des investissements importants ont été réalisés cette année, en particulier dans le secteur des hautes technologies et des sciences de la vie.

On ne peut pas que souligner de bonnes nouvelles pour l'économie régionale. Mise à part la construction de logements locatifs qui est en forte croissance, la construction résidentielle est au ralenti en raison du nombre élevé d'habitations sur un marché désormais clairement en faveur des acheteurs.

Somme toute, l'activité économique demeure soutenue à Québec et, malgré les fluctuations, les facteurs fondamentaux sont en place pour qu'elle se poursuive.

### CONTEXTE ÉCONOMIQUE

L'économie mondiale se développe à vitesse variable, mais globalement elle vit des ratés en 2015. En conséquence, la croissance mondiale sera probablement la plus faible depuis la crise économique et financière de 2008-2009. Les causes en sont multiples, des incidents politiques aux événements météorologiques en passant par les mesures d'austérité.

Les régions les plus problématiques se trouvent notamment en Amérique du Sud et en Europe de l'Est alors que des récessions sévissent au Brésil et en Russie. L'économie chinoise crée également de l'incertitude en raison d'un taux de croissance qui frôle à peine les 7 %, ce qui représente un fort ralentissement par rapport au taux moyen de 10 % que le pays a connu de 2000 à 2013.

L'économie européenne poursuit sa très lente reprise et 2015 s'avère meilleure que 2014, avec une croissance globale qui atteint 2 %. Cependant, plusieurs indicateurs demeurent inquiétants, dont le taux de chômage qui frôle les 10 % dans son ensemble, dépassant 20 % en Espagne et même 25 % en Grèce. À l'autre bout du spectre, l'Allemagne maintient son taux de chômage sous la barre des 5 % et le PIB croît à un rythme de 3 %.

De meilleures nouvelles nous proviennent des États-Unis où l'économie connaît sa meilleure croissance depuis cinq ans. Les dépenses des consommateurs augmentent avec stabilité de même que les mises en chantiers résidentielles. Les nouveaux emplois s'additionnent au rythme moyen de 200 000 par mois depuis le début de 2015. Il s'est ainsi créé 11 millions d'emplois aux États-Unis depuis le creux de décembre 2009. Les perspectives économiques américaines sont bonnes pour l'année 2016.

Au pays, l'économie tourne à deux vitesses. Les provinces dépendantes de l'exploitation du pétrole, l'Alberta, la Saskatchewan et Terre-Neuve, sont en récession en raison des prix qui demeurent bas et affectent l'investissement et l'emploi. À l'opposé, l'Ontario et la Colombie-Britannique sont devenues les locomotives économiques du pays tout comme, dans une moindre mesure, le Québec. Ces provinces profitent notamment de la hausse du dollar américain qui stimule les exportations manufacturières et des autres matières premières. Cependant, globalement l'économie canadienne

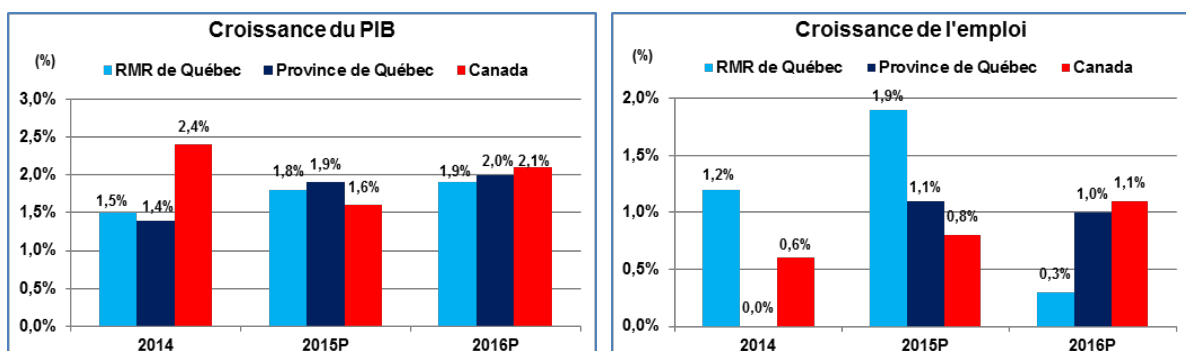
connaît sa plus faible croissance depuis la crise économique et financière de 2008-2009. Les économies provinciales se rééquilibreront au même rythme que les prix du pétrole reprendront de la vigueur.

L'économie du Québec a repris de la vigueur en 2015. Le commerce extérieur profite de la croissance de la demande aux États-Unis, mais également en Ontario, les deux principaux marchés de destination des produits québécois. Les exportations devraient ainsi dépasser pour la première fois le plateau des 80 milliards \$ cette année. Après avoir fait du surplace en 2014, la création d'emplois atteint quelque 50 000 en 2015. La reprise de l'emploi stimule en retour les dépenses de consommation qui stagnaient en début d'année. Par contre, les restrictions budgétaires que s'impose le gouvernement du Québec limitent ses retombées positives pour l'économie. L'un dans l'autre, la croissance économique de la province dépasse sensiblement la moyenne canadienne.

## PERSPECTIVES RÉGIONALES

### Croissance économique

La croissance économique de la région de Québec en 2015 est similaire à celle de la province, et se situe donc légèrement au-dessus de la moyenne canadienne. Ces trois entités devraient accélérer la cadence qui atteindra 2 % en 2016. L'économie de Québec sera soutenue notamment par les exportations, les dépenses des consommateurs et l'investissement privé, mais ralentie par les mesures du gouvernement du Québec pour équilibrer son budget qui affectent particulièrement la Capitale. Par contre, les mesures de relance promises par le gouvernement fédéral nouvellement élu, notamment en dépenses en infrastructures accrues et en réductions d'impôts pour la « classe moyenne », pourraient avoir un impact dès 2016.



Source : Conference Board du Canada

### Marché du travail

La création d'emplois a encore une fois dépassé les attentes en 2015. Toute proportion gardée, les quelque 6 000 emplois qui s'ajoutent au marché du travail régional éclipsent la création d'emplois de la province et du pays pour une deuxième année. En 2016, les perspectives sont positives, mais on hésite à prévoir une forte création d'emplois en raison du bassin relativement faible de travailleurs disponibles et du contexte démographique. Les besoins en main-d'œuvre, notamment spécialisée, amènent les employeurs à chercher des candidats ailleurs au pays et à l'international. La région verra le nombre d'emplois augmenter de quelques milliers en 2016 et le taux de chômage demeurera sous la barre des 5 %.

## Projets d'investissement

Le nombre et les sommes investis en 2015 dans les projets immobiliers, tous secteurs confondus, étaient dans la bonne moyenne des dernières années. Des investissements importants ont été réalisés dont, notamment, la complétion de l'amphithéâtre multifonctionnel, la poursuite de travaux d'agrandissement du Musée national des beaux-arts du Québec et la réfection des bâtiments de la Citadelle de Québec et de ses remparts. Dans le secteur industriel, Médicago, ABB et Olympus, pour ne nommer que ces grands chefs de file technologiques de Québec, ont annoncé ou réalisé d'importants projets d'expansion.

Ainsi, la construction demeure résiliente malgré une activité qui demeure limitée dans le secteur résidentiel. De nombreux projets d'une valeur de plusieurs centaines de millions de dollars sont prévus pour l'année qui commence et seront un apport important à la croissance économique régionale. Les plus importants projets à venir sont notamment au port de Québec (555 M\$), à l'Aéroport international de Québec (225 M\$), au manège militaire, aux remparts et à la citadelle (300 M\$), aux Galeries de la Capitale (200 M\$) ainsi que le projet du Phare (600 M\$) et le mégahôpital sur le site de l'Enfant-Jésus (2 G\$) dont les constructions pourraient débuter en 2016.

## Marché immobilier

### Marché immobilier résidentiel

La période d'ajustement du marché immobilier résidentiel se poursuivra dans la région de Québec en 2016. En effet, bien que la situation d'offre excédentaire se résorbe peu à peu dans le segment de la copropriété, c'est au tour du marché locatif d'afficher une offre qui dépasse légèrement la demande. Somme toute, une baisse de régime est anticipée, principalement du côté de la construction neuve, afin de permettre un meilleur arrimage entre l'offre et la demande dans les divers segments de marché.

### Construction

Tous les segments de marché, à l'exception du créneau des logements locatifs, affichent une diminution du rythme de construction en 2015. L'engouement des entrepreneurs envers le créneau des logements locatifs s'inscrit principalement en réaction à l'offre excédentaire sur le marché de la copropriété. Cet ajustement de la part des entrepreneurs a pour effet de faire bondir les mises en chantier de près de 30 % par rapport à 2014. Pour 2016, un retour à un rythme de construction plus en ligne avec les besoins devrait être de mise, d'autant plus que le marché locatif continuera de se détendre en raison des nombreux projets débutés en 2015.

### Revente

La stabilité de l'économie de Québec et la croissance du nombre d'emplois continuent d'alimenter le marché de la revente, tout comme la faiblesse historique des taux hypothécaires. Détenant également un avantage marqué au niveau du prix, le nombre de transactions de propriétés existantes devrait continuer de progresser en 2016.

L'ajustement dans le segment des copropriétés touche également le marché de la revente et cela se reflète dans la croissance des prix des propriétés. Dans l'ensemble, une croissance avoisinant 1 % est attendue en 2016 considérant que le segment des maisons unifamiliales demeure relativement actif.

## Marché locatif

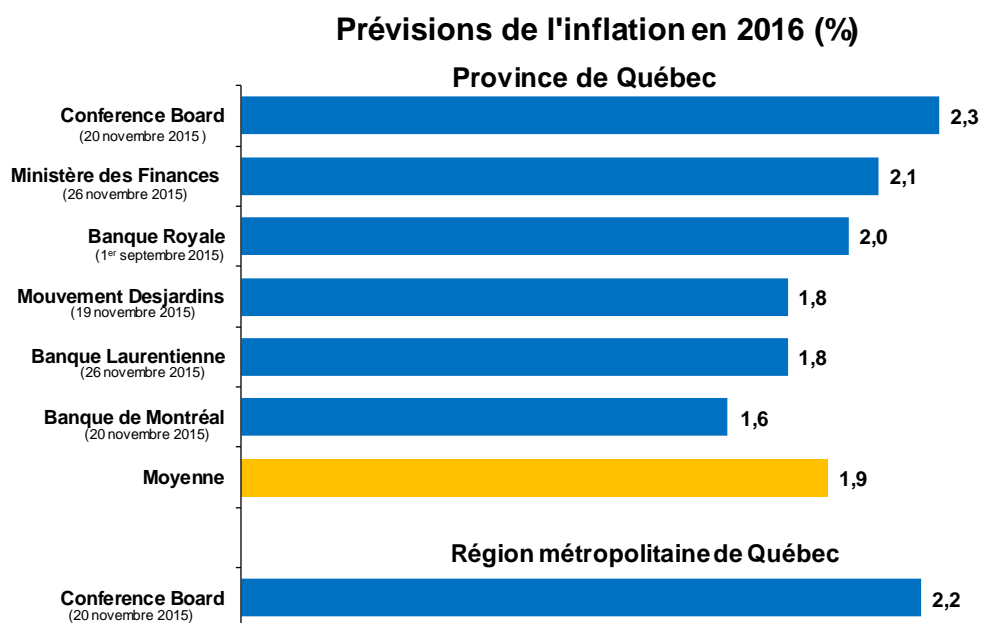
Considérant le rythme de construction des dernières années et le boom observé en 2015, les conditions de marché du segment des logements locatifs continueront à s'assouplir et on anticipe une augmentation du taux d'inoccupation au cours des deux prochaines années.

Ville de Québec	2012	2013	2014	2015p	2016p
Mises en chantier (nombre)	4 412	3 039	2 554	3 350	2 700
Ventes résidentielles (nombre)	4 861	4 149	4 260	4 375	4 450
Prix moyen résidentiel (\$)	261 612	268 387	271 516	272 000	273 000
Taux d'inoccupation (%)	2,0 %	2,4 %	3,3 %	3,5 %	4,0 %

Sources : SCHL, FCIQ par Centris®, P : prévision par la Ville de Québec

## Inflation

Les prévisions d'inflation en 2016 pour la **province de Québec**, produites par les grandes institutions financières québécoises et canadiennes, se concentrent dans une fourchette variant entre 1,6 % à 2,3 %.

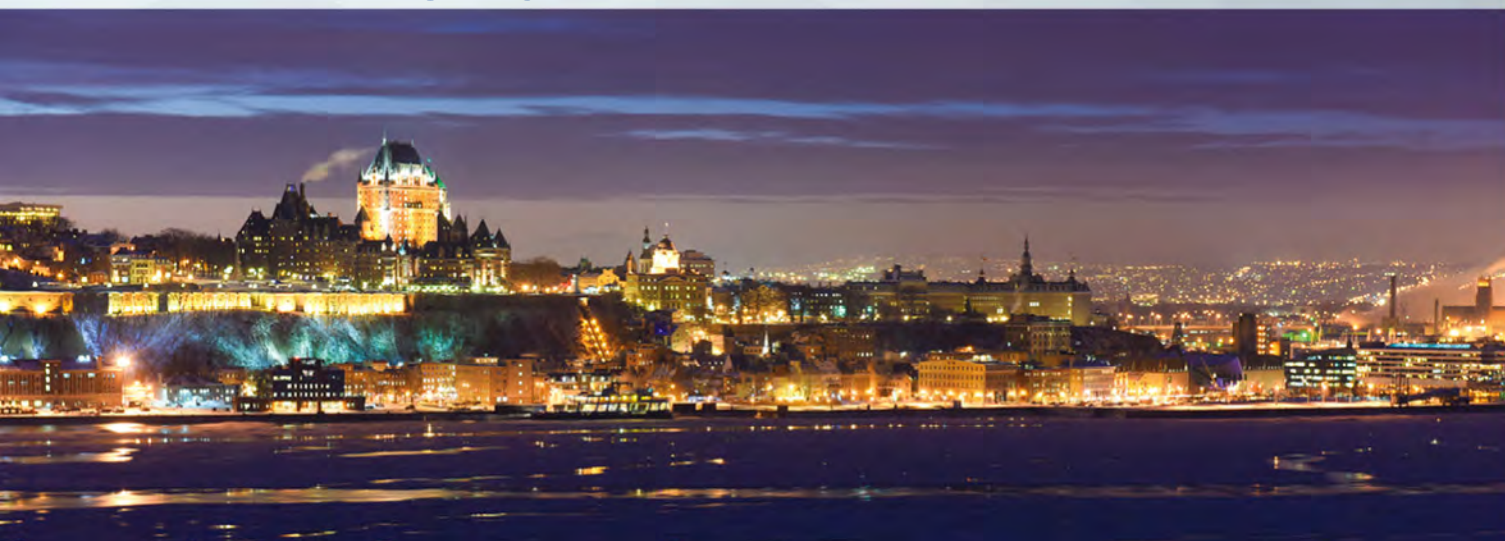


Le *Conference Board du Canada*, la seule institution à produire des prévisions au niveau des régions métropolitaines de recensement (RMR), estime que l'inflation sera de 2,2 % dans la **RMR de Québec** en 2016.





# PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET FINANCIÈRE À LONG TERME





# PLANIFICATION STRATÉGIQUE

## MISSION

« Fournir les meilleurs services possible à l'ensemble de ses citoyens, individus, groupes ou personnes morales. » Voilà la mission centrale de la Ville. Une mission à la fois simple et complexe.

Plus spécifiquement, et dans une perspective de développement durable, la Ville de Québec assure le développement cohérent de son territoire, favorise la vitalité de sa collectivité, fournit des services municipaux de qualité et maintient ses équipements et ses infrastructures en bon état.

## VISION

Ville branchée, reconnue pour sa qualité de vie, où la culture, l'activité physique, l'entrepreneuriat et l'innovation sont à l'honneur, où le citoyen dispose de nombreuses tribunes d'expression, Québec vibre!

Bien que la ville se distingue par son dynamisme et son économie florissante, elle ne peut faire abstraction des changements qui s'opèrent autour d'elle. Économie mondiale précaire, protection de l'environnement, mobilité durable, concurrence internationale dans l'offre touristique, vieillissement de la population, densification urbaine, mobilisation des forces vives : autant d'enjeux, autant de défis à relever pour assurer la prospérité future de la ville et pour lui conserver toute son attractivité.

Si les défis sont grands, jamais les conditions n'auront été aussi favorables pour que chacun d'eux se transforme en opportunité de développement. Plus grande, plus fière, plus confiante aussi, la ville est en plein essor. Les projets se bousculent, les vieux rêves refont surface, d'autres s'ajoutent. Plus que jamais, Québec est prête à se construire un avenir sur mesure et à s'afficher aux côtés des plus prestigieuses villes du monde.

Fidèle au concept des villes performantes, la Ville de Québec se positionne à l'avant-garde des villes modernes avec une approche novatrice et audacieuse devant les nouvelles réalités. Elle chemine vers une culture d'amélioration continue.

Elle aspire à offrir les meilleurs services en cherchant à préserver un équilibre optimal et soutenable entre la capacité de payer de ses citoyens et leur satisfaction, par la synergie des engagements individuels autour des grands enjeux collectifs.

Les grands changements opérés par la Ville ont inexorablement demandé, et demandent toujours, des efforts collectifs et individuels de la part des employés. L'organisation salue, encourage et valorise ces efforts auprès de ceux qui stimulent leur dépassement : les citoyens.

Une culture axée sur la collaboration entre gestionnaires et employés est privilégiée afin d'assurer une cohérence des actions, où chacun comprend le bénéfice de son travail et son apport individuel dans les services livrés aux citoyens. Pour ce faire, la Ville entretient une relation bidirectionnelle, manifeste la confiance qu'elle place en ses talents, en plus de s'inspirer de l'expertise et de la connaissance de son personnel dans la recherche de solutions.

## VALEUR

La Ville est animée par des valeurs qui sous-tendent les choix, les décisions et les actions des personnes qui y travaillent ou qui ont été élues pour la diriger. Ces valeurs sont déterminantes pour la mise en oeuvre des orientations stratégiques. L'expression de ces valeurs vise à renforcer leur déploiement au sein de l'organisation et à les faire connaître à la population et aux partenaires de la ville.

La gouvernance de la Ville de Québec est guidée par des valeurs fondamentales telles que «*la responsabilité, le courage et le respect*». Ces valeurs fondamentales se traduisent notamment par :

- la Ville est au service et à l'écoute de ses citoyens;
- la Ville vise à fournir des services de la plus haute qualité au meilleur coût possible;
- le personnel municipal est la principale ressource de la Ville;
- les gestionnaires municipaux font preuve d'intégrité, de communication et d'ouverture d'esprit;
- les services centraux et les arrondissements travaillent en synergie pour livrer les services;
- la recherche de l'équité, la quête de l'excellence et la transparence marquent les décisions et les actions des membres du conseil municipal;
- la gestion est axée sur les résultats.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les objectifs stratégiques de la Ville s'articulent autour de trois grands thèmes :

- **son attrait.** La Ville doit se distinguer afin d'assurer la prospérité de sa communauté, entre autres, en poursuivant les efforts et les actions entreprises dans le but d'attirer des talents et des investisseurs pour soutenir le développement démographique, économique et touristique de la ville;
- **son dynamisme.** La Ville doit se démarquer par sa croissance soutenue afin de favoriser sa compétitivité et sa productivité. Pour y arriver, elle doit promouvoir ses atouts auprès des travailleurs d'ici et d'ailleurs et mettre en valeur une offre touristique accrue, diversifiée et distinctive.
- **sa performance.** La Ville doit investir dans la recherche de pratiques d'affaires innovantes afin de servir les citoyens le plus efficacement possible et aussi dans le but de se positionner comme référence parmi les meilleures organisations publiques.

## PLANS D'AFFAIRES

L'exercice de planification stratégique constitue un processus continu. En ce sens, la Ville a produit, depuis sa fusion en 2002, quatre générations de plans d'affaires.

Les derniers plans d'affaires couvrant la période 2012-2015 ont été inspirés des orientations stratégiques de la direction générale et donc basés sur les trois thèmes : ville attrayante, ville performante et ville dynamique. Un suivi rigoureux a été mis en place afin d'assurer la cohérence

des actions et la réalisation de l'ensemble des interventions, dans une démarche d'amélioration continue.

Pour 2016, les gestionnaires mettent en place des exercices d'alignement stratégique désignant leur contribution à l'atteinte des objectifs définis par la direction générale, et ce, plus particulièrement sous l'angle de la performance de notre organisation.

Découlant d'une vision 2020, des objectifs pour 2016 ont été émis par la direction générale, d'où découlent des actions prioritaires soutenues par des indicateurs permettant leur réalisation. Le tout se cascade au sein de chaque niveau de gestion de notre organisation qui doit définir sa contribution à l'atteinte des objectifs du niveau supérieur. Selon cette nouvelle approche, chaque décideur, chaque gestionnaire, chaque employé, chaque partenaire pourra être appelé à contribuer à la réalisation des objectifs 2016.

À terme, chaque personne qui aura contribué de près ou de loin à l'atteinte des résultats sera en droit d'en tirer une fierté bien légitime. De la somme de cet effort collectif émergera le plus précieux héritage que nous pouvons confier à ceux qui prendront notre relève : une ville qui nous ressemble, plus attrayante, plus performante, plus dynamique.

## MESURES DE RENDEMENT

La culture d'amélioration continue basée sur le « Lean Management », qui se déploie actuellement, engendre la mise en place et le suivi d'indicateurs de gestion classés sous cinq axes de performance, soit : la santé et la sécurité, la qualité, la productivité, le coût et les employés et les partenaires.

### Axes de performance



<b>S</b>	Définit le mieux-être physique et psychologique des employés de la Ville.
<b>Q</b>	Définit l'excellence des services offerts aux citoyens tant par la Ville que par ses partenaires, et ce, tout au long du processus de transformation.
<b>P</b>	Définit la performance et le rendement des opérations par l'efficacité et l'efficience des processus.
<b>C</b>	Définit la gestion optimale des ressources financières et de la rentabilité organisationnelle.
<b>E P</b>	Définit le développement du capital humain, la mobilisation, la mobilité de la main-d'œuvre et la pérennisation de l'expertise des employés.

## Indicateurs de la direction générale de la Ville

### Axe Santé-sécurité

#### Vision 2020

Être une ville exemplaire en santé et sécurité au travail caractérisée par une culture où tous les employés sont engagés à viser zéro accident et sont mobilisés au travail

#### Objectifs 2016

- Réduire de 13% le taux d'absentéisme de 2014
- Réduire de 15% le taux de fréquence de 2014
- Réduire de 15% le taux de gravité de 2014

#### Action prioritaire

- Engager l'organisation et les individus à faire de la santé et de la sécurité une valeur vécue au quotidien

#### Indicateurs de performance

- Taux d'absentéisme (intégrant maladies et accidents de travail)
- Taux de fréquence des accidents de travail (avec perte de temps)
- Taux de gravité des accidents de travail (sans assignation)

### Axe Qualité (volet sécurité urbaine)

#### Vision 2020

Se démarquer par la qualité de l'offre de la Ville au sein d'un marché similaire (par sa satisfaction citoyenne et sa fonction de moteur économique et social)

#### Objectifs 2016

- Définir le concept de sécurité urbaine, sensibiliser 100% des unités administratives au concept et viser son appropriation par un geste significatif par 50% de celles-ci

#### Action prioritaire

- Définir et promouvoir un cadre de sécurité urbaine

#### Indicateurs de performance

- Pourcentage d'unités administratives sensibilisées au concept de sécurité urbaine
- Pourcentage d'unités administratives ayant réalisé un geste significatif en démonstration de son appropriation au concept de sécurité urbaine

### Axe Qualité (exclut sécurité urbaine)

#### Vision 2020

Se démarquer par la qualité de l'offre de la Ville au sein d'un marché similaire par sa satisfaction citoyenne et sa fonction de moteur économique et social

#### Objectifs 2016

- Optimiser l'utilisation des données de Sésame dans l'amélioration du service au citoyen
- Définir les niveaux de service quantitatifs (délais) et proposer des engagements contribuant à la qualité de service aux citoyens dans trois domaines d'activité pour chaque DGA (incluant les services sous la direction générale)

#### Actions prioritaires

- Utiliser les différentes sources d'information des citoyens, notamment de Sésame, pour prioriser les opportunités d'amélioration
- Développer un programme de sondage de satisfaction des citoyens « en continu » et amorcer sa réalisation
- Réviser le processus d'établissement des engagements de services envers les citoyens

#### Indicateurs de performance

- Nombre de demandes d'intervention et plaintes des citoyens: écarts par rapport à la moyenne des trois semaines précédentes
- État d'avancement du programme de sondage de satisfaction des citoyens
- Nombre d'engagements quantitatifs envers les citoyens - proposés, mesurés et annoncés

### Axe Productivité

#### Vision 2020

Être reconnue comme une organisation efficiente à livrer les services attendus en terme de délais, de qualité et de coûts

**Objectifs 2016**

- Faciliter la migration des processus vers une gestion transversale, intégrée et optimale définissant nos chaînes de valeur
- Améliorer le fonctionnement de deux processus critiques du comité de gestion

**Actions prioritaires**

- S'approprier la démarche Lean (Parcours) et assurer l'alignement du déploiement
- Énoncer les orientations soutenant la gestion par chaînes de valeur
- Identifier la chaîne de valeur – projet pilote
- Identifier et revoir deux processus critiques du comité de gestion
  1. Allègement du contenu du processus décisionnel
  2. Stratégie relative à la gouvernance

**Indicateurs de performance**

- Pourcentage des unités administratives impliquées dans la démarche d'amélioration continue
- Nombre d'unités administratives ayant atteint le niveau de maturité 1 (Parcours/GPS)
- Pourcentage d'avancement du déploiement de la chaîne de valeur pilote
- Pourcentage d'avancement de la révision des processus critiques

**Axe Coûts****Vision 2020**

Avoir atteint un équilibre financier optimal assurant la pérennité et le développement de la Ville

**Objectifs 2016**

- Assurer l'atteinte du budget
- Récupérer 15 M\$ d'économies dans les unités administratives
- Réduire la dette de 35 M\$

**Actions prioritaires**

- Autoriser les actions et les demandes selon les budgets adoptés (fonctionnement et investissements)
- Revoir les méthodes et les processus ayant les plus grands bénéfices par la démarche Lean
- Actualiser la stratégie de gestion du plan de main-d'œuvre
- Mettre en place le processus de gestion du programme triennal d'immobilisations (PTI) (pérennité et développement)

**Indicateurs de performance**

- Pourcentage d'atteinte du budget de fonctionnement
- Somme des économies réalisées
- Pourcentage d'atteinte du PTI (PTI réalisé/PTI budgété)
- Suivi du plan de main-d'œuvre (réel vs cible)

**Axe Employés - Partenaires****Vision 2020**

Avoir développé une organisation marquée par la synergie des équipes à fournir des solutions bénéfiques pour des services de qualité

**Objectifs 2016**

- Assurer un virage de la culture d'entreprise par des changements de comportements dans la gestion quotidienne (niveau d'intégration du gestionnaire en mode SERVIR)
- Instaurer un processus d'évaluation de développement des compétences Lean
- Atteindre un taux de mobilisation de 70%

**Actions prioritaires**

- Établir la grille d'évaluation du niveau d'intégration Lean
- Compiler les efforts de développement des compétences Lean
- Assurer la réalisation des sondages de mobilisation

**Indicateurs de performance**

- Nombre de comportements (souhaités) modifiés et acquis
- Nombre de personnes formées selon le Parcours d'apprentissage Lean
- Taux de mobilisation

## PLANIFICATION FINANCIÈRE

La Ville de Québec fait face à des défis financiers. Afin d'honorer ses choix stratégiques et de respecter son cadre financier, la Ville a élaboré le budget 2016 avec prudence. Par ailleurs, la Ville effectue chaque année un exercice de planification budgétaire à plus long terme, soit sur une période de trois ans. Cet exercice permet de réfléchir dès maintenant aux préoccupations futures et ainsi de les intégrer aux prévisions budgétaires. Afin de relever les prochains défis, l'ensemble des gestionnaires de la Ville prend part à la planification budgétaire, et ce, dès janvier. Au terme de ce processus, il en ressort un budget bonifié par l'implication de tous les gestionnaires.

À ce sujet, les finances de la Ville sont sujettes à certaines pressions provenant, entre autres, des besoins en infrastructures, des déficits actuariels liés aux régimes de retraite et du niveau d'endettement existant.

Aussi, d'éventuelles menaces telles que l'augmentation des taux d'intérêt et du prix des ressources naturelles, la baisse de l'ajout au rôle d'évaluation (nouvelles constructions), de même que les restrictions budgétaires du gouvernement provincial pourraient avoir des répercussions importantes pour la Ville.

Au terme du processus de planification budgétaire à moyen terme, soit jusqu'en 2018, la Ville prévoit une augmentation de son budget d'environ 2,5% par année.

**Tableau 4 – Perspectives budgétaires à moyen terme**  
(en millions de dollars)

	Budget		Projections	
	2015	2016	2017	2018
<b>PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES</b>	<b>1 365,7</b>	<b>1 403,6</b>	<b>1 438,7</b>	<b>1 474,7</b>
Service de la dette nette	239,6	241,4	251,3	246,4
Dette nette	1 688,0	1 628,9	1 584,3	1 549,0



## PRINCIPALES HYPOTHÈSES À LA BASE DES ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES 2016-2018 (JANVIER 2015)

À la suite de l'étude des tendances passées et de l'évaluation des projections d'avenir, les perspectives budgétaires ont été établies sur les bases d'indexation des revenus et dépenses comprises dans le tableau suivant. Ces hypothèses sont révisées annuellement et posées en début de processus budgétaire (janvier 2015), mais ne reflètent pas nécessairement les hypothèses finales retenues pour le budget 2016 proposé.

**Tableau 5 – Principales hypothèses d'indexation des revenus et des dépenses**

Variations annuelles prévues	2016	2017	2018	Budget 2016 proposé
Ajouts au rôle	14,0 M\$/an		13,5 M\$	15,5 M\$
Taxes résidentielles (↑ à l'inflation prévue)		2,0%/an		1,9%
Taxes non résidentielles (↑ à l'inflation prévue + 0,5 %)		2,5%/an		1,9%
Transport en commun		3,0%/an		4,5%
Taux d'intérêt sur le financement à long terme	4,50% à 4,75%	5,0%	5,0%	3,25% à 3,5%
Réserve fin. pour le paiement accéléré de la dette		7,4 M\$/an		7,4 M\$
Paiement comptant des immobilisations		15,0 M\$/an		15,0 M\$
Rémunération (2016-2018 : ↑ d'échelon et 2016 proposé : ↑ salariale et ↑ d'échelon)		1,2%/an (↑ d'échelon pour tous) + 2,25%/an (↑ salariale des groupes ayant un règlement de leur conventions collectives)		5,8%
Biens et services		2,0%/an		1,1%

### Facteurs globaux à court terme pouvant affecter les décisions

Bien que les hypothèses sous-jacentes aux prévisions budgétaires aient été soigneusement étudiées, il n'en demeure pas moins que certains événements, hors du contrôle de la Ville, peuvent modifier les données, entre autres :

- l'augmentation des taux d'intérêt supérieurs à ce qui est prévu actuellement;
- l'augmentation du prix des ressources naturelles;
- la baisse de l'ajout au rôle d'évaluation (nouvelles constructions).



# STRUCTURE FINANCIÈRE, POLITIQUES ET PROCESSUS





## NORMES BUDGÉTAIRES ET COMPTABLES

La Ville de Québec présente son budget sous deux formes différentes. Tout d'abord, dans l'actuel document, le budget est présenté de manière à respecter la structure organisationnelle de la Ville, c'est-à-dire par unités administratives ainsi que par postes budgétaires communs (dépenses communes, frais de financement et contributions). À compter de 2016, les avantages sociaux sont désormais compris dans les dépenses des unités administratives. Par la suite, l'information financière contenue dans ce budget est refondue afin de répondre aux normes de présentation de l'information financière municipale du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) et pour correspondre aux principes comptables généralement reconnus (PCGR). Ce budget sera disponible sur le site Internet de la Ville. Dans les deux cas, l'information financière présentée est non consolidée.

## STRUCTURE FINANCIÈRE

Les données financières de ce budget sont non consolidées, c'est-à-dire qu'il s'agit du budget de l'administration municipale uniquement (mises à part les données du PTI qui comprennent celles du RTC).

Seuls les états financiers sont consolidés. À cet effet, ils regroupent les actifs, les passifs, les revenus et les charges de l'administration municipale ainsi que des organismes contrôlés faisant partie de son périmètre comptable. Ces organismes sont : le Réseau de transport de la Capitale (RTC) et le Service de transport adapté de la Capitale (STAC). Ayant cessé ses opérations en 2015, le Centre local de développement (CLD) de Québec ne sera plus consolidé aux états financiers, les opérations ayant été intégrées aux activités de la Ville.

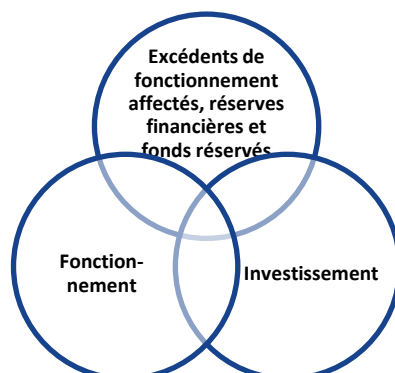
Aussi une participation à la Société municipale d'habitation Champlain (SOMHAC), organisme contrôlé constituant une entreprise municipale, est comptabilisée comme actif aux états financiers consolidés.

## RELATIONS ENTRE LES FONDS

La Ville se sert de trois catégories de fonds pour consigner et surveiller ses obligations financières, soit :

- fonctionnement (budget de fonctionnement);
- investissement (programme triennal d'immobilisations);
- excédents de fonctionnement affectés, réserves financières et fonds réservés.

**Figure 1 – Relations entre les fonds**



### **Fonds de fonctionnement**

Le fonds de fonctionnement comprend les revenus et les dépenses annuels associés à la prestation de services municipaux. Une des principales sources de financement de ce fonds provient des taxes municipales.

Les dépenses de fonctionnement sont présentées de manière à respecter la structure organisationnelle de la Ville, c'est-à-dire par unités administratives ainsi que par postes budgétaires communs (dépenses communes, frais de financement et contributions). Ces dépenses comprennent généralement la rémunération, les avantages sociaux, les services professionnels et techniques, la formation, la location et la réparation d'immeubles, de machinerie, de véhicules et d'équipements, les dépenses en énergie et fournitures diverses, des contributions et subventions afférentes à différents programmes, les télécommunications, les dépenses courantes relatives au financement des immobilisations.

Les surplus sont d'abord transférés dans les excédents de fonctionnement non affectés. Le conseil municipal décide ensuite de l'affectation de ces excédents. Le cas échéant, un déficit pourrait être couvert à l'aide de ces excédents.

### **Fonds d'investissement**

Le fonds d'investissement permet de financer les projets d'immobilisations que la Ville prévoit effectuer pour entretenir ses infrastructures, favoriser le développement économique, culturel et social et améliorer la qualité de vie des citoyens par un meilleur aménagement urbain.

Ces dépenses ont un effet profitable pendant plus d'un an et mènent à l'acquisition, à l'agrandissement ou à l'amélioration de la durée de vie utile normale d'une immobilisation corporelle. De nombreux projets d'immobilisations s'étendent sur plusieurs années.

Tous les projets, de même que leur mode de financement, figurent au programme triennal d'immobilisations adopté annuellement par le conseil municipal et le conseil d'agglomération. La portion courante du financement de ces immobilisations figure dans les dépenses de financement du fonds de fonctionnement.

Par ailleurs, le fonds d'investissement comprend également les prêts aux organismes, les placements à long terme et les propriétés destinées à la revente.

### **Excédents de fonctionnement affectés, réserves financières et fonds réservés**

La Ville ne prépare pas de budget pour ces fonds. Ils sont plutôt gérés en fonction de lois établies ou de règles municipales.

Par simple résolution, le conseil municipal et le conseil d'agglomération peuvent décréter des excédents de fonctionnement affectés à même les excédents non affectés, en précisant les fins de la création de ces excédents affectés.

Les réserves financières sont constituées dans le but déterminé de financer des dépenses d'investissement et de fonctionnement. Une réserve est créée par règlement du conseil. Ce dernier doit prévoir la raison pour laquelle la réserve est créée, le montant projeté, le mode de financement, la durée de son existence et l'affectation de l'excédent des revenus sur les dépenses, s'il y a lieu, à la fin de l'existence de la réserve. L'ensemble des réserves financières projetées ne peut excéder un montant supérieur au plus élevé parmi les éléments suivants :

- 30% des autres crédits budgétaires de l'exercice financier au cours duquel est adopté un règlement pour créer une telle réserve financière, déduction faite, s'il y a lieu, du montant du fonds de roulement;
- 15% du coût total non amorti des immobilisations.

Dans le cas où une réserve est créée afin de répondre à une exigence du gouvernement, le montant d'une telle réserve n'entre pas dans le calcul du montant maximal prévu.

Les fonds réservés sont des fonds dont l'existence ou l'utilisation des deniers est dûment prévue dans des dispositions législatives. Ces fonds diffèrent des réserves puisque les actifs sont séparés et l'utilisation du fonds est restreinte à l'affectation initialement prévue.

**Tableau 6 – Excédents de fonctionnement affectés et non affectés, réserves financières et fonds réservés consolidés**  
(en millions de dollars)

	Dotation annuelle prévue 2016	Réel cumulatif 31-12-2014
<b>Excédents de fonctionnement affectés - Administration municipale</b>		
Anciennes villes	0,0	1,0
Nouvelle Ville (opérations de déneigement, autoassurance, prévoyance, etc.)	0,0	<u>58,1</u>
<b>Total excédents de fonctionnement affectés - Administration municipale</b>		<b>59,1</b>
<b>Excédents de fonctionnement affectés - Organismes contrôlés</b>		
Réseau de transport de la Capitale (RTC)	N/D	1,6
Centre local de développement (CLD) de Québec	N/D	<u>1,7</u>
<b>Total excédents de fonctionnement affectés - Organismes contrôlés</b>		<b>3,3</b>
<b>Total excédents de fonctionnement affectés</b>		<b>62,4</b>
<b>Réserves financières</b>		
Déficit actuariel ex-Québec	13,2	98,1
Appui au développement économique	7,0	17,1
ACCORD Capitale Nationale	0,0	9,5
Élections	1,1	1,0
Réserve infrastructures	0,0	0,2
Païement accéléré de la dette	37,0	0,4
Grands événements	0,0	<u>5,0</u>
<b>Total réserves financières</b>		<b>131,3</b>
<b>Fonds réservés</b>		
Fonds de parc et terrains de jeux	0,0	10,1
Fonds local - Réfection et entretien de certaines voies publiques	0,0	9,3
Soldes disponibles des règlements d'emprunt fermés	0,0	0,3
Financement des activités de fonctionnement	0,0	5,9
Fonds stationnement	0,0	1,0
Fonds de logement social	0,0	<u>0,4</u>
<b>Total fonds réservés</b>		<b>27,0</b>
<b>Total excédents de fonctionnement affectés, réserves financières et fonds réservés</b>		<b>220,7</b>
<b>Excédents de fonctionnement accumulés non affectés</b>	<b>N/D</b>	<b>24,1</b>

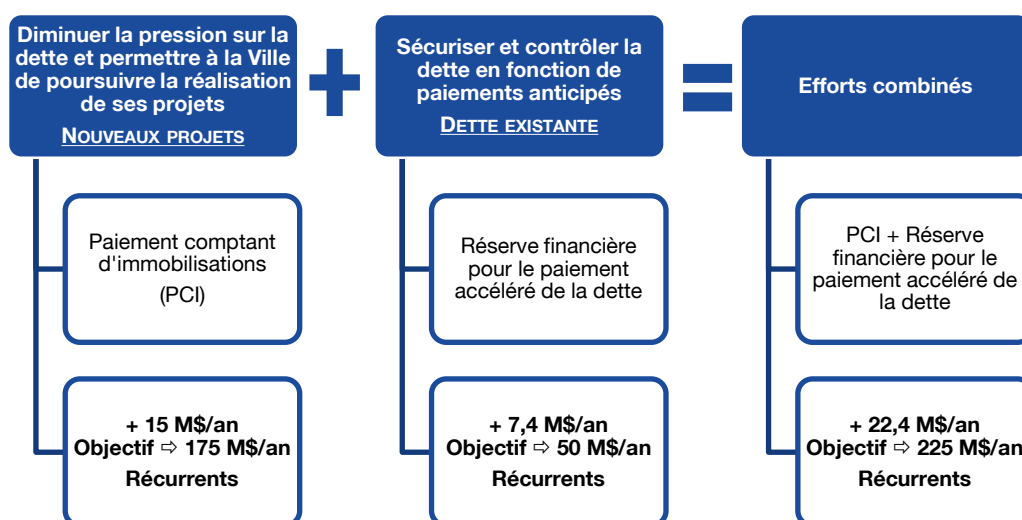
## CADRE FINANCIER ET POLITIQUES FINANCIÈRES

Afin de s'assurer d'une saine gestion des finances publiques, la Ville respecte le cadre et les indicateurs financiers, entre autres par l'application de politiques financières rigoureuses touchant la gestion de la dette, l'investissement, la gestion des excédents de fonctionnement, la fermeture des règlements d'emprunt, la capitalisation des dépenses en immobilisations, le placement de l'encaisse et le financement des régimes de retraite. Ceci, dans le but de :

- faire face aux défis financiers croissants notamment par le biais d'une planification budgétaire (fonctionnement et immobilisations) à long terme tout en visant le respect des budgets alloués et en créant des réserves suffisantes pour faire face à des situations exceptionnelles ou imprévues;
- diminuer la pression sur la dette, entre autres par le paiement comptant d'immobilisations et la fermeture appropriée de règlements d'emprunt afin de permettre à la Ville de poursuivre la réalisation de ses projets (nouveaux projets);
- sécuriser et contrôler la dette en fonction de paiements anticipés (anciennes dettes) et éviter que la dette augmente plus rapidement que la capacité qu'a la Ville de générer des revenus;
- encadrer les opérations de financement de manière à avoir accès, en temps opportun, aux capitaux requis pour financer les investissements tout en respectant la capacité d'endettement de la Ville;
- assurer un développement harmonieux de la Ville en maintenant et en préservant les actifs et les acquis au bénéfice des générations futures, tout en répondant aux besoins actuels de la population;
- s'assurer d'une comptabilisation adéquate et intégrale des immobilisations;
- protéger et faire fructifier les liquidités de la Ville;
- financer adéquatement les régimes de retraite tout en respectant l'équité intergénérationnelle.

Les politiques financières sont donc à la base du cadre financier de la Ville. Afin de respecter le plan de gestion de la dette qui en découle, des stratégies ont été mises en place afin de diminuer la pression sur la dette et permettre à la Ville de poursuivre la réalisation de ses projets (nouveaux projets) et de sécuriser et contrôler la dette en fonction de paiements anticipés (anciennes dettes).

Figure 2 – Plan de gestion de la dette



Les politiques financières affectant la réalisation du budget de fonctionnement et du programme triennal d'immobilisations sont résumées ci-après.



### Politique de gestion des excédents de fonctionnement affectés (réserves de fonds)

Cette politique vise à créer des réserves suffisantes pour faire face à des situations exceptionnelles ou imprévues. Le conseil municipal et le conseil d'agglomération, par simple résolution, peuvent décréter des « surplus affectés » à même les surplus non affectés, en précisant les fins de la création de ces surplus affectés. Les pratiques de gestion entourant cette politique sont identifiées dans le tableau suivant :

**Tableau 7 – Politique de gestion des excédents de fonctionnement affectés**

EXCÉDENTS DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉS	NIVEAUX REQUIS	RÈGLES D'UTILISATION	CIBLES
Opérations de déneigement	50% du budget de fonctionnement dédié aux opérations de déneigement jusqu'à 20,0 M\$.	Lorsque les coûts réels dépassent les budgets alloués et lorsqu'il est impossible de combler l'excédent de dépenses par toute autre source de financement.	20,0 M\$
Autoassurance	Ces données sont réévaluées périodiquement par les consultants.	Lorsque la Ville doit acquitter des réclamations pour lesquelles elle est identifiée comme responsable.	8,7 M\$
Prévoyance	2% du budget annuel de fonctionnement jusqu'à 20 M\$.	Lorsqu'il s'agit d'un événement ou d'une dépense non récurrent sur lequel la Ville n'a pas de contrôle. La dépense doit relever d'une obligation légale ou d'un cas de force majeure.	20,0 M\$
POSTE « CONTINGENT »	0,5% du budget annuel de fonctionnement.	Poste budgétaire visant à pourvoir à des dépenses imprévues.	S. O.

### Politique d'investissement

Cette politique vise à assurer un développement harmonieux de la Ville en maintenant et en préservant les actifs et les acquis au bénéfice des générations futures, tout en répondant aux besoins actuels de la population. La Ville doit adopter un programme d'immobilisations pour les trois années financières subséquentes. Les pratiques de gestion entourant cette politique sont identifiées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 8 – Politique d'investissement**

PRATIQUES	ACTIONS		
Dresser un inventaire de tous les actifs de la Ville et le mettre à jour annuellement	Mettre à jour, annuellement, le niveau de vétusté des actifs.	Établir des paramètres quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier et de justifier les interventions et les investissements requis.	Ordonner et classer les projets d'investissement.
Établir un plan de développement à long terme	Définir les grandes orientations de la Ville en matière d'investissement.	Établir les enveloppes financières des investissements pour les différents secteurs d'activités.	Coordonner et arrimer l'introduction de grands projets d'investissement à la faveur de l'achèvement et de l'échéance d'autres grands dossiers.
Mettre en corrélation les investissements et les aspects économiques	Évaluer les coûts capitalisables et mesurer les coûts opérationnels des projets retenus.	Moduler et adapter le rythme des investissements en fonction des cycles économiques.	Concilier les ressources financières requises aux investissements avec les objectifs de la Politique de gestion de la dette.

## Politique de gestion de la dette

Cette politique vise à encadrer les opérations de financement de manière à avoir accès, en temps opportun, aux capitaux requis pour financer les investissements tout en respectant la capacité d'endettement de la Ville.

La Loi sur les cités et villes et la Loi sur les dettes et les emprunts municipaux édictent certaines règles et obligations en matière de financement à long terme auxquelles la Ville doit se soumettre.

Les pratiques de gestion entourant cette politique sont identifiées dans le tableau suivant :

**Tableau 9 – Politique de gestion de la dette**

Établir des références permettant de mesurer le niveau d'endettement	Établir des règles et des stratégies dans la sélection des investissements à financer par emprunt	Gérer la dette avec prudence	Fixer des règles opérationnelles
<b>Déterminer les balises sur les limites de l'endettement en calculant des ratios sur des valeurs économiques.</b>	Guider l'étude, l'analyse, la détermination des enveloppes d'investissement et l'adoption du PTI.	Établir le cadre financier à long terme.	Respecter les durées de financement des investissements.
<b>Le ratio du service de la dette nette par rapport aux dépenses de fonctionnement ne devrait pas dépasser 20%.</b>	Porter la dotation annuelle du poste « Paiement comptant des immobilisations (PCI) » à 175 M\$ (+ 15 M\$/an).	Rendre compte des niveaux d'endettement, des financements réalisés et des conditions générales des marchés financiers.	Procéder régulièrement aux financements à long terme.
<b>Le ratio de la dette nette par rapport au potentiel fiscal ne devrait pas excéder 3,5%.</b>	Mettre en place une réserve financière visant à sécuriser et à contrôler la dette en fonction de paiements anticipés (+ 7,4 M\$/an jusqu'à 50 M\$ annuellement)	Respecter le PTI adopté.	Structurer les emprunts de façon à éviter la concentration des refinancements à une même année.
<b>Le ratio de la dette nette consolidée par rapport aux recettes totales consolidées ne devrait pas excéder 100%.</b>		Amortir toute dette résiduelle à même le produit de disposition d'actifs.	Contre les risques des marchés financiers pour les emprunts remboursables en devises étrangères ou à taux d'intérêt variables.
		Respecter les balises concernant les limites de l'endettement.	Maintenir à jour la notation de crédit de la Ville.
		Être à l'aise avec le poids de la dette.	Opérer et maintenir à jour le système informatisé de gestion de la dette.
			Réviser annuellement la réglementation.

Les politiques financières fixent donc certaines balises essentielles à de bonnes pratiques de gestion. Les principales balises sont résumées au tableau suivant.

**Tableau 10 - Cadre financier**

Balises	Définitions	Objectifs	Cibles
<b>Réserves de fonds (surplus affectés)</b>	Excédents annuels cumulés des revenus sur les dépenses réservés à des fins particulières.	Créer des réserves suffisantes pour faire face à des situations exceptionnelles ou imprévues.	Déneigement : 20,0 M\$ Autoassurance : 8,7 M\$ Prévoyance : 20,0 M\$
<b>Dette nette</b> <b>Potentiel fiscal</b>	Solde des emprunts contractés par la Ville et à la charge de celle-ci par rapport à la capacité qu'a la Ville de générer des revenus.	Éviter que la dette augmente plus rapidement que la capacité qu'a la Ville de générer des revenus.	≤ 3,5%
<b>Service de la dette nette</b> <b>Dépenses de fonctionnement</b>	Capital et intérêts à la charge de la Ville versés annuellement par rapport aux dépenses de fonctionnement.	Limiter les emprunts à des niveaux acceptables.	≤ 20%
<b>Paiement comptant d'immobilisations (PCI)</b>	Mode de financement employé pour payer comptant des immobilisations à même le budget annuel de fonctionnement.	Diminuer la pression sur la dette et permettre à la Ville d'accélérer la réalisation de ses projets.	+ 15 M\$/an ⇒ 175 M\$/an récurrents
<b>Réserve financière pour le paiement accéléré de la dette</b>	Sommes cumulées annuellement dans une réserve en vue d'accélérer le remboursement de la dette.	Sécuriser et contrôler la dette en fonction de paiements anticipés.	+ 7,4 M\$/an ⇒ 50 M\$/an récurrents
<b>Dette nette consolidée</b> <b>Recettes totales consolidées</b>	Solde de la dette nette de la Ville et de celle des organismes compris dans son périmètre comptable par rapport aux recettes de fonctionnement et d'investissement de la Ville et des organismes compris dans son périmètre comptable.	Limiter l'endettement.	≤ 100%

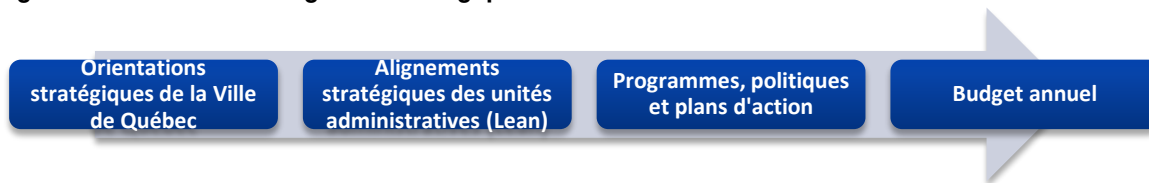
## PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Le processus budgétaire est destiné à assurer l'exercice d'un contrôle, l'obligation de rendre des comptes et la planification en matière de budget. La préparation du budget annuel, soumis à l'approbation du conseil municipal et du conseil d'agglomération, permet le contrôle démocratique des dépenses.

À la suite de son adoption, le budget peut être modifié par l'administration municipale par le biais de virements de fonds ou de crédits déjà votés. Par ailleurs, le conseil municipal peut modifier le budget global de la Ville, après son adoption, pour tenir compte de revenus supplémentaires (dons ou subventions) dont le versement est assuré. Il peut aussi préparer un budget supplémentaire pour combler un déficit. Dans tous les cas, une résolution par laquelle le conseil modifie le budget doit être transmise au MAMOT selon les règles prescrites à cet effet. Également, le conseil doit adopter, avec un budget supplémentaire, un règlement imposant une taxe spéciale.

Le budget comprend les revenus et les dépenses prévues pour l'année à venir. En tant qu'outil de planification, le budget permet à la Ville d'analyser les conséquences de ses programmes, de ses politiques et de ses plans d'action en termes de revenus et de dépenses ainsi que les liens existant entre eux.

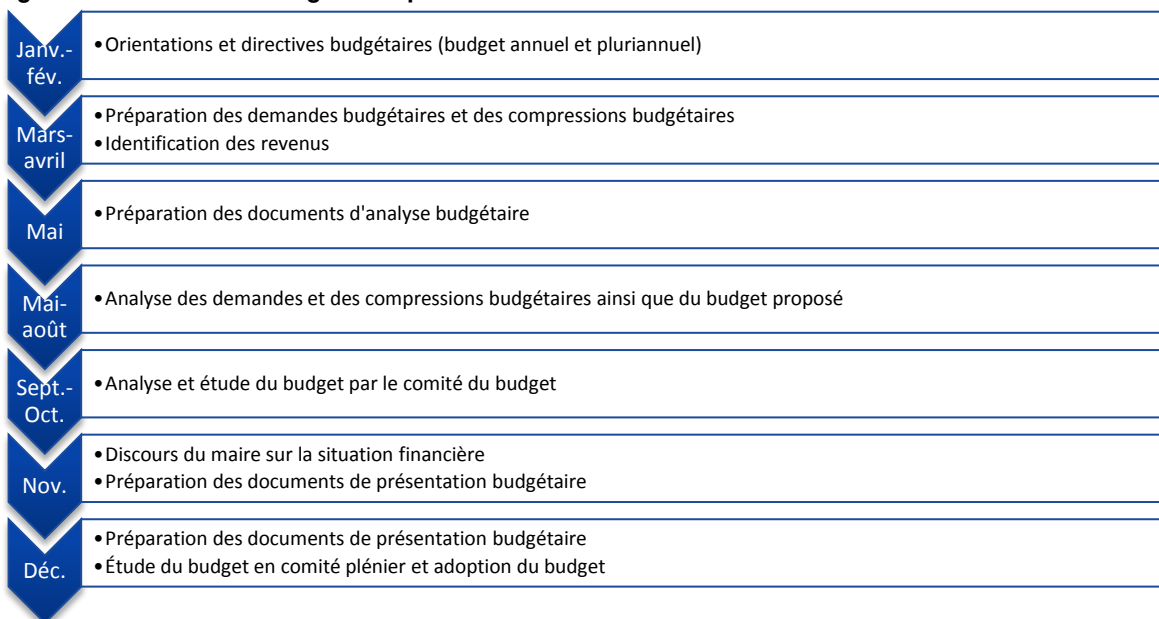
**Figure 3 - Planification budgétaire stratégique**



### Planification budgétaire opérationnelle

De manière séquentielle, le processus budgétaire de la Ville se déroule entre janvier et décembre.

**Figure 4 – Planification budgétaire opérationnelle**



# BUDGET DE FONCTIONNEMENT 2016



## ► BUDGET ANNUEL DE FONCTIONNEMENT

Le budget annuel de fonctionnement assure la gestion des affaires courantes : il permet de couvrir les frais liés aux services offerts à la population tels que le déneigement, la sécurité publique, les loisirs et l'alimentation en eau potable. Sa principale source de financement provient des taxes municipales.

Le budget 2016 totalise 1 403,6 M\$, en hausse de 37,9 M\$, soit 2,8% par rapport au budget précédent. Conformément à la loi, la Ville présente un budget équilibré.



## ANALYSE DES REVENUS

Les revenus de 2016 s'élèvent à 1 403,6 M\$, en hausse de 37,9 M\$, soit 2,8%, par rapport au budget 2015.

**Tableau 11 – Prévisions des revenus 2016**  
(en millions de dollars)

	Réal		Projeté 2015	Budget	
	2013	2014		2015	2016
<b>REVENUS</b>					
Taxes	894,6	937,9	969,7	969,4	1 006,9
Compensations tenant lieu de taxes	101,2	108,3	101,8	101,8	105,9
Quotes-parts	35,7	36,7	39,1	39,1	40,2
Transferts	129,5	96,3	86,5	86,5	95,0
Services rendus	59,7	62,9	60,9	61,3	64,9
Imposition de droits	43,2	42,2	37,6	42,0	41,0
Amendes et pénalités	19,2	20,8	20,8	20,1	21,0
Intérêts	10,0	10,6	10,5	9,2	8,5
Autres revenus	11,7	21,3	23,3	23,5	16,7
Affectations	<u>17,8</u>	<u>14,3</u>	<u>13,7</u>	<u>12,8</u>	<u>3,5</u>
<b>Total des revenus</b>	<b><u>1 322,6</u></b>	<b><u>1 351,3</u></b>	<b><u>1 363,9</u></b>	<b><u>1 365,7</u></b>	<b><u>1 403,6</u></b>

Les principales variations ayant trait aux revenus sont les suivantes :

↑	<b>15,5 M\$</b>	Revenus de taxation découlant des ajouts prévus au rôle d'évaluation
↑	<b>10,8 M\$</b>	Taxes résidentielles, soit une hausse selon l'inflation prévue pour 2016 à 1,9% des revenus de taxes propres à cette catégorie d'immeubles (excluant l'harmonisation du fardeau fiscal)
↓	<b>10,0 M\$</b>	Revenus d'affectations des surplus disponibles
↑	<b>8,8 M\$</b>	Taxes non résidentielles, soit une hausse selon l'inflation prévue de 2016 à 1,9% des revenus de taxes propres à cette catégorie d'immeubles
↓	<b>6,8 M\$</b>	Revenus provenant de ventes d'actifs détenus par la Ville
↑	<b>6,4 M\$</b>	Contribution au service de la dette, notamment celle provenant du gouvernement du Québec
↑	<b>4,6 M\$</b>	Revenus du Centre de tri à la suite d'un changement dans la méthode de présentation comptable (dépenses en contrepartie)
↓	<b>3,8 M\$</b>	Revenus d'ExpoCité
↑	<b>2,6 M\$</b>	Harmonisation du fardeau fiscal
↑	<b>2,2 M\$</b>	Revenus de loyers et des charges contractuelles provenant du Centre Vidéotron
↑	<b>1,7 M\$</b>	Revenus de transferts provenant du gouvernement du Québec en lien avec la stratégie de développement économique
↓	<b>1,5 M\$</b>	Revenus provenant des droits sur mutations immobilières
↑	<b>1,1 M\$</b>	Revenus de quotes-parts
↑	<b>1,0 M\$</b>	Revenus provenant des stationnements
↑	<b>0,9 M\$</b>	Revenus découlant des amendes et pénalités

L'analyse détaillée des revenus est présentée dans les points suivants.

## **TAXES ET COMPENSATIONS TENANT LIEU DE TAXES**

### **Taxes**

Les taxes municipales représentent la principale source de revenus de la Ville de Québec. Elles sont majoritairement composées des taxes foncières générales, calculées en fonction de l'évaluation des propriétés, et des modes de tarification choisis. À cet égard, la Ville de Québec a mis en place des modes de tarification spécifiques pour la gestion des réseaux d'aqueduc et d'égout, l'assainissement de l'eau potable et le traitement des eaux usées ainsi que pour la collecte et la disposition des matières résiduelles.

### **Effet découlant du dépôt du nouveau rôle d'évaluation foncière**

Le rôle d'évaluation foncière de la Ville est déposé tous les trois ans. Les valeurs qui y sont inscrites, à moins de modification à la propriété, sont valides pour la durée du rôle triennal et servent de base pour le calcul des taxes municipales et scolaires.

Le 15 septembre dernier, le Service de l'évaluation de la Ville de Québec a procédé au dépôt d'un nouveau rôle d'évaluation triennal qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016, couvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2018. Ce rôle reflète l'évolution du marché pour la période entre le 1<sup>er</sup> juillet 2011 et le 1<sup>er</sup> juillet 2014. Même si des hausses de valeurs relativement importantes ont été constatées, la Ville ne profitera pas de cette situation pour augmenter ses revenus de taxation pour autant.

En effet, dès qu'un nouveau rôle est déposé, la Ville procède à un ajustement des taux de taxation afin d'annuler l'effet de l'augmentation des valeurs sur les revenus. Cette opération est effectuée indépendamment pour chaque catégorie d'immeubles afin d'éviter un transfert de charge fiscale d'une catégorie à l'autre.

Par exemple, si la valeur des immeubles résidentiels augmente en moyenne de 10% à la suite du dépôt d'un nouveau rôle d'évaluation, les taux de taxe foncière seront ajustés à la baisse afin que les revenus générés par les nouvelles valeurs produisent globalement les mêmes revenus que les anciennes.

Puisque les taux de taxation sont ajustés en fonction de la variation moyenne des évaluations, l'effet sur la facture de taxe sera toutefois différent pour chaque propriétaire d'immeubles. Ainsi, si l'augmentation de la valeur d'une propriété est supérieure à l'augmentation moyenne de la valeur des propriétés de même catégorie, il est probable que les taxes de cette propriété augmentent plus que les autres. À l'inverse, si la hausse de valeur est inférieure à la moyenne, les taxes devraient augmenter moins que la moyenne, voire baisser.

En 2016, la Ville fait le choix de se prévaloir d'une disposition de la Loi sur la fiscalité municipale pour fixer trois taux de taxation distincts pour les immeubles non résidentiels. Ainsi, un taux de taxation majoré sera imposé à un peu plus de 1 800 propriétaires d'immeubles dont la valeur a diminué, ou a augmenté de moins de 7%, ce qui permettra à près de 1 200 autres propriétaires, qui ont vu la valeur de leur immeuble augmenter de 25% ou plus, de bénéficier d'un taux de taxation réduit en 2016. Selon cette même Loi, une telle mesure ne peut être utilisée que pour les deux premières années d'un rôle d'évaluation, la Ville prévoit donc réduire de moitié l'impact de cette décision en 2017 et imposer des taux uniformes l'année suivante.



Le tableau suivant présente les principales sources de revenus de taxes.

**Tableau 12 – Taxes**  
(en millions de dollars)

	Réel		Projeté	Budget	
	2013	2014	2015	2015	2016
Taxes foncières générales	733,9	773,2	800,6	800,6	833,8
Gestion de l'eau potable et des eaux usées	94,7	97,6	101,3	101,3	104,1
Gestion des matières résiduelles	61,7	62,7	63,6	63,6	65,1
Contributions au service de la dette	1,5	1,2	1,0	1,0	0,8
Centres d'urgence 911	2,5	2,8	2,8	2,5	2,6
Autres	<u>0,3</u>	<u>0,4</u>	<u>0,4</u>	<u>0,4</u>	<u>0,5</u>
<b>Total taxes</b>	<b><u>894,6</u></b>	<b><u>937,9</u></b>	<b><u>969,7</u></b>	<b><u>969,4</u></b>	<b><u>1 006,9</u></b>

### Taxes résidentielles

Comme par les années passées, l'augmentation des taxes résidentielles est déterminée selon l'inflation projetée, soit 1,9% en 2016.

**Tableau 13 – Comparaison entre les hausses de taxes résidentielles et l'indice des prix à la consommation (IPC)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
↑ annuelle moyenne de la facture de taxes (immeubles résidentiels)	1,9%	2,3%	2,3%	1,3%	2,4%	1,9%	1,7%	1,8%	1,9%
↑ annuelle de l'IPC pour la ville de Québec*	2,1%	0,7%	1,4%	3,0%	2,2%	0,9%	1,3%	1,1%	1,9%

\* Statistiques Canada, moyenne annuelle

(moy. 10 mois) (projeté)

Depuis 2008, la moyenne cumulative des hausses de taxes résidentielles des grandes villes du Québec<sup>8</sup> (excluant la Ville de Québec) est de 21,7%. Pour la même période (2008-2015), l'augmentation cumulative des hausses de taxes résidentielles de la Ville de Québec est de 15,6%, soit **39,1% inférieure** à la moyenne des autres grandes villes de la province.

### Taxes non résidentielles

Au cours des dernières années, la Ville a augmenté le niveau de taxation des immeubles non résidentiels à un taux supérieur à l'inflation projetée en raison de la croissance du produit intérieur brut (P.I.B.) nominal pour la région de Québec. Puisque cette croissance a ralenti depuis 2013, la Ville a choisi, pour 2016, de limiter la hausse des taxes pour les immeubles non résidentiels à l'inflation projetée, estimée à 1,9%.

**Tableau 14 – Comparaison entre les hausses de taxes non résidentielles et le produit intérieur brut (PIB) nominal**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
				(donnée révisée)	(estimation révisée)	(estimation)	(estimation provisoire)		
↑ annuelle moyenne de la facture de taxes (immeubles non résidentiels)	2,9%	3,3%	3,0%	2,3%	3,4%	2,9%	2,7%	2,3%	1,9%
PIB nominal RMR de Québec*	3,1%	4,2%	2,9%	4,9%	6,4%	1,7%	2,3%	N/D	N/D

\* Statistiques Canada

<sup>8</sup> Montréal, Québec, Longueuil, Laval, Sherbrooke, Gatineau, Trois-Rivières et Saguenay. Source : villes concernées, compilation Ville de Québec.

### Comparaison de l'écart entre les taux de taxes résidentiels et non résidentiels des grandes villes québécoises<sup>9</sup>

La comparaison de ratios entre les taux résidentiels et non résidentiels de chaque municipalité peut s'avérer utile dans l'analyse des charges fiscales résidentielles et non résidentielles. Il faut cependant nuancer certaines conclusions, notamment en raison des dates des dépôts de rôle qui diffèrent d'une municipalité à l'autre.

Les dépôts de rôle n'étant pas synchronisés dans l'ensemble des villes québécoises, il importe de ne pas comparer les taux entre eux. L'utilisation de la mesure d'étalement par certaines municipalités influence également les taux de taxes foncières.

Également, une comparaison des taux de taxe foncière générale est incomplète puisque bon nombre de municipalités imposent des taxes spéciales sur la valeur foncière pour financer certaines dépenses particulières, soit :

- pour la dette (Longueuil, Québec, Lévis, Gatineau);
- pour l'eau ou les infrastructures (Montréal, Laval, Gatineau, Longueuil, Terrebonne);
- pour d'autres motifs, comme des taxes de secteurs (Montréal, Gatineau, Lévis, Terrebonne).

Ces taxes spéciales sont souvent imposées à taux unique.

Le tableau suivant présente le ratio entre la somme des différents taux de taxes foncières pour les immeubles résidentiels et non résidentiels. Ce ratio est comparable entre les villes puisqu'il dresse un portrait global de la fiscalité municipale.

**Tableau 15 – Taux de taxes des catégories d'immeubles résidentiels et non résidentiels, 2015**

Municipalité	Résidentiel	Non résidentiel	Ratio NR/R
Trois-Rivières	1,3008	2,5449	1,96
Sherbrooke	0,9658	2,1350	2,21
Terrebonne	0,8608	1,9984	2,32
Gatineau	1,0824	2,7873	2,58
Saguenay	1,0332	3,0452	2,95
Longueuil	0,9692	3,0837	3,18
<b>Québec</b>	<b>0,9488</b>	<b>3,4682</b>	<b>3,66</b>
Laval	0,7720	3,2090	4,16
Montréal	0,8462	3,6931	4,36
Lévis	0,5164	2,3453	4,54

À Québec, pour l'année 2015, les immeubles non résidentiels se sont vus imposer des taux de taxes foncières 3,66 fois plus importants que les immeubles résidentiels, soit le taux le plus bas des villes de plus de 400 000 habitants (Montréal et Laval).

Un autre élément complexifie la comparaison des charges fiscales : l'utilisation de la tarification à des degrés variés selon les municipalités. Pour améliorer la comparaison entre les fardeaux imposés aux immeubles résidentiels et non résidentiels, il est préférable d'utiliser une mesure de taux moyens. Ces taux moyens sont établis en divisant la somme des revenus provenant d'une catégorie d'immeuble par l'assiette foncière de cette catégorie.

<sup>9</sup> Source : Ville de Montréal, Budget 2016, p. 84, 85 et 86.

La principale limite de cette mesure se trouve, encore une fois, dans le fait que les villes ne déposent pas leur rôle d'évaluation en même temps. Toutefois, les ratios entre les taux peuvent être comparés, avec les mêmes précautions que mentionnées précédemment.

**Tableau 16 – Taux moyens résidentiels et non résidentiels, 2014**

Municipalité	Résidentiel	Non résidentiel	Ratio NR/R
Trois-Rivières	1,8508	2,8519	1,54
Sherbrooke	1,2447	2,1643	1,74
Terrebonne	1,1913	2,2744	1,91
Gatineau	1,2464	3,0852	2,48
Saguenay	1,2741	3,4295	2,69
Lévis	1,0105	2,7536	2,72
<b>Québec</b>	<b>1,1877</b>	<b>3,7804</b>	<b>3,18</b>
Longueuil	0,9780	3,1172	3,19
Laval	0,9548	3,4927	3,66
Montréal	0,8137	3,7284	4,58

En 2014, la Ville de Québec imposait un fardeau fiscal 3,18 plus lourd aux immeubles non résidentiels qu'aux immeubles résidentiels, soit le taux le plus bas des villes de plus de 400 000 habitants (Montréal et Laval).

Aussi, les balises légales ne permettent pas à toutes les villes québécoises les mêmes écarts de taux entre les catégories résidentielle et non résidentielle, ce qui peut en partie expliquer la situation actuelle.

Peu importe la mesure utilisée pour analyser l'écart entre le fardeau fiscal des immeubles résidentiel et non résidentiel, il demeure que la Ville impose un fardeau fiscal plus important aux immeubles non résidentiel. Il y a donc lieu de s'interroger sur l'impact de cette situation sur le développement et la compétitivité économique de Québec. C'est aussi pourquoi, la Ville a choisi, pour 2016, de limiter la hausse des taxes pour les immeubles non résidentiels à l'inflation projetée, estimée à 1,9%.

### Compensations tenant lieu de taxes

Les compensations tenant lieu de taxes regroupent les revenus provenant des propriétaires d'immeubles non imposables, mais qui sont assujettis au paiement de montants compensatoires. Ces immeubles sont, entre autres, détenus par les gouvernements du Canada et du Québec, ainsi que par leurs entreprises respectives, et incluent les immeubles des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation. Le tableau suivant présente les principales sources de revenus provenant des compensations tenant lieu de taxes.

**Tableau 17 – Compensations tenant lieu de taxes**  
(en millions de dollars)

	Réel		Projeté	Budget	
	2013	2014	2015	2015	2016
Gouvernement du Québec et ses entreprises	29,2	34,0	33,7	33,7	34,2
Réseaux de la santé et de l'éducation	53,7	55,0	46,5	46,5	50,3
Gouvernement du Canada et ses entreprises	15,2	16,2	18,5	18,5	18,0
Autres	<u>3,1</u>	<u>3,1</u>	<u>3,1</u>	<u>3,1</u>	<u>3,4</u>
<b>Total compensations tenant lieu de taxes</b>	<b><u>101,2</u></b>	<b><u>108,3</u></b>	<b><u>101,8</u></b>	<b><u>101,8</u></b>	<b><u>105,9</u></b>

## Variations budgétaires des taxes et compensations tenant lieu de taxes

Les revenus de taxes de 2016 atteignent 1 006,9 M\$, soit 3,9% de plus qu'au budget 2015. Les revenus 2016 provenant des compensations tenant lieu de taxes se chiffrent à 105,9 M\$, soit une hausse de 4,0% par rapport au budget 2015.

Ces écarts budgétaires s'expliquent principalement par les variations suivantes :

Variations (en M\$)	Justifications
↑ 15,5	<p><b>Ajouts au rôle</b></p> <p>De nouveaux revenus de taxation seront générés par les modifications enregistrées au rôle d'évaluation en cours d'année. Ces variations découlent notamment des nouvelles constructions et des transformations aux immeubles existants. Une analyse des permis émis et non encorLe évalués nous permet d'estimer ce montant.</p>
↑ 2,6	<p><b>Harmonisation du fardeau fiscal</b></p> <p>Avant les fusions municipales de 2002, les taux de taxe foncière et de tarification étaient différents d'une municipalité à l'autre. Un des objectifs de la fusion était d'imposer des taux uniques à l'ensemble des propriétaires d'immeubles de même catégorie sur tout le territoire. Le processus utilisé pour obtenir des taux uniformes est appelé « harmonisation du fardeau fiscal ».</p> <p>La Loi sur les fusions municipales de 2002 vient préciser les critères que la Ville doit respecter dans le processus d'harmonisation. Par exemple, l'augmentation du fardeau fiscal dans un secteur (ancienne ville) ne doit pas excéder 5,0% annuellement. L'harmonisation doit en outre être complétée au plus tard en 2022.</p> <p>En 2016, la Ville augmentera d'un maximum de 3,0% le fardeau fiscal des propriétaires d'immeubles résidentiels n'ayant pas atteint le taux de taxe foncière moyen.</p>
↑ 19,6	<p><b>Taxes résidentielles (10,8 M\$) et non résidentielles (8,8 M\$)</b></p> <p>Après avoir considéré les ajouts au rôle et déterminé les revenus provenant du processus d'« harmonisation du fardeau fiscal », la Ville ajuste ensuite les taux de taxation afin de générer suffisamment de nouveaux revenus pour équilibrer le budget en fonction des besoins financiers de la Ville. Pour 2016, les taux des immeubles résidentiels et non résidentiels seront ainsi majorés de 1,9%, incluant la variation des tarifications pour les matières résiduelles et les services d'aqueduc et d'égout.</p>

## QUOTES-PARTS

Les revenus de quotes-parts représentent la contribution des deux municipalités reconstituées de L'Ancienne-Lorette et de Saint-Augustin-de-Desmaures aux dépenses de l'agglomération.

**Tableau 18 – Quotes-parts**  
(en millions de dollars)

	Réel		Projeté	Budget	
	2013	2014	2015	2015	2016
L'Ancienne-Lorette	14,6	14,5	15,1	15,1	15,4
Saint-Augustin-de-Desmaures	<u>21,1</u>	<u>22,2</u>	<u>24,0</u>	<u>24,0</u>	<u>24,8</u>
<b>Total des quotes-parts</b>	<b><u>35,7</u></b>	<b><u>36,7</u></b>	<b><u>39,1</u></b>	<b><u>39,1</u></b>	<b><u>40,2</u></b>

Les revenus des quotes-parts de 2016 atteignent 40,2 M\$. Il s'agit d'un écart de 1,1 M\$ (2,8%) à la hausse en regard du budget 2015.

Les dépenses d'agglomération représentent 761,6 M\$ sur le budget de 1 403,6 M\$, soit 54,3%. Ce ratio est conforme aux prévisions faites, par la firme Raymond Chabot Grant Thornton, dans le cadre du mandat qui leur avait été confié par le MAMOT lors des référendums sur les défusions municipales en 2004.

## TRANSFERTS

Les revenus de transferts représentent des sommes reçues d'un gouvernement pour lesquelles ce dernier ne reçoit aucun bien ou service en contrepartie, ou ne prévoit pas d'être remboursé ultérieurement.

**Tableau 19 – Transferts**  
(en millions de dollars)

	Réel		Projeté	Budget	
	2013	2014	2015	2015	2016
Contribution au service de la dette	36,6	37,4	34,8	35,0	41,4
Pacte fiscal avec le gouv. du Québec	30,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Subvention à titre de capitale nationale	21,2	21,2	16,2	16,2	16,2
Droits sur les divertissements	9,6	9,7	4,9	4,9	4,9
Gestion des matières résiduelles	11,2	12,4	13,2	12,9	13,4
Stratégie pour le développement économique	5,2	0,1	7,0	5,3	7,0
Office du tourisme de Québec	10,2	10,9	10,2	10,5	9,8
Autres	4,8	4,6	0,2	1,7	2,3
<b>Total des transferts</b>	<b>129,5</b>	<b>96,3</b>	<b>86,5</b>	<b>86,5</b>	<b>95,0</b>

Les revenus de transferts atteignent 95,0 M\$ en 2016, ce qui représente une variation à la hausse de 8,5 M\$ (9,8%) par rapport au budget 2015. Cet écart s'explique notamment par :

Variations (en M\$)	Justifications
↑ 6,4	<b>Transferts provenant du gouvernement du Québec</b> Contribution du gouvernement du Québec au service de la dette. L'augmentation provient principalement des versements relatifs au Centre Vidéotron.
↑ 1,7	<b>Transferts provenant du gouvernement du Québec</b> Revenus liés à la stratégie de développement économique.

## SERVICES RENDUS

On retrouve dans cette catégorie les revenus engendrés par des services que la Ville rend à d'autres organismes municipaux (ex. : élimination des déchets, traitement des eaux usées, sécurité publique), aux citoyens (ex. : loisirs, culture, compteurs de stationnement) ou aux propriétaires d'entreprises (ex. : vente de vapeur de l'incinérateur).

**Tableau 20 – Services rendus**  
(en millions de dollars)

	Réel		Projeté	Budget	
	2013	2014	2015	2015	2016
Autres organismes municipaux	6,8	6,0	5,0	4,5	4,2
Office du tourisme	3,6	2,7	3,3	3,4	3,0
Stationnements	9,0	10,1	11,0	11,0	12,0
Vente de vapeur de l'incinérateur	1,8	3,4	3,4	3,8	3,6
ExpoCité	15,4	15,1	13,9	13,6	9,8
Gestion du Centre Vidéotron*	0,0	0,0	0,9	1,3	3,5
Loisirs et culture	8,1	7,3	6,6	6,7	6,9
Loyers et rentes emphytéotiques*	2,1	2,3	2,2	2,2	1,7
Centre de tri	0,0	0,0	0,0	0,0	4,6
Autres *	<u>12,9</u>	<u>16,0</u>	<u>14,6</u>	<u>14,8</u>	<u>15,6</u>
<b>Total des services rendus</b>	<b><u>59,7</u></b>	<b><u>62,9</u></b>	<b><u>60,9</u></b>	<b><u>61,3</u></b>	<b><u>64,9</u></b>

\* Reclassements budgétaires entre "loyers et rentes emphytéotiques" et "gestion du Centre Vidéotron". La rubrique "autres" inclut les "salaires recouvrés de tiers".

Ces revenus se chiffrent à 64,9 M\$ au budget 2016, ce qui représente une hausse de 3,6 M\$ (5,9%) en regard du budget 2015. Cet écart s'explique notamment par :

Variations (en M\$)	Justifications
↑ 4,6 <b>Centre de tri</b>	À la suite d'un changement dans la méthode de présentation comptable. Une augmentation des dépenses est constatée en contrepartie.
↓ 3,8 <b>ExpoCité</b>	Notamment liée à l'arrêt des activités dans le Colisée Pepsi et à Expo Québec.
↑ 2,2 <b>Centre Vidéotron</b>	Augmentation du loyer et des charges contractuelles pour la première année complète d'exploitation (vs trois mois d'activités en 2015).
↑ 1,0 <b>Stationnements</b>	Principalement dû à l'augmentation de la tarification des bornes de stationnements.

## IMPOSITION DE DROITS

En vertu des lois en vigueur, la Ville impose des droits sur les transactions relatives à des biens immobiliers ainsi qu'aux exploitants de carrières et sablières. La Ville perçoit également des revenus à la suite de l'émission de licences ou de permis.

**Tableau 21 – Imposition de droits**  
(en millions de dollars)

	Réal		Projeté	Budget	
	2013	2014	2015	2015	2016
Droits sur mutations immobilières	36,6	35,7	29,5	34,0	32,5
Licences et permis	3,9	4,3	5,5	5,4	6,2
Carrières et sablières	2,7	2,2	2,6	2,6	2,3
<b>Total de l'imposition de droits</b>	<b>43,2</b>	<b>42,2</b>	<b>37,6</b>	<b>42,0</b>	<b>41,0</b>

Ces revenus se chiffrent à 41,0 M\$ au budget 2016, ce qui représente un écart de -1,0 M\$ (-2,4%) en regard du budget 2015. Cet écart s'explique majoritairement par :

#### Variations

(en M\$)

#### Justifications



**1,5 Droits sur mutations immobilières**

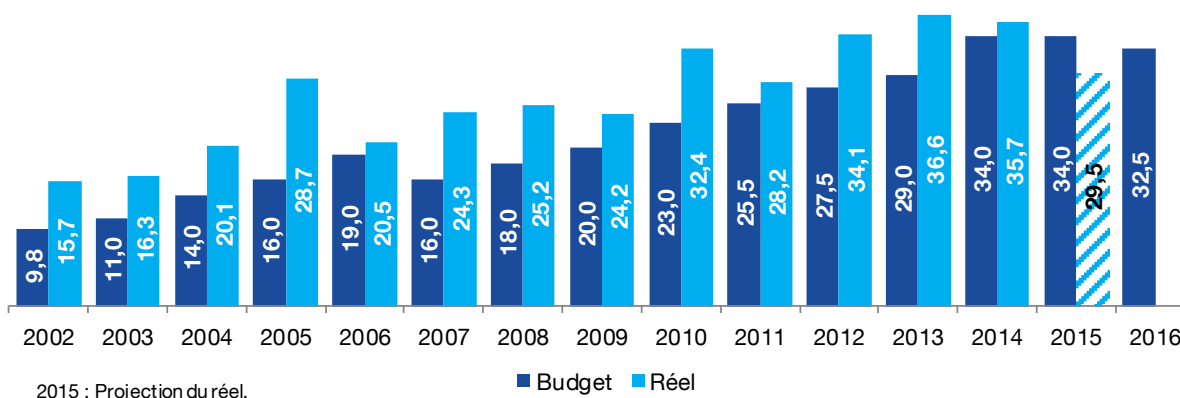
Diminution anticipée des revenus provenant des droits sur mutations immobilières.

### Droits sur mutations immobilières

La projection des revenus provenant des droits sur mutations immobilières est diminuée à 32,5 M\$. Le graphique suivant présente l'historique des droits sur mutations immobilières.

**Graphique 3 – Droits sur mutations immobilières**

(en millions de dollars)



### AMENDES ET PÉNALITÉS

Les revenus d'amendes et de pénalités sont générés par l'émission des constats d'infractions, dont ceux relatifs à la circulation et au stationnement. Ces revenus représentent 21,0 M\$ en 2016, soit une hausse de 4,5% M\$ (0,9) en regard du budget 2015. Cet écart s'explique notamment par :

#### Variations

(en M\$)

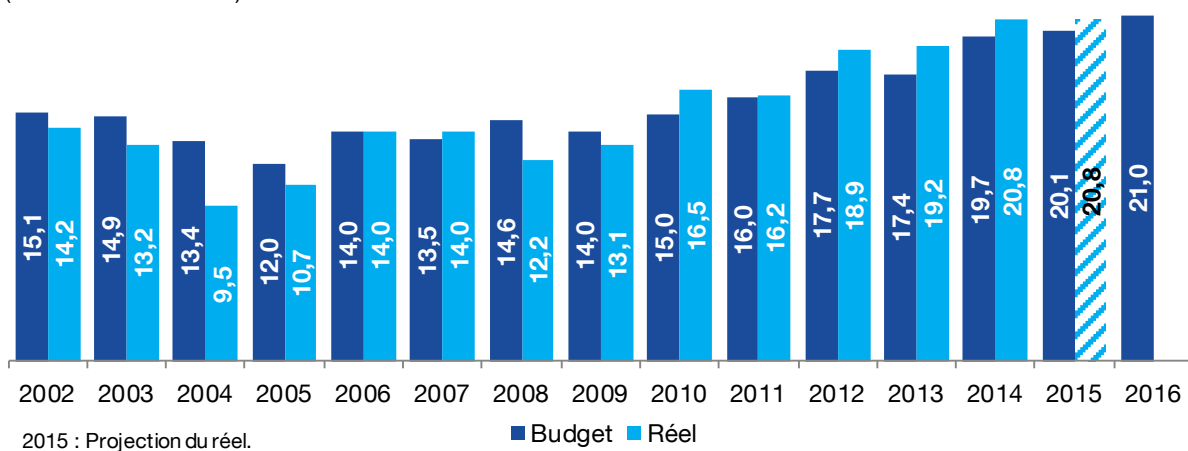
#### Justifications



**0,9** Hausse des revenus budgétés suivant ceux réalisés en 2014 et ceux projetés en 2015.

Le graphique suivant présente l'historique des amendes et des pénalités.

**Graphique 4 – Amendes et pénalités**  
(en millions de dollars)



## INTÉRÊTS

Les revenus d'intérêts proviennent des placements et des arrrages sur les sommes dues à la Ville. Globalement, il est prévu que ces revenus diminuent de -0,7 M\$ (-7,6%) pour atteindre 8,5 M\$ en 2016. Cette variation s'explique notamment par :

**Variations**  
(en M\$)

**Justifications**

↓	<b>1,0</b>	Diminution des revenus provenant des intérêts sur placements (taux d'intérêts anticipés inférieurs à 2015).
---	------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## AUTRES REVENUS

Ces revenus comprennent, entre autres, les revenus résultant de la vente d'actifs immobiliers détenus par la Ville. Il est prévu que ces revenus atteignent 16,7 M\$ en 2016, soit une diminution de -6,8 M\$ (-28,9%) en regard du budget 2015. Cette variation s'explique principalement par :

**Variations**  
(en M\$)

**Justifications**

↓	<b>6,8</b>	<b>Vente d'actifs municipaux</b> Revenus provenant de la vente d'actifs municipaux détenus par la Ville. Reclassement des « produits sur la vente de terrains affectés au remboursement de la dette » vers le Service du développement économique et des grands projets.
---	------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## AFFECTATIONS

Les affectations représentent l'utilisation spécifique de certaines sources de fonds provenant généralement des excédents de fonctionnement et des réserves.



**Tableau 22 – Affectations**  
(en millions de dollars)

	Réel		Projeté	Budget	
	2013	2014	2015	2015	2016
Affectation du surplus accumulé	3,3	6,0	10,0	10,0	0,0
Réserve neige	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0
Dépenses constatées à taxer ou à pourvoir	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0
Autres affectations	<u>14,5</u>	<u>3,1</u>	<u>3,7</u>	<u>2,8</u>	<u>3,5</u>
<b>Total des affectations</b>	<b><u>17,8</u></b>	<b><u>14,3</u></b>	<b><u>13,7</u></b>	<b><u>12,8</u></b>	<b><u>3,5</u></b>

Ces revenus s'élèvent à 3,5 M\$ au budget 2016, soit un écart de -9,3 M\$ (-72,7%) en regard du budget 2015. Cette variation s'explique principalement par :

**Variations**  
(en M\$)

**Justifications**

↓ **10,0 Surplus accumulés**

En 2015, 10,0 M\$ ont été puisés à même les surplus accumulés non affectés de la Ville à la suite de l'adoption du pacte fiscal transitoire qui a eu pour effet de réduire les revenus de transferts du gouvernement du Québec. Aucun montant n'est prévu à cet effet en 2016.

## ANALYSE DES DÉPENSES

Les dépenses de 2016 s'élèvent à 1 403,6 M\$, en hausse de 37,9 M\$ (2,8%) par rapport au budget 2015.

Les dépenses des services et des arrondissements totalisent 790,4 M\$, en hausse de 20,1 M\$ (2,6%) par rapport au précédent budget alors que les dépenses de financement atteignent 366,4 M\$, en hausse de 18,5 M\$ (5,3%), et les autres dépenses sont de l'ordre de 246,8 M\$, en baisse de -0,7 M\$ (-0,3%).

**Tableau 23 – Prévisions des dépenses 2016**  
(en millions de dollars)

	Réel		Projeté 2015 *	Budget	
	2013	2014 *		2015 *	2016
<b>DÉPENSES</b>					
<b>Dépenses par secteur d'activité</b>					
Direction générale *	33,0	42,9	54,4	54,2	56,5
Coordination des arrondissements *	180,4	179,8	201,7	202,4	207,8
Innovation et services de soutien	147,5	149,2	173,0	175,3	177,7
Dév. culturel, touristique, sportif et social *	74,6	73,8	75,9	75,2	74,0
Développement durable *	102,0	89,3	103,3	102,2	105,6
Sécurité publique	<u>122,6</u>	<u>131,3</u>	<u>167,3</u>	<u>161,0</u>	<u>168,8</u>
<b>Total dépenses par secteur d'activité</b>	<b>660,1</b>	<b>666,3</b>	<b>775,6</b>	<b>770,3</b>	<b>790,4</b>
<b>Dépenses de financement</b>					
Service de la dette brute	281,2	288,5	276,0	281,7	285,2
Paiement comptant d'immobilisations	<u>53,4</u>	<u>51,0</u>	<u>66,2</u>	<u>66,2</u>	<u>81,2</u>
<b>Total dépenses de financement</b>	<b>334,6</b>	<b>339,5</b>	<b>342,2</b>	<b>347,9</b>	<b>366,4</b>
<b>Autres dépenses</b>					
Cotisations de l'employeur *	164,3	167,8	92,5	89,5	92,0
Contributions aux organismes	107,1	113,3	117,3	118,1	121,8
Autres frais	<u>52,3</u>	<u>49,8</u>	<u>28,4</u>	<u>39,9</u>	<u>33,0</u>
<b>Total des autres dépenses</b>	<b>323,7</b>	<b>330,9</b>	<b>238,2</b>	<b>247,5</b>	<b>246,8</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>1 318,4</b>	<b>1 336,7</b>	<b>1 356,0</b>	<b>1 365,7</b>	<b>1 403,6</b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur). Données historiques non comparables.

Les principales variations ayant trait aux dépenses sont les suivantes :

↑	<b>20,1 M\$</b>	<p><b>Dépenses des unités administratives</b> Incluent les ajustements salariaux liés aux renouvellements des conventions collectives pour la majorité des groupes d'emploi.</p> <p>↑ 20,9 M\$ Rémunération</p> <p>↓ -1,3 M\$ Avantages sociaux (charges sociales et charge des services courants liée aux régimes de retraite)</p>
↑	<b>3,5 M\$</b>	<p><b>Service de la dette brute</b></p> <p>↓ -3,9 M\$ Service de la dette brute excluant la dotation de la réserve financière pour le paiement accéléré de la dette.</p> <p>↑ 7,4 M\$ Dotation de la réserve financière pour le paiement accéléré de la dette tel que prévu au cadre financier.</p>

↑	15,0 M\$	<b>Paiement comptant d'immobilisations (PCI)</b> Tel que prévu au cadre financier.
↑	2,5 M\$	<b>Cotisations de l'employeur</b> Charge d'équilibre liée aux régimes de retraite (remboursement du déficit) Autres cotisations de l'employeur
↑	4,8 M\$	<b>Transport en commun</b> Contribution de la Ville au Réseau de transport de la Capitale (RTC).
↓	-6,9 M\$	<b>Autres frais</b> Notamment liée à l'ajustement de certaines provisions telles que la provision salariale, celle pour les litiges et celle pour les sites contaminés.

## DÉPENSES DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

Les dépenses des unités administratives totalisent 790,4 M\$, en hausse de 20,1 M\$ (2,6%) par rapport au budget 2015.

En début de processus budgétaire, une cible budgétaire est fixée aux unités administratives. Elle provient du budget initial, diminué de compressions budgétaires équivalentes à environ 1,5 % de ce budget initial. Les gestionnaires ont la responsabilité de présenter un budget respectant la cible budgétaire qui leur est attribuée. L'atteinte de cet objectif doit comprendre :

- la réalisation complète des mandats sous la responsabilité de l'unité administrative;
- le respect du plan quinquennal de main-d'œuvre;
- l'intégration de compressions budgétaires;
- l'ajout de dépenses supplémentaires.

En 2016, les enveloppes budgétaires liées aux honoraires professionnels ont été mises à zéro. Cette façon de faire permet, chaque année, d'approfondir l'étude d'un poste budgétaire en particulier. Conséquemment, les unités administratives ont revu ces budgets dans leur globalité en vue de les restreindre au minimum requis. Cette façon de procéder se traduit conséquemment par de nouvelles demandes budgétaires de l'ordre de 7,2 M\$, soit un effort de compressions budgétaires de 1,5 M\$ en regard du budget 2015.

Le budget 2016 démontre un effort de compressions budgétaires de l'ordre de 19,8 M\$. Quant aux demandes budgétaires, elles s'élèvent à 27,7 M\$ (incluant les demandes de 7,2 M\$ liées aux honoraires professionnels).

Le tableau qui suit démontre l'exercice budgétaire ayant mené à une dépense de 790,4 M\$ pour les unités administratives. Tout d'abord, le budget initial est issu de celui de l'année précédente, diminué des compressions et demandes budgétaires non répétitives et ajusté en fonction de la progression salariale des employés réguliers (avancement d'échelon) et des augmentations salariales. Par la suite, les unités administratives soumettent des compressions budgétaires, générant ainsi une marge de manœuvre pour de nouveaux besoins. Parallèlement à cet exercice, elles définissent aussi leurs besoins de fonds supplémentaires qui se traduisent par des demandes budgétaires. Finalement, l'ensemble du budget 2016 est obtenu à partir du budget initial, en soustrayant les compressions budgétaires et en ajoutant les demandes. Le tout étant toujours effectué avec la préoccupation d'atteindre l'équilibre budgétaire.

Les dépenses des unités administratives représentent 56,3% des dépenses totales. Elles sont réparties selon leurs directions.

**Tableau 24 – Prévisions des dépenses des unités administratives**  
(en millions de dollars)

	Budget 2015 *	Budget initial	Compres- sions	Demandes**	Budget 2016
<b>DÉPENSES DES UNITÉS ADMINISTRATIVES</b>					
<b>Direction générale</b>					
Conseil municipal	4,5	4,5	0,0	0,0	4,5
Direction générale	4,0	3,5	0,0	0,8	4,3
Vision stratégique et performance org.*	2,7	2,3	0,0	0,3	2,6
Vérificateur général	1,6	1,6	0,0	0,0	1,6
Bureau de l'ombudsman	0,3	0,3	0,0	0,0	0,3
Ressources humaines	13,7	12,0	0,0	2,1	14,1
Finances	8,3	8,3	0,1	0,3	8,5
Communications	7,7	6,9	0,2	0,5	7,2
Développement économique et grands projets*	11,4	13,4	0,2	0,2	13,4
<b>Total direction générale</b>	<b>54,2</b>	<b>52,8</b>	<b>0,5</b>	<b>4,2</b>	<b>56,5</b>
<b>Coordination des arrondissements</b>					
Arrondissement de La Cité - Limoilou	52,8	53,0	0,7	3,8	56,1
Arrondissement des Rivières	26,6	27,2	0,7	0,1	26,6
Arr. de Ste-Foy-Sillery-Cap-Rouge	43,6	45,6	2,8	1,7	44,5
Arrondissement de Charlesbourg	24,0	24,2	0,4	0,5	24,3
Arrondissement de Beauport*	28,0	27,6	0,8	1,3	28,1
Arrondissement de La Haute-St-Charles	27,4	28,0	0,6	0,8	28,2
<b>Total coordination des arrondissements</b>	<b>202,4</b>	<b>205,6</b>	<b>6,0</b>	<b>8,2</b>	<b>207,8</b>
<b>Innovation et services de soutien</b>					
Affaires juridiques	8,5	7,6	0,2	1,3	8,7
Technologies de l'information et télécomm.	29,6	30,5	0,9	1,7	31,3
Évaluation	8,0	8,1	0,2	0,1	8,0
Greffe et archives	5,1	5,2	0,0	0,0	5,2
Approvisionnements	6,7	7,1	0,3	0,0	6,8
Greffe de la cour municipale	5,9	5,7	0,1	0,4	6,0
Gestion des immeubles	81,6	83,3	3,0	2,3	82,6
Gestion des équipements motorisés	29,9	30,2	1,3	0,2	29,1
<b>Total innovation et services de soutien</b>	<b>175,3</b>	<b>177,7</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>	<b>177,7</b>
<b>Dév. culturel, touristique, sportif et social</b>					
Culture et relations internationales*	24,1	23,1	0,1	1,4	24,4
Loisirs, sports et vie communautaire	7,5	7,4	0,3	1,5	8,6
Bureau dév. tourist. et grands événements	15,1	15,1	0,3	0,5	15,3
Office du tourisme de Québec	17,6	17,1	0,1	0,1	17,1
ExpoCité	10,9	9,0	0,8	0,4	8,6
<b>Total dév. culturel, tourist., sport., social</b>	<b>75,2</b>	<b>71,7</b>	<b>1,6</b>	<b>3,9</b>	<b>74,0</b>
<b>Développement durable</b>					
Environnement*	51,5	55,4	2,4	1,4	54,4
Aménagement et développement urbain*	5,9	6,1	0,2	0,1	6,0
Bureau du transport*	3,0	3,1	0,1	0,0	3,0
Planif. et coordination - aménagement territoire*	2,0	2,5	0,0	0,1	2,6
Travaux publics*	25,4	25,4	0,5	0,3	25,2
Ingénierie	14,4	14,5	0,1	0,0	14,4
<b>Total développement durable</b>	<b>102,2</b>	<b>107,0</b>	<b>3,3</b>	<b>1,9</b>	<b>105,6</b>
<b>Sécurité publique</b>					
Protection contre l'incendie	49,2	53,8	2,4	0,8	52,2
Police	110,3	112,3	0,0	2,7	115,0
Bureau de la sécurité civile	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0
Commissariat aux incendies	0,5	0,6	0,0	0,0	0,6
<b>Total sécurité publique</b>	<b>161,0</b>	<b>167,7</b>	<b>2,4</b>	<b>3,5</b>	<b>168,8</b>
<b>Total des dépenses des unités administratives</b>	<b>770,3</b>	<b>782,5</b>	<b>19,8</b>	<b>27,7</b>	<b>790,4</b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur).

\*\* Incluant les demandes de 7,2 M\$ liées aux honoraires professionnels (budget remis à zéro).



### DIRECTION GÉNÉRALE

Elle regroupe un ensemble de centres de responsabilités relatifs à l'administration générale et à la gestion de la Ville.



### DGA COORDINATION DES ARRONDISSEMENTS

Les services de proximité sont dispensés par les différents arrondissements. Chacun possède un conseil d'arrondissement, formé de représentants élus. Ces derniers détiennent des pouvoirs de décision pour les services de proximité tels que l'urbanisme, l'enlèvement des matières résiduelles, le développement économique local, communautaire, culturel ou social, la culture, les loisirs et les parcs d'arrondissement ainsi que la voirie locale.



### DGA INNOVATION ET SERVICES DE SOUTIEN

Elle rassemble les spécialistes capables d'apporter le soutien nécessaire aux différentes unités administratives de l'organisation dans la réalisation de leurs mandats.



### DGA DÉVELOPPEMENT CULTUREL, TOURISTIQUE, SPORTIF ET SOCIAL

Elle comprend l'ensemble des activités économiques relatives à la planification, à l'organisation et à la gestion des programmes de loisirs, de culture, de même que celles liées au développement social et au tourisme.



### DGA DÉVELOPPEMENT DURABLE

Elle intègre l'ensemble des activités économiques relatives à l'élaboration et au maintien du schéma d'aménagement ou du plan d'urbanisme. Elle regroupe également les dépenses pour l'élaboration de divers programmes en vue de favoriser la situation économique du territoire.



### DGA SÉCURITÉ PUBLIQUE

Elle comprend l'ensemble des activités reliées à la protection des personnes et de la propriété. De plus, cette fonction regroupe toutes les autres dépenses relatives au contrôle, à la prévention et aux mesures d'urgence en matière de sécurité civile.





DIRECTION  
**GÉNÉRALE**





## DIRECTION GÉNÉRALE

La direction générale regroupe un ensemble de centres de responsabilités relatifs à l'administration générale et à la gestion de la Ville. Elle est composée des unités administratives suivantes :

### Conseil municipal

Le conseil municipal est l'organe législatif de la Ville. Il adopte les budgets et vote les crédits nécessaires à l'administration de la Ville et de ses arrondissements.

Il adopte les règlements municipaux, autorise les emprunts, crée les différents services et en précise les responsabilités. Il se prononce sur les rapports que lui soumet le comité exécutif. Il peut lui commander des rapports sur tout ce qui concerne l'administration.

### Direction générale

La Direction générale est composée du directeur général, des directeurs généraux adjoints et des ressources nécessaires à son bon fonctionnement et à l'accomplissement des devoirs, pouvoirs et attributions du directeur général.

Outre les devoirs, pouvoirs et attributions qui lui sont confiés par les lois et règlements applicables, le directeur général est responsable de l'ensemble des services et des directions d'arrondissement de la Ville (à l'exception du Bureau du vérificateur général et du Bureau de l'ombudsman) ainsi que de la direction, de l'administration et de la régie interne de la Direction générale. Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité. À l'égard d'un fonctionnaire ou d'un employé dont les fonctions sont prévues par loi, l'autorité du directeur général n'est exercée que dans le cadre de son rôle de gestionnaire des ressources humaines, matérielles et financières de la municipalité et ne peut avoir pour effet d'entraver l'exercice des fonctions prévues par la loi pour ces personnes.

Cinq unités administratives relèvent directement du directeur général : les services de la Vision stratégique et de la performance organisationnelle, des Ressources humaines, des Finances, des Communications et du Développement économique et des grands projets.

Le directeur général peut confier à un comité de gestion l'étude des questions prioritaires, des dossiers d'intérêt général ou des autres matières qu'il détermine, et ce, afin d'assurer une meilleure coordination des services et la diffusion de l'information.

### Vision stratégique et performance organisationnelle

Ce service joue un rôle important dans l'élaboration de la vision et des orientations stratégiques ainsi que dans le déploiement d'une gestion axée sur l'amélioration continue. Il soutient et conseille les autres unités administratives dans des dossiers majeurs tels que le plan stratégique de la Ville, les plans d'affaires, les audits de performance, la mesure des résultats ainsi que le développement et le déploiement d'une gestion soutenue par l'approche Lean.

### Vérificateur général

La structure administrative prévoit un vérificateur général nommé par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil municipal pour un mandat de sept ans, non renouvelable.

Le vérificateur général procède à la vérification financière, à la vérification de la conformité des opérations reliées aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives et à la vérification de l'optimisation des ressources. Il vérifie les comptes et les affaires de la Ville et des organismes

faisant partie de son périmètre comptable, ainsi que de toute personne morale dont la Ville, ou un mandataire de celle-ci, détient plus de 50% des parts ou des actions votantes en circulation ou nomme plus de 50% des membres de son conseil d'administration.

Le vérificateur général peut également procéder à la vérification des comptes et des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la Ville ou par une personne morale relativement à l'utilisation de l'aide accordée. Le vérificateur général peut finalement procéder à la vérification du régime ou de la caisse d'un comité de retraite de la Ville ou d'une personne morale sur demande du comité exécutif et avec l'accord du conseil municipal.

Le vérificateur général doit faire enquête chaque fois que le conseil municipal lui en fait la demande, cette requête ne devant toutefois pas avoir préséance sur ses obligations principales. Les devoirs et les pouvoirs du vérificateur général lui sont conférés par la loi.

### **Bureau de l'ombudsman**

Le Bureau de l'ombudsman entend les plaintes des citoyens qui s'estiment lésés par l'administration municipale. Il est indépendant de l'administration et formé de commissaires bénévoles nommés par le conseil municipal. Le rôle du Bureau de l'ombudsman s'apparente donc à celui que tient le Protecteur du citoyen à l'échelle du Québec.

L'organisme intervient, et ce, gratuitement, lorsque des motifs raisonnables l'amènent à croire qu'une personne ou qu'un groupe de personnes a subi ou risque de subir des préjudices dans son rapport avec la Ville ou avec l'un de ses représentants. Ces préjudices peuvent résulter de négligence, d'erreur, d'injustice ou d'abus.

Le Bureau de l'ombudsman reçoit les plaintes une fois que les personnes en cause ont démontré qu'elles ont épuisé les recours administratifs existants dans l'arrondissement ou dans le service concerné. Il s'agit donc d'une instance de dernier recours.

Il n'a toutefois pas compétence sur les décisions des élus, des agents de la paix, des organismes mandataires et en matière de relations de travail.

### **Ressources humaines**

Ce service voit à l'administration de la paie, des programmes de régimes de retraite, au renouvellement et à l'application des conventions collectives. Il élabore et met en oeuvre un plan intégré de recrutement, de dotation et de gestion des ressources humaines en vue, entre autres, de favoriser le développement des compétences des individus dans une perspective d'amélioration continue de la qualité des services. Il fournit à ses différentes clientèles les conseils, l'expertise et les informations requises en matière d'organisation du travail, de développement organisationnel, de relations de travail, de présence au travail, de santé et de sécurité, etc.

### **Finances**

Ce service gère et contrôle les ressources financières de la Ville et assure, en collaboration avec les arrondissements, certains services aux citoyens et citoyennes dans leurs relations avec l'administration, notamment pour délivrer des permis et encaisser le paiement des taxes, droits, amendes, etc. Il doit également fournir les avis requis à l'occasion de l'acquisition et de la disposition des biens, des services, d'équipements et des propriétés de la Ville. La directrice du Service des finances est la trésorière de la Ville.

## Communications

Responsable de la communication institutionnelle et éditeur officiel de toutes les plates-formes, le service planifie, coordonne, réalise et évalue les programmes d'information, de consultation et de promotion de la Ville, en concertation avec ses partenaires.

En s'appuyant sur l'expertise de son personnel et en utilisant de façon stratégique et innovante les moyens à sa disposition, le service assure la cohérence et la coordination de l'ensemble des activités de communication interne et externe de la Ville, établit un dialogue permanent et constant avec les citoyens et les médias et développe une image attrayante et performante de la Ville et en assure l'implantation et le rayonnement aux plans local, national et international. Enfin, il contribue à la mobilisation du personnel par son approche dynamique et créative en matière de communications internes.

## Développement économique et grands projets

Ce service collabore à la création et au maintien d'un environnement favorable aux développements des affaires. Par son leadership, ses moyens, ses outils financiers et son expertise, il fédère les acteurs du milieu afin d'accroître la vitalité économique et d'assurer la réussite des projets collectifs et économiques de la Ville de Québec.

## Budget

Le budget 2016 de la Direction générale est de l'ordre de 56,5 M\$, en hausse de 2,3 M\$ (4,2%) par rapport au budget 2015.

**Tableau 25 – Dépenses : Direction générale**  
(en millions de dollars)

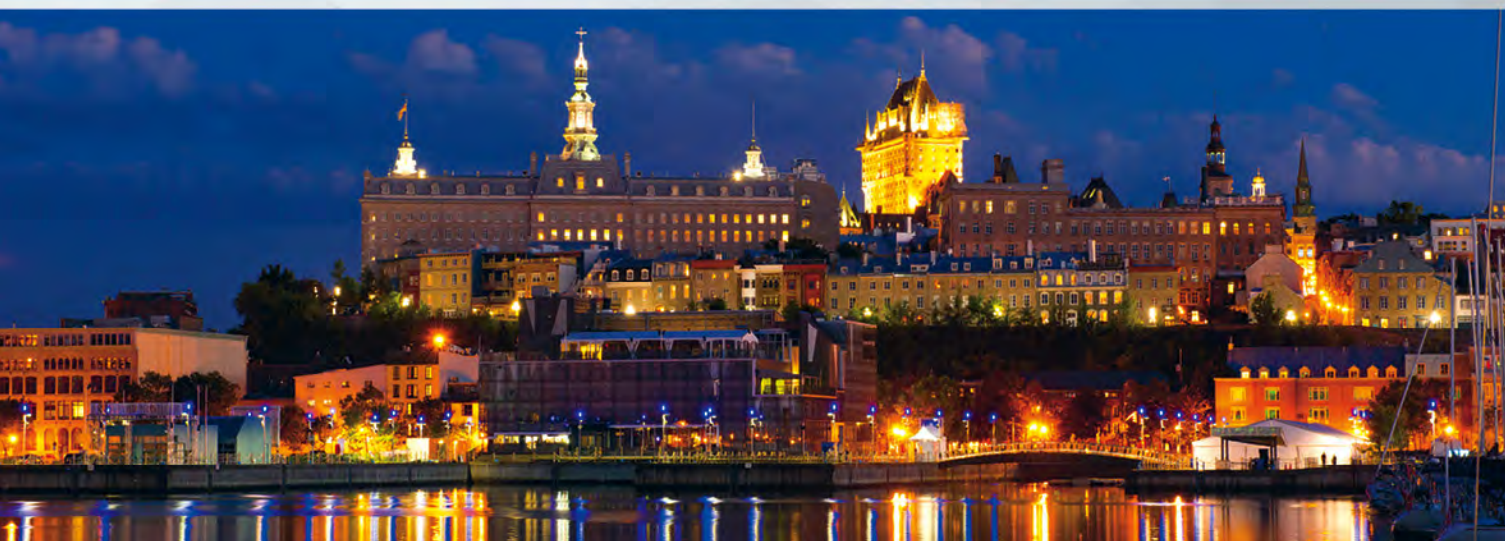
	Réel		Projeté 2015 *	Budget	
	2013	2014 *		2015 *	2016
<b>Direction générale</b>					
Conseil municipal	3,4	3,7	4,5	4,5	4,5
Direction générale	3,2	3,4	3,9	4,0	4,3
Vision stratégique et performance org.*	1,2	2,3	2,7	2,7	2,6
Vérificateur général	1,2	1,3	1,6	1,6	1,6
Bureau de l'ombudsman	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3
Bureau des relations internationales*	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Ressources humaines	11,6	11,7	14,1	13,7	14,1
Finances	6,0	6,2	8,3	8,3	8,5
Communications	5,3	5,8	7,8	7,7	7,2
Développement économique et grands projets*	<u>0,0</u>	<u>8,3</u>	<u>11,2</u>	<u>11,4</u>	<u>13,4</u>
<b>Total direction générale</b>	<b><u>33,0</u></b>	<b><u>42,9</u></b>	<b><u>54,4</u></b>	<b><u>54,2</u></b>	<b><u>56,5</u></b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur). Données historiques non comparables.

## Principales variations budgétaires

Les principales variations budgétaires entre les budgets 2015 et 2016 se résument comme suit :

Variation (en M\$)	Justifications	Unités administratives
<b>Rémunération globale</b>		
<b>↑ 3,1</b>	<b>Rémunération</b> Ajustement des salaires conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi. Création de 10 postes à la suite de la mise en œuvre du Fonds de développement des territoires (FDT) par le gouvernement du Québec - Développement économique et des grands projets (DÉGP).	↑ 0,4 M\$ DG ↑ 0,1 M\$ VSPO ↑ 0,1 M\$ VG ↑ 0,7 M\$ RH ↑ 0,3 M\$ Finances ↑ 0,3 M\$ Communications ↑ 1,1 M\$ DÉGP
<b>↓ 0,4</b>	<b>Avantages sociaux</b> Ajustement des avantages sociaux conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi (↑ charges sociales et ↓ charge des services courants liée aux régimes de retraite).	↓ 0,1 M\$ Finances ↓ 0,3 M\$ DÉGP
<b>Biens et services</b>		
<b>↓ 0,5</b>	<b>Services professionnels, techniques et autres</b> Honoraires professionnels liés au « Lean Management » de 2015 non récurrents en 2016 - Vision stratégique et de la performance organisationnelle (VSPO). Rationalisation des dépenses d'honoraires professionnels - Ressources humaines (RH).	↓ 0,2 M\$ VSPO ↓ 0,2 M\$ RH
<b>↓ 0,6</b>	<b>Contributions à des organismes</b> Transfert de la subvention, auparavant accordée à la Ville par le gouvernement du Québec pour les activités du Centre local de développement (CLD) de Québec, vers la rémunération globale (création de 10 postes, au Service du DÉGP, à la suite de la mise en œuvre du FDT par le gouvernement du Québec).	↓ 0,6 M\$ DÉGP
<b>↑ 1,7</b>	<b>Affectations</b> Ajustement de la subvention provenant du gouvernement du Québec pour la Stratégie d'appui au développement économique de la Ville. Un revenu équivalent est constaté en contrepartie.	↑ 1,7 M\$ DÉGP
<b>Fournitures de services publics</b>		
<b>↓ 0,8</b>	<b>Téléphonie, publicité et promotion</b> Ajustement du budget promotionnel dédié à favoriser le rayonnement de la ville. Passage graduel au format électronique pour le bulletin municipal et les outils de communications (débuté en 2015).	↓ 0,7 M\$ Communications
<b>↓ 0,2</b>	<b>Énergie et fournitures</b> Reclassement de dépenses vers les services professionnels techniques et autres.	↓ 0,2 M\$ Communications



DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE  
**À LA COORDINATION  
DES ARRONDISSEMENTS**



## COORDINATION DES ARRONDISSEMENTS

Les services de proximité sont dispensés par les arrondissements de la Ville de Québec.

**Tableau 26 – Portrait des arrondissements**

Arrondissements	La Cité- Limoilou	Des Rivières	Ste-Foy- Sillery- Cap-Rouge	Charlesbourg	Beauport	La Haute- St-Charles	Ville de Québec
Population (habitants) *	109 157	73 153	106 308	81 734	81 319	84 429	<b>536 100</b>
Superficie (km <sup>2</sup> )	22	49	95	66	74	148	<b>454</b>
Parcs et espaces verts (nb.)	93	59	129	28	64	83	<b>456</b>
Établissements d'affaires (nb.)	5 004	3 536	3 820	1 559	1 527	1 250	<b>16 696</b>
Emplois (nb.)	98 630	72 150	80 235	18 655	22 400	12 165	<b>304 235</b>
Valeur moyenne d'un logement résidentiel (\$) (excluant condo)	328 762	295 072	378 853	270 609	268 598	259 373	<b>296 295</b>
Budget 2016 (M\$)	56,1	26,6	44,5	24,3	28,1	28,2	<b>207,8</b>
Effectif 2016 (p.a.)	285	178	382	168	191	227	<b>1 430</b>

\* Source : décret 2015 de population du MAMOT

Chaque arrondissement possède un conseil d'arrondissement formé de représentants élus. Ces derniers détiennent des pouvoirs de décision pour les services de proximité tels que l'urbanisme, l'enlèvement des matières résiduelles, le développement économique local, communautaire, culturel ou social, la culture, les loisirs et les parcs d'arrondissement ainsi que la voirie locale.

Chaque arrondissement comprend une direction et quatre divisions dédiées aux services de proximité.

### Direction

La Direction planifie, dirige, coordonne et contrôle les activités de l'arrondissement. Elle assure un rôle-conseil auprès des élus et effectue le lien entre les élus et l'administration. Le secrétariat du conseil d'arrondissement peut relever de la Direction.

### Relations avec les citoyens et soutien administratif

Cette division planifie et assure la prestation de services directs à la population. Ses activités couvrent, entre autres, l'accueil des citoyens, la réponse aux demandes d'information courantes, l'inscription à certaines activités municipales et la perception de redevances. Elle est responsable de la réception et du traitement des demandes, des requêtes et des plaintes des citoyens et citoyennes et, au besoin, elle fait le lien avec les services municipaux concernés. Elle offre, par ailleurs, son soutien aux conseils de quartier et organise des activités d'information et de consultation publique.

### Culture, loisir et vie communautaire

Cette division est responsable de la gestion et de l'entretien des parcs ainsi que des équipements culturels et récréatifs situés dans l'arrondissement. Elle est aussi responsable de l'offre de services à

la population en matière d'activités de loisir, de culture, d'entraide et d'action communautaires. Elle assure le soutien technique et financier ainsi que l'encadrement nécessaire dans la réalisation de ces activités. Elle collabore avec les organismes de l'arrondissement pour leur apporter le soutien approprié et coordonner leurs actions.

### Gestion du territoire

Cette division exerce les compétences de l'arrondissement dans les domaines de l'urbanisme, de l'inspection des bâtiments, du contrôle et de la qualité de l'environnement, de l'enlèvement des matières résiduelles, de la brigade scolaire, du développement économique local, du contrôle de la signalisation, de la circulation, du stationnement et de la prévention des incendies. Elle collabore, avec les autres unités administratives de la Ville, à l'établissement des processus opérationnels et administratifs reliés à la prestation des services à la population en ces domaines. Elle participe à la gestion des demandes de permis et à leur délivrance. Elle exerce également une responsabilité en matière d'inspection des travaux de construction et de qualité de l'environnement relevant de l'arrondissement.

### Travaux publics

Cette division voit à l'entretien des infrastructures municipales situées dans l'arrondissement. Elle est également responsable de la gestion et de la réalisation des travaux suivants : déneigement, entretien et réparation du réseau de distribution de l'eau potable et du réseau d'évacuation des eaux usées, entretien des espaces verts (sauf les travaux spécialisés), des voies publiques locales ainsi que des artères.

### Budget

Le budget 2016 de la DGA-Coordination des arrondissements est de l'ordre de 207,8 M\$, en hausse de 5,4 M\$ (2,7%) par rapport au budget 2015.

**Tableau 27 – Dépenses : DGA - Coordination des arrondissements**  
(en millions de dollars)

	Réal		Projeté 2015 *	Budget	
	2013	2014 *		2015 *	2016
<b>Coordination des arrondissements</b>					
Arrondissement de La Cité - Limoilou	46,7	47,0	53,9	52,8	56,1
Arrondissement des Rivières	24,5	24,8	26,3	26,6	26,6
Arr. de Ste-Foy-Sillery-Cap-Rouge	38,5	37,6	42,3	43,6	44,5
Arrondissement de Charlesbourg	21,8	21,4	23,7	24,0	24,3
Arrondissement de Beauport*	23,3	23,5	27,9	28,0	28,1
Arrondissement de La Haute-St-Charles	<u>25,6</u>	<u>25,5</u>	<u>27,6</u>	<u>27,4</u>	<u>28,2</u>
<b>Total coordination des arrondissements</b>	<b><u>180,4</u></b>	<b><u>179,8</u></b>	<b><u>201,7</u></b>	<b><u>202,4</u></b>	<b><u>207,8</u></b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur). Données historiques non comparables.



**Tableau 28 – Dépenses : DGA - Coordination des arrondissements (selon les divisions)**  
(en millions de dollars)

	Réel		Projeté	Budget	
	2013	2014 *	2015 *	2015 *	2016
Direction	3,2	3,5	4,8	5,0	7,0
Relations avec les citoyens et soutien adm.	7,6	7,1	9,2	9,2	10,6
Culture, loisir et vie communautaire	48,6	46,7	52,0	50,5	50,8
Gestion du territoire	32,7	31,7	37,3	38,2	37,6
Travaux publics	<u>88,3</u>	<u>90,8</u>	<u>98,4</u>	<u>99,6</u>	<u>101,8</u>
<b>Total coordination des arrondissements</b>	<b><u>180,4</u></b>	<b><u>179,8</u></b>	<b><u>201,7</u></b>	<b><u>202,4</u></b>	<b><u>207,8</u></b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur). Données historiques non comparables.

### Principales variations budgétaires

Les principales variations budgétaires entre les budgets 2015 et 2016 se résument comme suit :

Variation (en M\$)	Justifications	Unités administratives
<b>Rémunération globale</b>		
<b>↑ 3,8</b>	<b>Rémunération</b> Ajustement des salaires conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi. Transferts de postes à la suite de la création du Centre de relations avec les citoyens (20 postes provenant des autres arrondissements) – Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge (SFSCR).	↑ 0,6 M\$ La Cité-Limoilou ↑ 0,2 M\$ Des Rivières ↑ 1,9 M\$ SFSCR ↑ 0,5 M\$ Charlesbourg ↑ 0,3 M\$ Beauport ↑ 0,3 M\$ Haute-St-Charles
<b>↑ 0,4</b>	<b>Avantages sociaux</b> Ajustement des avantages sociaux conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi (↑ charges sociales et ↓ charge des services courants liée aux régimes de retraite).	↓ 0,1 M\$ La Cité-Limoilou ↑ 0,3 M\$ Des Rivières ↑ 0,1 M\$ SFSCR ↓ 0,1 M\$ Charlesbourg ↓ 0,2 M\$ Beauport ↑ 0,3 M\$ Haute-St-Charles
<b>Biens et services</b>		
<b>↑ 0,3</b>	<b>Location, entretien et réparation</b> Location d'équipement supplémentaire lié au déneigement à la suite de la reprise en régie d'une zone de déneigement – La Cité-Limoilou. Ajustement du budget de location d'équipements pour les branchements d'aqueduc à la suite du changement de tarification - SFSCR. Location de l'équipement nécessaire à la démolition de la piscine St-Thomas-D'Aquin - SFSCR.	↑ 0,1 M\$ La Cité-Limoilou ↑ 0,2 M\$ SFSCR
<b>↑ 0,2</b>	<b>Contributions à des organismes</b> Indexation des protocoles d'ententes liant les organismes de loisirs à la Ville de Québec - Charlesbourg. Impartition des activités de surveillance à la suite de l'ouverture du Centre Marc-Simoneau - Beauport.	↑ 0,1 M\$ Charlesbourg ↑ 0,1 M\$ Beauport

↑	<b>0,2 Autres objets</b> Contingence pour priorisation de projets en cours d'année.	↑ 0,1 M\$ Charlesbourg ↑ 0,1 M\$ Beauport ↑ 0,1 M\$ Haute-St-Charles
↑	<b>1,4 Services professionnels, techniques et autres</b> Ajustement du contrat de collecte des déchets - La Cité-Limoilou. Nouveau contrat pour la gestion animalière avec des revenus en contrepartie. Auparavant traité sous la rubrique « Autres dépenses : contributions aux organismes » - La Cité-Limoilou. Ajustement du contrat de déneigement à la suite du rehaussement du niveau de priorisation du déneigement des côtes - La Cité-Limoilou. Réalisation de travaux par la Ville sur des bâtiments vétustes n'appartenant pas à la Ville. Ces travaux devraient normalement être effectués par les propriétaires. Revenus équivalents en contrepartie - La Cité-Limoilou. Ajustements des coûts de contrats liés à la collecte sélective. Le tonnage attendu lié à la collecte et au transport des résidus institutionnels, commerciaux et industriels est moindre que celui de 2015 - Des Rivières, SFSCR et Charlesbourg. Ajustement du budget de collecte et de transport des matières résiduelles selon les projections de tonnage basée sur les dernières réalisations - Haute-St-Charles.	↑ 3,1 M\$ La Cité-Limoilou ↓ 0,6 M\$ Des Rivières ↓ 0,9 M\$ SFSCR ↓ 0,3 M\$ Charlesbourg ↑ 0,2 M\$ Haute-St-Charles
<b>Fournitures de services publics</b>		
↓	<b>0,9 Énergie et fournitures</b> Diminution des matériaux requis pour l'entretien du réseau d'égout suivant l'optimisation des techniques de travail – La Cité-Limoilou. Réduction de la quantité de fondant et d'abrasif requis lors des activités de déneigement à la suite de l'ajustement des zones de déneigement – SFSCR. Diminution des matériaux requis pour les activités liées aux travaux publics suivant l'optimisation des techniques de travail – Beauport.	↓ 0,1 M\$ La Cité-Limoilou ↓ 0,3 M\$ SFSCR ↓ 0,4 M\$ Beauport



DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE  
**INNOVATION ET SERVICES  
DE SOUTIEN**



## **INNOVATION ET SERVICES DE SOUTIEN**

Cette section rassemble les spécialistes capables d'apporter le soutien nécessaire aux différentes unités administratives de l'organisation dans la réalisation de leurs mandats. Elle est composée des unités administratives suivantes :

### **Affaires juridiques**

Ce service fournit à la Ville le soutien juridique nécessaire et représente ses intérêts devant les instances judiciaires ou quasi judiciaires, lorsque requis.

### **Technologies de l'information et des télécommunications**

Le Service des technologies de l'information et des télécommunications (TIT) appuie l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs et dans sa recherche de performance et d'innovation, par l'offre et le soutien de solutions d'affaires en intégrant les technologies de l'information et des télécommunications.

### **Évaluation**

Le Service de l'évaluation a pour mission de confectionner, de tenir à jour et de défendre les rôles d'évaluation du territoire des trois villes de l'agglomération de Québec, conformément à la législation en vigueur.

### **Greffe et archives**

Le Service du greffe et des archives a pour mission d'assumer le secrétariat général des instances décisionnelles et la responsabilité de la gestion et de la conservation des documents de la Ville. Il traite les demandes d'accès aux documents de la Ville. Il veille à la protection des renseignements personnels. En outre, le service est responsable de la tenue des élections et des référendums municipaux.

### **Approvisionnements**

Ce service est responsable de l'obtention des biens et services requis pour les activités de la Ville. Il gère les inventaires et les biens inventoriés des magasins et des centres de distribution.

### **Greffe de la cour municipale**

Le rôle du Greffe de la cour municipale est de permettre l'exercice du pouvoir judiciaire dans les domaines de compétence qui lui sont dévolus par la loi, soit en matière civile, pénale et criminelle. À ce titre, il voit au traitement des dossiers d'infractions relevant des divers poursuivants. Il assure le cheminement des dossiers devant le tribunal, perçoit les amendes et veille à l'exécution des décisions rendues. Il est le maître d'œuvre de la justice de proximité par son accessibilité et la nature de ses services d'accueil et d'information.

### **Gestion des immeubles**

Le Service de la gestion des immeubles est responsable de l'acquisition, de la disposition et de l'entretien des biens immobiliers de la Ville, dont les bâtiments, les terrains, les monuments, les terrains de jeux, les parcs, le mobilier urbain, les signaux lumineux et le réseau d'éclairage. Il alloue les espaces aux utilisateurs et leur fournit un soutien technique lorsque requis.

## Gestion des équipements motorisés

Ce service doit mettre en œuvre les programmes requis pour la gestion, l'entretien, l'adaptation et la sécurité des équipements motorisés ainsi que pour la gestion des carburants nécessaires à leur fonctionnement. Il est également responsable de la formation des opérateurs des divers véhicules ou équipements motorisés.

## Budget

Le budget 2016 de la DGA – Innovation et services de soutien se chiffre à 177,7 M\$, en hausse de 2,4 M\$ (1,4%) par rapport au budget 2015.

**Tableau 29 – Dépenses : DGA - Innovation et services de soutien**  
(en millions de dollars)

	Réel		Projeté 2015 *	Budget	
	2013	2014		2015 *	2016
<b>Innovation et services de soutien</b>					
Affaires juridiques	7,6	7,6	8,9	8,5	8,7
Technologies de l'information et télécomm.	23,1	25,2	30,4	29,6	31,3
Évaluation	6,0	6,2	8,1	8,0	8,0
Greffe et archives	4,3	4,0	5,1	5,1	5,2
Approvisionnements	5,1	5,2	6,8	6,7	6,8
Greffe de la cour municipale	4,6	4,6	5,7	5,9	6,0
Gestion des immeubles	70,5	70,3	80,3	81,6	82,6
Gestion des équipements motorisés	<u>26,3</u>	<u>26,1</u>	<u>27,7</u>	<u>29,9</u>	<u>29,1</u>
<b>Total innovation et services de soutien</b>	<b><u>147,5</u></b>	<b><u>149,2</u></b>	<b><u>173,0</u></b>	<b><u>175,3</u></b>	<b><u>177,7</u></b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur). Données historiques non comparables.

## Principales variations budgétaires

Les principales variations budgétaires entre les budgets 2015 et 2016 se résument comme suit :

Variation (en M\$)	Justifications	Unités administratives
<b>Rémunération globale</b>		
<b>↑ 2,0</b>	<b>Rémunération</b> Ajustement des salaires conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ 0,4 M\$ Affaires juridiques</li> <li>↑ 0,7 M\$ TIT</li> <li>↑ 0,1 M\$ Évaluation</li> <li>↑ 0,3 M\$ Approvisionnement</li> <li>↓ 0,1 M\$ Cour municipale</li> <li>↑ 0,2 M\$ Immeubles</li> <li>↑ 0,3 M\$ Equip. motorisés</li> </ul>
<b>↓ 1,3</b>	<b>Avantages sociaux</b> Ajustement des avantages sociaux conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi (↑ charges sociales et ↓ charge des services courants liée aux régimes de retraite).	<ul style="list-style-type: none"> <li>↓ 0,1 M\$ Affaires juridiques</li> <li>↓ 0,3 M\$ TIT</li> <li>↓ 0,2 M\$ Évaluation</li> <li>↓ 0,1 M\$ Approvisionnement</li> <li>↑ 0,1 M\$ Cour municipale</li> <li>↓ 0,6 M\$ Immeubles</li> <li>↓ 0,1 M\$ Equip. motorisés</li> </ul>

---

**Biens et services**

<p>↑ <b>1,7 Services professionnels, techniques et autres</b></p>	<p>Ajustement au réel des honoraires professionnels de déontologie policière – Affaires juridiques.</p> <p>Indexation des contrats d’entretien, des coûts de licences et nouveaux systèmes liés aux actifs technologiques - TIT</p> <p>Rationalisation du budget d’archivage et de numérisation – Greffe et archives.</p> <p>Hausse des coûts d’entretien des bâtiments municipaux à la suite de l’indexation de contrats et de l’ajout de nouveaux équipements, notamment le garage municipal de Charlesbourg et le complexe Giffard – Immeubles.</p> <p>Ajustement du budget de formation selon les nouveaux besoins et ajout d’un contrat de remorquage à la suite de la centralisation des activités mécaniques – Équipements motorisés.</p>	<p>↓ 0,1 M\$ Affaires juridiques</p> <p>↑ 0,8 M\$ TIT</p> <p>↓ 0,1 M\$ Greffe et archives</p> <p>↑ 1,0 M\$ Immeubles</p> <p>↑ 0,1 M\$ Équip. motorisés</p>
<p>↓ <b>0,7 Location, entretien et réparation</b></p>	<p>Location d’un nouvel espace serveur nécessaire à la relocalisation des serveurs auparavant situé au 2, Pierre-Olivier Chauveau (fermeture du site) et ajustement du budget de réparation des appareils de radiocommunication – TIT.</p> <p>Rationalisation des dépenses d’entretien et de réparation sur le site d’ExpoCité – Immeubles.</p> <p>Activité d’amélioration continue non récurrente en 2016 et diminution des réparations extérieures – Équipements motorisés.</p>	<p>↑ 0,4 M\$ TIT</p> <p>↓ 0,9 M\$ Immeubles</p> <p>↓ 0,2 M\$ Équip. motorisés</p>

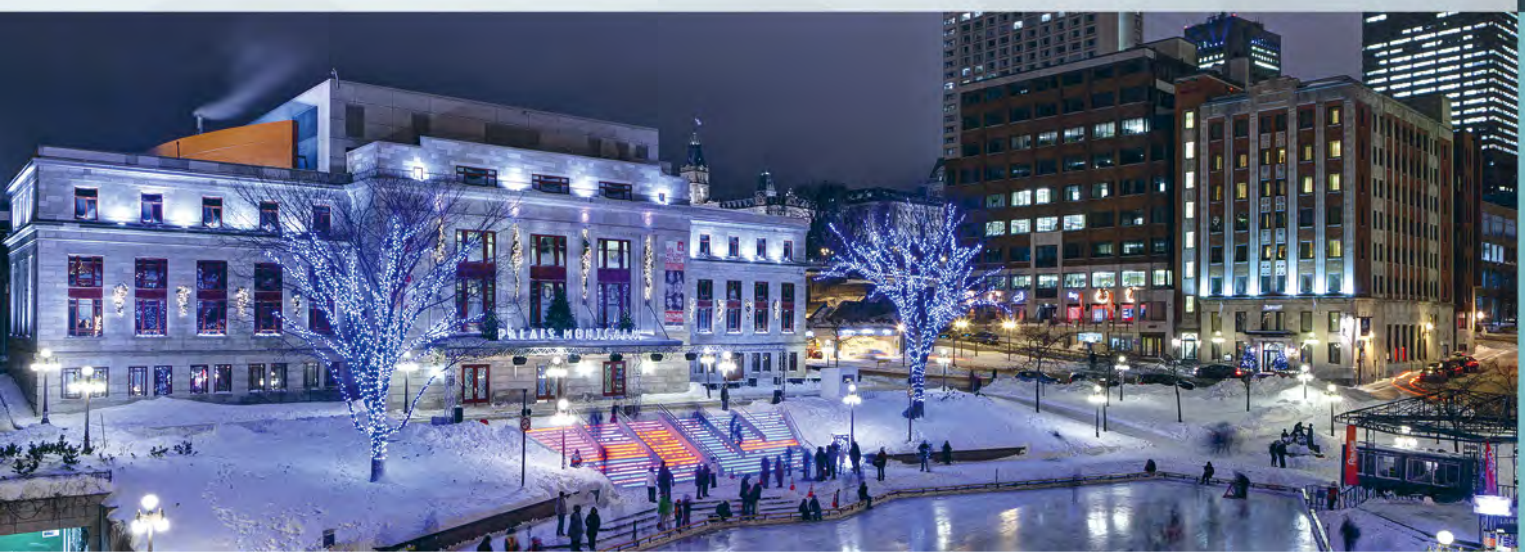
**Fournitures de services publics**

<p>↑ <b>0,5 Énergie et fournitures</b></p>	<p>Exploitation de l’incinérateur (auparavant à contrat) (↑) - Immeubles.</p> <p>Augmentation du coût de l’énergie (↑) - Immeubles.</p> <p>Ajout de nouveaux équipements (↑) - Immeubles.</p> <p>Programme d’économie d’énergie (↓) – Immeubles.</p> <p>Fermeture d’équipements (↓) – Immeubles.</p> <p>Diminution anticipée du prix du carburant – Équip. motorisés.</p>	<p>↑ 1,4 M\$ Immeubles</p> <p>↓ 0,9 M\$ Équip. motorisés</p>
--------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

---







DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE  
**DÉVELOPPEMENT**  
**CULTUREL, TOURISTIQUE,**  
**SPORTIF ET SOCIAL**



## DÉVELOPPEMENT CULTUREL, TOURISTIQUE, SPORTIF ET SOCIAL

Cette fonction comprend l'ensemble des activités économiques relatives à la planification, à l'organisation et à la gestion des programmes de loisirs, de culture, de même que celles liées au développement social et au tourisme. De plus, elle inclut les dons et subventions accordés à des organismes oeuvrant dans ces champs d'activités. Elle regroupe également les dépenses relatives à la gestion des équipements et aux activités patrimoniales.

Sur le plan des loisirs et de la culture, nous y retrouvons, entre autres, les centres communautaires, les patinoires, les piscines, les plages et ports de plaisance, les parcs et terrains de jeux, les parcs régionaux, les expositions et foires, les bibliothèques ainsi que les maisons du Patrimoine et le Palais Montcalm.

Quant aux activités touristiques, elles regroupent celles qui sont reliées à la promotion et au développement telles que la promotion touristique, le service d'information touristique, les services pour la tenue de congrès et le service de guide.

Elle est composée des unités administratives suivantes :

### Culture et relations internationales

Ce service est responsable de la Bibliothèque de Québec, de la diffusion du patrimoine, de la muséologie, de l'art public, de la toponymie et des relations internationales.

Il élabore la politique municipale en matière d'art et de culture et contribue à la mise en œuvre des initiatives en ce domaine. De concert avec ses partenaires, il contribue au soutien des artistes et des entreprises et organismes culturels. Il favorise l'accès de la population aux arts et à la culture et appuie la connaissance, la conservation et la diffusion du patrimoine. Il soutient les arrondissements dans la réalisation de leurs mandats culturels.

Ce service a également la mission de planifier et de coordonner les actions de la Ville et de ses partenaires sur les plans national et international. Il vise à accroître la notoriété et le rayonnement de la Ville afin d'en maximiser les retombées politiques, économiques, touristiques et culturelles.

### Loisirs, sports et vie communautaire

Ce service élabore des politiques, des plans et des programmes visant à soutenir et à encadrer les actions de la municipalité, des arrondissements et des organismes bénévoles en matière de loisir, de sport, d'intervention communautaire et de développement social.

Il développe les plans d'intervention en matière d'équipement et de pratique sportive, en assure le déploiement, le contrôle et l'évaluation. Il est responsable des équipements relevant du conseil municipal et du conseil d'agglomération.

Il exerce un rôle-conseil auprès de la direction de la Ville et soutient les arrondissements dans les domaines du loisir et du développement social ainsi que dans la gestion des équipements municipaux.

### Bureau du développement touristique et des grands événements

Le Bureau du développement touristique et des grands événements (BDTGÉ) a, comme mission première, de soutenir et de faciliter la réalisation des grands événements, des projets spéciaux et des tournages et de contribuer à la diversification de l'offre événementielle aux citoyens de Québec.

Plus récemment, il s'est engagé à développer une vision stratégique pour l'accueil et la prospection d'événements sportifs internationaux et de productions cinématographiques et télévisuelles et ainsi, à stimuler l'industrie événementielle, touristique et cinématographique de la Ville de Québec.

### Office du tourisme

L'Office du tourisme de Québec (OTQ) est à la fois une association touristique régionale (ATR) et un service de la Ville de Québec. Elle assume les rôles d'organisme de concertation et de porte-parole de l'industrie. Sa mission est d'orienter et d'animer l'essor de l'industrie touristique de Québec et de contribuer activement à la prospérité économique de l'industrie en favorisant, de façon coordonnée et intégrée, son marketing, sa promotion (tant auprès des visiteurs que des clientèles d'affaires et des médias), son développement, l'accueil des touristes et l'information du milieu.

### ExpoCité

Ce service est responsable de la gestion, sur une base commerciale, d'un ensemble d'infrastructures et d'activités, dont la gestion des équipements du Centre Vidéotron. Il offre à la population des activités de loisir, de divertissement, de sport et d'affaires. Il met à la disposition d'organismes des services, des espaces et des équipements de grande qualité.

### Budget

Le budget 2016 de la DGA - Développement culturel, touristique, sportif et social est de l'ordre de 74,0 M\$, en baisse de -1,2 M\$ (-1,6%) par rapport au budget 2015.

**Tableau 30 – Dépenses : DGA - Développement culturel, touristique, sportif et social**  
(en millions de dollars)

	Réel		Projeté	Budget	
	2013	2014 *	2015 *	2015 *	2016
<b>Dév. culturel, touristique, sportif et social</b>					
Bureau de l'Expérience-client*	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Culture et relations internationales*	19,7	23,1	24,7	24,1	24,4
Loisirs, sports et vie communautaire	4,5	5,7	7,1	7,5	8,6
Bureau dév. tourist. et grands événements	19,8	15,9	14,6	15,1	15,3
Office du tourisme de Québec	16,3	16,9	17,7	17,6	17,1
ExpoCité	13,4	12,2	11,8	10,9	8,6
<b>Total dév. culturel, tourist., sport., social</b>	<b>74,6</b>	<b>73,8</b>	<b>75,9</b>	<b>75,2</b>	<b>74,0</b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur). Données historiques non comparables.

### Principales variations budgétaires

Les principales variations budgétaires entre les budgets 2015 et 2016 se résument comme suit :

Variation (en M\$)	Justifications	Unités administratives
<b>Rémunération globale</b>		
↓ 1,4	<b>Rémunération</b> Ajustement des salaires conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi. Diminution de l'effectif à la suite de la fermeture du Colisée Pepsi – ExpoCité.	↑ 0,2 M\$ OTQ ↓ 1,6 M\$ ExpoCité

<p>↓ <b>0,3 Avantages sociaux</b></p> <p>Ajustement des avantages sociaux conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi (↑ charges sociales et ↓ charge des services courants liée aux régimes de retraite).</p>	<p>↓ 0,2 M\$ CRI</p> <p>↑ 0,1 M\$ BDTGÉ</p> <p>↓ 0,2 M\$ ExpoCité</p>
<b>Biens et services</b>	
<p>↓ <b>0,2 Téléphonie, publicité et promotion</b></p> <p>Diminution des dépenses de promotion selon les revenus externes estimés.</p>	<p>↓ 0,2 M\$ OTQ</p>
<p>↑ <b>0,3 Location, entretien et réparation</b></p> <p>Location d'heures de glace supplémentaire à la suite du changement de statut du pavillon des sports de Loretteville et d'interruptions de services liées à différents travaux de réfection – LSCV.</p> <p>Diminution des dépenses de location à la suite de la fermeture du Colisée Pepsi – ExpoCité.</p>	<p>↑ 0,5 M\$ LSVC</p> <p>↓ 0,2 M\$ ExpoCité</p>
<p>↑ <b>0,9 Contributions à des organismes</b></p> <p>Indexation, selon les protocoles d'ententes, des contributions de la Ville à la Maison de la littérature et à l'Institut canadien de Québec (ICQ) – Culture et relations internationales (CRI)</p> <p>Reclassement de dépenses sous « contributions aux organismes » pour les activités des Programmes vacances-été (PVE) auparavant classées sous « services professionnels et techniques » – LSVC.</p> <p>Augmentation de la contribution de la Ville aux organismes dispensant les activités des PVE (indexation régulière, hausse de la fréquentation et augmentation de l'accompagnement des enfants ayant des besoins particuliers) – LSVC.</p> <p>Budget lié aux fêtes d'ouverture du Centre Vidéotron non récurrent en 2016 – Bureau du développement touristique et des grands événements (BDTGÉ).</p> <p>Diminution des projets de développement de l'offre touristique selon les revenus externes estimés – Office du tourisme de Québec (OTQ).</p>	<p>↑ 0,9 M\$ CRI</p> <p>↑ 1,3 M\$ LSVC</p> <p>↓ 0,8 M\$ BDTGÉ</p> <p>↓ 0,5 M\$ OTQ</p>
<p>↓ <b>0,2 Autres objets</b></p> <p>Reclassement de dépenses vers les « contributions à des organismes » - CRI.</p> <p>Diminution de dépenses à la suite de la fermeture du Colisée Pepsi – ExpoCité.</p>	<p>↓ 0,1 M\$ CRI</p> <p>↓ 0,1 M\$ ExpoCité</p>
<b>Fournitures de services publics</b>	
<p>↓ <b>0,3 Énergie et fournitures</b></p> <p>Diminution de dépenses liées à l'opération des bars à la suite de la fermeture du Colisée Pepsi.</p>	<p>↓ 0,3 M\$ ExpoCité</p>





DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE  
**DÉVELOPPEMENT**  
**DURABLE**





## DÉVELOPPEMENT DURABLE



Ce secteur d'activité intègre l'ensemble des activités économiques relatives à l'élaboration et au maintien du schéma d'aménagement ou du plan d'urbanisme. Il regroupe également les dépenses pour l'élaboration de divers programmes en vue de favoriser la situation économique du territoire. Plus particulièrement, les dépenses de ce secteur sont liées à la recherche, à l'élaboration, à la planification, à la gestion et à la participation financière en matière d'aménagement, d'urbanisme et de développement industriel et commercial.

De même, ce secteur inclut les activités regroupant les dépenses relatives à l'eau et aux égouts, aux matières résiduelles, aux cours d'eau et à la protection de l'environnement.

Sont aussi comprises dans ce secteur, les activités de planification, d'organisation et d'entretien des réseaux routiers et des accessoires périphériques.

Dans un souci d'amélioration de son efficacité globale et de la gestion des priorités de son organisation, la DGA du développement durable a fait l'objet d'une réorganisation à l'automne 2014. Le Service de la planification et de la coordination de l'aménagement du territoire et le Bureau du transport ont été créés lors de cette réorganisation. Cependant, le budget 2014 ayant été adopté avant la réorganisation de la DGA, les résultats financiers 2014 sont présentés en conformité avec le budget adopté.

Ce secteur est composé des unités administratives suivantes :

### Environnement

Orientant toutes ses actions dans une perspective de développement durable, le Service de l'environnement, par son expertise élevée en matière de protection et d'amélioration de la qualité des plans d'eau, de l'air, de la forêt et des sols, coopère dans la réalisation d'activités et de projets municipaux.

La mise en valeur de milieux naturels et l'embellissement du territoire par l'aménagement d'espaces verts et floraux, font aussi partie de sa mission, de même que le suivi de la qualité de l'eau potable distribuée aux citoyens. Il gère également le fonctionnement de l'incinérateur, du centre de tri, du site d'enfouissement et des écocentres, en plus de coordonner la collecte des matières résiduelles sur le territoire en partenariat avec les arrondissements.

### Aménagement et développement urbain

Le service est responsable d'assurer la mise en valeur du territoire par le maintien et la valorisation de la qualité des milieux de vie et de l'environnement bâti et paysager, le service intervient dans les domaines de l'habitation, du design urbain, de l'architecture du paysage, de la conservation et de la mise en valeur du patrimoine.

### Bureau du transport

Ce bureau planifie, conçoit et coordonne les interventions visant à assurer la mobilité des personnes et des biens en termes d'efficacité, de sécurité, d'économie et de confort dans une perspective de développement durable.

## Planification et coordination de l'aménagement du territoire

Ce service élabore la vision de développement, d'aménagement du territoire de la Ville et de la mobilité durable. Il coordonne la mise en œuvre de projets spéciaux de développement du territoire. Il instaure également et coordonne les projets de développement durable et d'amélioration de la performance ayant un impact sur la qualité du milieu. Ce service soutient les directions d'arrondissement et les différents services pour la délivrance des permis.

## Travaux publics

Ce service gère le fonctionnement des stations de traitement de l'eau potable et d'épuration des eaux usées. Il élabore, en collaboration avec la direction de chaque arrondissement, les programmes relevant de la compétence d'un conseil d'arrondissement relativement à la fourniture de l'eau, à l'entretien des réseaux d'alimentation et d'évacuation des eaux, à l'enlèvement de la neige, à l'entretien général des voies et des lieux publics. La réalisation de ces programmes est de la responsabilité des arrondissements.

## Ingénierie

Ce service identifie, définit et réalise les projets de construction, de consolidation et de réhabilitation relatifs aux réseaux d'alimentation et d'évacuation des eaux, à la voie publique, à la signalisation et à l'éclairage des rues, le tout en concertation avec les autres services de la Ville. Il gère les activités d'arpentage, de cadastre, de cartographie urbaine, la base de données institutionnelle sur l'état et le fonctionnement des réseaux et les informations afférentes. Il gère également les interventions découlant des services d'utilités publiques.

## Budget

Le budget 2016 de la DGA - Développement durable atteint 105,6 M\$, en hausse de 3,4 M\$ (3,3%) avec les prévisions budgétaires.

**Tableau 31 – Dépenses : DGA - Développement durable**  
(en millions de dollars)

	Réal		Projeté	Budget	
	2013	2014 *	2015 *	2015 *	2016
<b>Développement durable</b>					
Aménagement du territoire*	5,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Développement économique*	14,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Environnement*	12,5	50,5	52,4	51,5	54,4
Aménagement et développement urbain*	0,0	4,7	5,7	5,9	6,0
Bureau du transport*	0,0	2,1	3,0	3,0	3,0
Planif. et coordination - aménagement territoire*	0,0	0,0	2,4	2,0	2,6
Travaux publics*	58,8	21,0	25,7	25,4	25,2
Ingénierie	<u>10,5</u>	<u>11,0</u>	<u>14,1</u>	<u>14,4</u>	<u>14,4</u>
<b>Total développement durable</b>	<b><u>102,0</u></b>	<b><u>89,3</u></b>	<b><u>103,3</u></b>	<b><u>102,2</u></b>	<b><u>105,6</u></b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur). Données historiques non comparables.

## Principales variations budgétaires

Les principales variations budgétaires entre les budgets 2015 et 2016 se résument comme suit :

Variation (en M\$)	Justifications	Unités administratives
<b>Rémunération globale</b>		
<b>↑ 5,7</b>	<b>Rémunération</b> Ajustement des salaires conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi. Reprise en régie des activités de l'incinérateur – Environnement.	↑ 4,2 M\$ Environnement ↓ 0,1 M\$ ADU ↑ 0,1 M\$ Bureau du transport ↑ 0,5 M\$ PCAT ↑ 0,7 M\$ Travaux publics ↑ 0,3 M\$ Ingénierie
<b>↑ 1,0</b>	<b>Avantages sociaux</b> Ajustement des avantages sociaux conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi (↑ charges sociales et ↓ charge des services courants liée aux régimes de retraite). Reprise en régie des activités de l'incinérateur – Environnement.	↑ 1,5 M\$ Environnement ↑ 0,3 M\$ ADU ↑ 0,1 M\$ PCAT ↓ 0,6 M\$ Travaux publics ↓ 0,3 M\$ Ingénierie
<b>Biens et services</b>		
<b>↓ 9,7</b>	<b>Services professionnels, techniques et autres</b> Reclassement budgétaire vers les postes budgétaires touchés à la suite de la reprise en régie des activités de l'incinérateur (auparavant sous contrat avec une entreprise privée) – Environnement (↓ 15,3 M\$). Changement dans la méthode de présentation comptable du centre de tri. Une augmentation des revenus est constatée en contrepartie – Environnement (↑ 5,7 M\$). Diminution des sommes requises pour l'exploitation des bornes de stationnement sur le site d'ExpoCité à la suite des appels d'offres – Bureau du transport.	↓ 9,6 M\$ Environnement ↓ 0,1 M\$ Bureau du transport
<b>↑ 0,2</b>	<b>Formation</b> Nouveau budget de formation suivant l'acquisition des connaissances nécessaires liée à la reprise en régie des activités de l'incinérateur.	↑ 0,2 M\$ Environnement
<b>Fournitures de services publics</b>		
<b>↑ 6,2</b>	<b>Énergie et fournitures</b> Nouveaux budgets de carburant et produits chimiques à la suite de la reprise en régie des activités de l'incinérateur – Environnement. Diminution anticipée des prix du carburant et des prix des produits chimiques – Travaux publics.	↑ 6,5 M\$ Environnement ↓ 0,3 M\$ Travaux publics





DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE  
**SÉCURITÉ PUBLIQUE**



## SÉCURITÉ PUBLIQUE

Cette fonction comprend l'ensemble des activités reliées à la protection des personnes et de la propriété. De plus, cette fonction regroupe toutes les autres dépenses relatives au contrôle, à la prévention et aux mesures d'urgence en matière de sécurité civile. Elle est composée des unités administratives suivantes :



### Protection contre l'incendie

Le Service de protection contre l'incendie (SPCI) assure, par la prévention et une intervention rapide, la protection des personnes et des biens lorsque ceux-ci sont menacés par le feu ou par d'autres causes. Il intervient lorsque son expertise, ses ressources et ses technologies sont appropriées et nécessaires.



### Police

Ce service maintient la paix et l'ordre, prévient le crime et les infractions, en recherche les auteurs et les cite à comparaître en justice et protège les personnes et les biens. Il favorise le maintien d'un climat de sécurité publique.



### Bureau de la sécurité civile

Le Bureau de la sécurité civile veille à ce que la population de Québec, les directions d'arrondissement et les autres services municipaux soient en mesure de réagir de manière appropriée en cas de sinistre. S'il se produisait une catastrophe, c'est à lui qu'incomberait la responsabilité de fournir le soutien nécessaire dans la coordination des intervenants pour l'application du Plan de sécurité civile de la Ville. De plus, il encourage, auprès de la population et du personnel de la Ville, l'émergence d'une culture liée à la sécurité civile. Enfin, il assure la liaison avec ses partenaires en matière de sécurité civile.

### Commissariat aux incendies

Le Commissariat aux incendies a pour mission de déterminer le point d'origine, les causes probables et les circonstances d'un incendie ou d'en examiner les causes et les circonstances qui ont un lien avec d'autres incendies et de faire, s'il y a lieu, toute recommandation visant à assurer une meilleure protection des personnes et des biens contre les incendies.

### Budget

Le budget 2016 de la DGA-Sécurité publique totalise 168,8 M\$, en hausse de 7,8 M\$ (4,8%) par rapport au budget 2015.

**Tableau 32 – Dépenses : DGA - Sécurité publique**  
(en millions de dollars)

	Réel		Projeté	Budget	
	2013	2014	2015 *	2015 *	2016
<b>Sécurité publique</b>					
Protection contre l'incendie	37,0	39,6	52,3	49,2	52,2
Police	84,4	90,5	113,5	110,3	115,0
Bureau de la sécurité civile	0,7	0,7	0,9	1,0	1,0
Commissariat aux incendies	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6
<b>Total sécurité publique</b>	<b>122,6</b>	<b>131,3</b>	<b>167,3</b>	<b>161,0</b>	<b>168,8</b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur). Données historiques non comparables.

### Principales variations budgétaires

Les principales variations budgétaires entre les budgets 2015 et 2016 se résument comme suit :

Variation (en M\$)	Justifications	Unités administratives
<b>Rémunération globale</b>		
↑ 7,6	<b>Rémunération</b> Ajustement des salaires conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi.	↑ 3,2 M\$ PCI ↑ 4,3 M\$ Police ↑ 0,1 M\$ BSC
↓ 0,6	<b>Avantages sociaux</b> Ajustement des avantages sociaux conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi (↑ charges sociales et ↓ charge des services courants liée aux régimes de retraite).	↓ 0,2 M\$ PCI ↓ 0,4 M\$ Police
<b>Biens et services</b>		
↑ 0,5	<b>Services professionnels, techniques et autres</b> Acquisition d'équipements pour le bertillonnage, requis à la suite d'un changement législatif. Mise en place d'un programme d'entretien préventif des armes à feu.	↑ 0,5 M\$ Police
↑ 0,1	<b>Frais de déplacement et de représentation</b> Compressions du précédent budget non récurrentes au budget 2016.	↑ 0,1 M\$ Police
↑ 0,1	<b>Ameublement, équipement, machinerie et véhicules</b> Acquisition d'équipements requis pour la mise en place d'une patrouille nautique.	↑ 0,1 M\$ Police



# DÉPENSES DE FINANCEMENT ET AUTRES DÉPENSES





## SERVICE DE LA DETTE BRUTE

Le service de la dette brute comprend l'ensemble des sommes que la Ville est tenue de verser pour rembourser le capital emprunté et pour payer les intérêts au cours de l'exercice financier. Il inclut la réserve financière pour le paiement accéléré de la dette.

### BUDGET

Le budget 2016 du service de la dette brute est de 285,2 M\$ en hausse de 3,5 M\$ (1,2%) par rapport au budget 2015.

**Tableau 33 – Service de la dette brute**  
(en millions de dollars)

	Réal		Projeté 2015	Budget	
	2013	2014		2015	2016
Service de la dette brute	<u>281,2</u>	<u>288,5</u>	<u>276,0</u>	<u>281,7</u>	<u>285,2</u>

### PRINCIPALES VARIATIONS BUDGÉTAIRES

L'analyse détaillée du service de la dette, de même que les causes entourant la hausse budgétaire de 3,5 M\$ sont présentées à la section « Immobilisations et dette » du présent document.

## PAIEMENT COMPTANT D'IMMOBILISATIONS

Le paiement comptant d'immobilisations (PCI) est un mode de financement employé pour payer comptant une dépense d'immobilisations, c'est-à-dire à même le budget annuel de fonctionnement. Selon la Politique de gestion de la dette, il est prévu de le porter progressivement à 175 M\$ par année, soit une majoration annuelle moyenne de 15 M\$.

### BUDGET

Conformément à la Politique de gestion de la dette, le budget 2016 des PCI atteint 81,2 M\$ en hausse de 15,0 M\$ (22,7%) par rapport au budget 2015.

**Tableau 34 – Paiement comptant d'immobilisations**  
(en millions de dollars)

	Réal		Projeté 2015	Budget	
	2013	2014		2015	2016
Paiement comptant d'immobilisations	<u>53,4</u>	<u>51,0</u>	<u>66,2</u>	<u>66,2</u>	<u>81,2</u>

### PRINCIPALES VARIATIONS BUDGÉTAIRES

L'analyse détaillée du paiement comptant d'immobilisations est présentée à la section « Immobilisations et dette » du présent document.

## COTISATIONS DE L'EMPLOYEUR

Les cotisations de l'employeur comprennent les avantages sociaux et les charges sociales des élus et des employés de la Ville. Elles sont une composante de la rémunération globale.

### BUDGET

Le budget 2016 des cotisations de l'employeur atteint 174,2 M\$, en hausse de 1,2 M\$ (0,7%) par rapport au budget 2015.

À compter de 2016, les avantages sociaux (charges sociales et charge des services courants liée aux régimes de retraite), au montant de 82,2 M\$, sont désormais compris dans le budget des unités administratives. Aux fins de comparaisons le budget 2015 et les projections 2015 ont été redressés.

Les cotisations de l'employeur présentées sous la rubrique « Autres dépenses » totalisent conséquemment 92,0 M\$ (charge d'équilibre liée aux régimes de retraite et autres cotisations) en hausse de 2,5 M\$ (2,8%) par rapport au budget 2015.

### PRINCIPALES VARIATIONS BUDGÉTAIRES

L'analyse détaillée des cotisations de l'employeur ainsi que le portrait global de ces dernières sont présentée sous la rubrique « Rémunération globale » du présent document.

## CONTRIBUTIONS AUX ORGANISMES

Les contributions aux organismes sont celles que la Ville effectue auprès de différents organismes publics, dont des organismes municipaux, des organismes gouvernementaux et d'autres organismes.

La dépense liée au transport en commun est une quote-part du coût des services assumés par un organisme supramunicipal, soit le Réseau de transport de la Capitale (RTC), à la suite d'un transfert de pouvoirs et de responsabilités en matière de transport en commun.

### BUDGET

Le budget 2016 des contributions aux organismes atteint 121,8 M\$ en hausse de 3,7 M\$ (3,1%) par rapport au budget 2015.

**Tableau 35 – Contributions aux organismes**  
(en millions de dollars)

	Réal		Projeté	Budget	
	2013	2014	2015	2015	2016
<b>Contributions aux organismes</b>					
Transport en commun	99,9	104,9	108,3	108,3	113,1
Communauté métropolitaine de Québec	2,3	2,7	3,0	3,0	3,1
Office municipal d'habitation de Québec	3,4	3,9	4,1	4,4	4,5
Autres organismes	<u>1,5</u>	<u>1,8</u>	<u>1,9</u>	<u>2,4</u>	<u>1,1</u>
<b>Total contributions aux organismes</b>	<b><u>107,1</u></b>	<b><u>113,3</u></b>	<b><u>117,3</u></b>	<b><u>118,1</u></b>	<b><u>121,8</u></b>

## PRINCIPALES VARIATIONS BUDGÉTAIRES

Les principales variations budgétaires entre les budgets 2015 et 2016 se résument comme suit :

Variation (en M\$)	Justifications
↑ 4,8	<b>Transport en commun</b> Augmentation de 4,5% de la contribution de la Ville au Réseau de transport de la Capitale (RTC).
↓ -1,3	<b>Autres organismes</b> Diverses ententes venant à échéance.

## AUTRES FRAIS

Le contingent est une réserve créée en vue de pourvoir à des dépenses imprévues (éventualités) alors que les créances douteuses sont des créances dont le recouvrement s'avère incertain.

Les divers autres frais comprennent tous les autres frais éventuels pouvant être rattachés à la rémunération tels que les vacances à payer, l'équité salariale, le programme d'attrition, etc. Ces frais incluent également diverses dépenses non attribuables à une unité administrative donnée ou à une activité particulière destinée à prendre en compte certaines obligations et opérations de l'organisation (ex. : pensions, rentes, invalidités, etc.). La provision pour indemnités fait aussi partie de ces dépenses.

## BUDGET

Le budget 2016 des autres frais est de 33,0 M\$ en baisse de -6,9 M\$ (-17,3%) par rapport au budget 2015.

**Tableau 36 – Autres frais**  
(en millions de dollars)

	Réal		Projeté	Budget	
	2013	2014	2015	2015	2016
<b>Autres frais</b>					
Contingent	0,0	0,0	1,6	3,4	4,5
Créances douteuses	1,5	1,4	1,2	1,2	1,2
Divers autres frais	<u>50,8</u>	<u>48,4</u>	<u>25,6</u>	<u>35,3</u>	<u>27,3</u>
<b>Total autres frais</b>	<b><u>52,3</u></b>	<b><u>49,8</u></b>	<b><u>28,4</u></b>	<b><u>39,9</u></b>	<b><u>33,0</u></b>

## PRINCIPALES VARIATIONS BUDGÉTAIRES

Les principales variations budgétaires entre les budgets 2015 et 2016 se résument comme suit :

Variation (en M\$)	Justifications
↑ 1,1	<b>Contingent</b> Augmentation de la réserve en vue de pourvoir aux dépenses imprévues.

---

↓ -8,0 **Divers autres frais**

Diminution de la provision salariale à la suite de la signature des conventions collectives des pompiers, des professionnels et des cadres (↓).

Création d'une provision visant les sites contaminés à la suite d'une nouvelle norme comptable (↑).

Reclassement des « produits sur la vente de terrains affectés au remboursement de la dette » vers le Service du développement économique et des grands projets (↓).

Ajustement de la provision pour litiges (↑).

---

# ANALYSES COMPLÉMENTAIRES







## TAUX DE TAXE FONCIÈRE ET TARIFICATION

Les prochains tableaux montrent des exemples de calcul de la variation d'un compte de taxes, entre 2015 et 2016, pour un immeuble résidentiel. La variation tient compte des quatre éléments suivants :

- variation découlant de l'ajustement des taux de taxe foncière à la suite du dépôt du nouveau rôle d'évaluation triennal qui entrera en vigueur en 2016;
- augmentation générale des taxes de 1,9%;
- harmonisation du fardeau fiscal dans certains secteurs;
- variation de la contribution pour le remboursement des dettes des anciennes villes.

### VARIATION DU COMPTE DE TAXES

Le compte de taxes relatif à un immeuble varie d'une année à l'autre en fonction de plusieurs facteurs que l'on regroupe en trois catégories :

#### Effet découlant du nouveau rôle d'évaluation foncière

À la suite de l'entrée en vigueur d'un nouveau rôle d'évaluation triennal, si l'augmentation de la valeur d'une propriété est supérieure à l'augmentation moyenne de la valeur des propriétés de même catégorie, il est probable qu'il y ait une hausse de taxes plus importante que la moyenne pour cette propriété. À l'inverse, si l'augmentation de la valeur d'une propriété est inférieure à l'augmentation moyenne, il pourrait y avoir une baisse de taxe pour cette propriété ou une hausse moins importante que la moyenne.

#### Variation découlant de décisions budgétaires

Cette variation découle principalement de la hausse générale des taxes. Elle se reflète par un ajustement du taux de la taxe foncière ainsi que des tarifs par logement facturés pour les services d'aqueduc, d'égout et de gestion des matières résiduelles.

#### Variation découlant de la situation financière des anciennes villes

La Loi sur les fusions municipales de 2002 oblige la Ville de Québec à procéder à l'harmonisation du fardeau fiscal de tous les secteurs (anciennes villes) formant la nouvelle Ville de Québec. Pour ce faire, la Ville augmente le taux de la taxe foncière, excluant la portion affectée au remboursement des dettes des anciennes villes, pour les secteurs se situant en dessous du taux moyen.

Par ailleurs, selon cette même loi, les dettes contractées par chacune des anciennes municipalités doivent demeurer à la charge des propriétaires d'immeubles situés dans chacun des territoires. La Ville ajuste donc annuellement le taux de la taxe foncière de chaque secteur en fonction de la variation des dépenses relatives à ces dettes.

La combinaison de ces facteurs détermine la variation d'un compte de taxes entre 2015 et 2016.

## PROCESSUS D'HARMONISATION DU FARDEAU FISCAL DES IMMEUBLES RÉSIDENTIELS

Le processus mis en place par la Ville pour procéder à l'harmonisation du fardeau fiscal des propriétaires d'immeubles sur l'ensemble du territoire consiste à augmenter les taxes dans les secteurs où le niveau de taxation se situe en dessous de la moyenne, puis à faire évoluer cette moyenne jusqu'à ce qu'elle atteigne graduellement le niveau des autres secteurs.

En 2016, le taux de la taxe foncière des immeubles résidentiels sera ainsi augmenté d'un maximum de 3% dans le secteur de Vanier. Celui des secteurs de Beauport, Charlesbourg, Lac-Saint-Charles, Québec, Saint-Émile, Sainte-Foy et Sillery est également augmenté, mais à un niveau inférieur à 3% afin qu'il soit maintenu au niveau moyen.

En maintenant une augmentation maximale de 3% par année, sans considérer les effets possibles d'autres facteurs, le secteur de Vanier devrait atteindre le niveau moyen en 2018, soit en même temps que les autres secteurs où le fardeau fiscal doit être diminué.

## TAUX DE LA TAXE FONCIÈRE GÉNÉRALE ET DE LA TAXE SPÉCIALE RELATIVE AU REMBOURSEMENT DES DETTES DES ANCIENNES VILLES

**Tableau 37 – Taux de taxation 2016**  
(par tranche de 100 \$ d'évaluation)

	Vanier	Lac St-Charles	Sillery	Beauport	Charlesbourg	Ste-Foy	Québec	St-Émile	Cap-Rouge	Loretteville	Val-Bélair
<b>Immeubles résidentiels de 1 à 5 logements (taux de base)</b>											
Taxe foncière générale	0,8084	0,8263	0,8263	0,8263	0,8263	0,8263	0,8263	0,8263	0,8551	0,8589	0,9006
Taxe spéciale (dettes anciennes villes)	0,0147	0,0025	0,0056	0,0098	0,0064	0,0055	0,0720	0,0079	0,0146	0,0340	0,0299
<b>Taux combinés</b>	<b>0,8231</b>	<b>0,8288</b>	<b>0,8319</b>	<b>0,8361</b>	<b>0,8327</b>	<b>0,8318</b>	<b>0,8983</b>	<b>0,8342</b>	<b>0,8697</b>	<b>0,8929</b>	<b>0,9305</b>
<b>Immeubles résidentiels de 6 logements et plus</b>											
Taxe foncière générale	0,8415	0,8602	0,8602	0,8602	0,8602	0,8602	0,8602	0,8602	0,8902	0,8941	0,9375
Taxe spéciale (dettes anciennes villes)	0,0153	0,0026	0,0058	0,0102	0,0067	0,0057	0,0750	0,0082	0,0152	0,0354	0,0311
<b>Taux combinés</b>	<b>0,8568</b>	<b>0,8628</b>	<b>0,8660</b>	<b>0,8704</b>	<b>0,8669</b>	<b>0,8659</b>	<b>0,9352</b>	<b>0,8684</b>	<b>0,9054</b>	<b>0,9295</b>	<b>0,9686</b>
<b>Immeubles non résidentiels</b>											
Taxe foncière générale*	2,9320	2,9320	2,9320	2,9320	2,9320	2,9320	2,9320	2,9320	2,9320	2,9320	2,9320
Taxe spéciale (dettes anciennes villes)	0,0533	0,0089	0,0199	0,0348	0,0227	0,0195	0,2555	0,0280	0,0501	0,1161	0,0973
<b>Taux combinés</b>	<b>2,9853</b>	<b>2,9409</b>	<b>2,9519</b>	<b>2,9668</b>	<b>2,9547</b>	<b>2,9515</b>	<b>3,1875</b>	<b>2,9600</b>	<b>2,9821</b>	<b>3,0481</b>	<b>3,0293</b>
<b>Terrains vagues desservis</b>											
Taxe foncière générale	1,6168	1,6526	1,6526	1,6526	1,6526	1,6526	1,6526	1,6526	1,7102	1,7178	1,8012
Taxe spéciale (dettes anciennes villes)	0,0294	0,0050	0,0112	0,0196	0,0128	0,0110	0,1440	0,0158	0,0292	0,0680	0,0598
<b>Taux combinés</b>	<b>1,6462</b>	<b>1,6576</b>	<b>1,6638</b>	<b>1,6722</b>	<b>1,6654</b>	<b>1,6636</b>	<b>1,7966</b>	<b>1,6684</b>	<b>1,7394</b>	<b>1,7858</b>	<b>1,8610</b>

\* Taux pour la classe médiane.

## EXEMPLES DE VARIATION DU COMPTE DE TAXES POUR UN IMMEUBLE RÉSIDENTIEL

Le tableau suivant présente des exemples de variation du compte de taxes pour des résidences unifamiliales, calculée en fonction des taux de taxe proposés en 2016. Les montants et pourcentages de variation illustrés ne peuvent pas être appliqués à tous les immeubles d'un même secteur.

**Tableau 38 – Variation du compte de taxes pour un immeuble résidentiel**  
(en dollars)

	Vanier	Lac St-Charles	Sillery	Beauport	Charles-bourg	Ste-Foy	Québec	St-Émile	Cap-Rouge	Loret-teville	Val-Bélair
<b>Évaluation moyenne</b>	<b>228 000</b>	<b>248 400</b>	<b>571 800</b>	<b>256 200</b>	<b>253 300</b>	<b>311 500</b>	<b>284 400</b>	<b>269 200</b>	<b>345 300</b>	<b>244 400</b>	<b>250 700</b>
Taxes 2016	2 322	2 504	5 202	2 587	2 554	3 048	3 000	2 691	3 448	2 627	2 778
Taxes 2015	<u>2 207</u>	<u>2 424</u>	<u>5 046</u>	<u>2 513</u>	<u>2 494</u>	<u>2 983</u>	<u>2 928</u>	<u>2 606</u>	<u>3 363</u>	<u>2 577</u>	<u>2 747</u>
<b>Variation</b>	<b><u>115</u></b>	<b><u>80</u></b>	<b><u>156</u></b>	<b><u>74</u></b>	<b><u>60</u></b>	<b><u>65</u></b>	<b><u>72</u></b>	<b><u>85</u></b>	<b><u>85</u></b>	<b><u>50</u></b>	<b><u>31</u></b>
	<b>5,2%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,1%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,5%</b>	<b>3,3%</b>	<b>2,5%</b>	<b>1,9%</b>	<b>1,1%</b>
<b>Évaluation à 200 000 \$</b>											
Taxes 2016	2 091	2 103	2 109	2 117	2 110	2 116	2 242	2 113	2 184	2 231	2 306
Taxes 2015	<u>1 989</u>	<u>2 037</u>	<u>2 049</u>	<u>2 058</u>	<u>2 061</u>	<u>2 071</u>	<u>2 189</u>	<u>2 048</u>	<u>2 131</u>	<u>2 188</u>	<u>2 280</u>
<b>Variation</b>	<b><u>102</u></b>	<b><u>66</u></b>	<b><u>60</u></b>	<b><u>59</u></b>	<b><u>49</u></b>	<b><u>45</u></b>	<b><u>53</u></b>	<b><u>65</u></b>	<b><u>53</u></b>	<b><u>43</u></b>	<b><u>26</u></b>
	<b>5,1%</b>	<b>3,2%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,4%</b>	<b>3,2%</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,0%</b>	<b>1,1%</b>
<b>Évaluation à 300 000 \$</b>											
Taxes 2016	2 914	2 931	2 941	2 953	2 943	2 952	3 140	2 948	3 054	3 124	3 237
Taxes 2015	<u>2 766</u>	<u>2 837</u>	<u>2 855</u>	<u>2 868</u>	<u>2 874</u>	<u>2 889</u>	<u>3 065</u>	<u>2 854</u>	<u>2 979</u>	<u>3 065</u>	<u>3 202</u>
<b>Variation</b>	<b><u>148</u></b>	<b><u>94</u></b>	<b><u>86</u></b>	<b><u>85</u></b>	<b><u>69</u></b>	<b><u>63</u></b>	<b><u>75</u></b>	<b><u>94</u></b>	<b><u>75</u></b>	<b><u>59</u></b>	<b><u>35</u></b>
	<b>5,4%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,4%</b>	<b>3,3%</b>	<b>2,5%</b>	<b>1,9%</b>	<b>1,1%</b>
<b>Évaluation à 400 000 \$</b>											
Taxes 2016	3 737	3 760	3 773	3 789	3 776	3 788	4 038	3 782	3 924	4 017	4 167
Taxes 2015	<u>3 542</u>	<u>3 637</u>	<u>3 661</u>	<u>3 679</u>	<u>3 686</u>	<u>3 706</u>	<u>3 941</u>	<u>3 660</u>	<u>3 827</u>	<u>3 941</u>	<u>4 124</u>
<b>Variation</b>	<b><u>195</u></b>	<b><u>123</u></b>	<b><u>112</u></b>	<b><u>110</u></b>	<b><u>90</u></b>	<b><u>82</u></b>	<b><u>97</u></b>	<b><u>122</u></b>	<b><u>97</u></b>	<b><u>76</u></b>	<b><u>43</u></b>
	<b>5,5%</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,1%</b>	<b>3,0%</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,5%</b>	<b>3,3%</b>	<b>2,5%</b>	<b>1,9%</b>	<b>1,0%</b>

## TARIFICATION POUR LES MATIÈRES RÉSIDUELLES

**Tableau 39 – Tarification pour les matières résiduelles**  
(en dollars)

	Budget 2015	Budget 2016	Écart
<b>Secteur résidentiel</b>			
~ tarif par logement	166,00	169,00	3,00
~ tarif par chambre	55,00	56,00	1,00
<b>Secteur non résidentiel</b>			
<b>Immeubles sans conteneur à déchets</b>			
~ tarif par 100 \$ d'évaluation du bâtiment*	0,2388	0,2436	0,0048
~ tarif annuel minimum	224,00	228,00	4,00
<b>Immeubles avec conteneur à déchets</b>			
~ transroulier (par tonne métrique)	139,00	142,00	3,00
~ transroulier (par transport)	168,00	171,00	3,00
~ autres types de contenant (par tonne métrique)	218,00	222,00	4,00

\* Taux 2015 redressé pour tenir compte du dépôt du nouveau rôle d'évaluation

## TARIFICATION POUR L'AQUEDUC ET LES ÉGOUTS

**Tableau 40 – Tarification pour l'aqueduc et les égouts**  
(en dollars)

	Budget 2015	Budget 2016	Écart
<b>Secteur résidentiel</b>			
Tarif par logement			
~ aqueduc	126,00	129,00	3,00
~ égouts	<u>144,00</u>	<u>147,00</u>	<u>3,00</u>
	<u>270,00</u>	<u>276,00</u>	<u>6,00</u>
Tarif par chambre			
~ aqueduc	42,00	43,00	1,00
~ égouts	<u>48,00</u>	<u>49,00</u>	<u>1,00</u>
	<u>90,00</u>	<u>92,00</u>	<u>2,00</u>
<b>Secteur non résidentiel</b>			
Immeubles avec compteur d'eau			
~ tarif par mètre cube d'eau	0,4024	0,4104	0,0080
~ tarif par 100 \$ d'évaluation*	0,1844	0,1881	0,0037
Immeubles sans compteur d'eau			
~ tarif par 100 \$ d'évaluation*	0,2557	0,2608	0,0051

\* Taux 2015 redressés pour tenir compte du dépôt du nouveau rôle d'évaluation

## DÉPENSES PAR OBJET

L'objectif du système de classification des dépenses par objet est de fournir une information en fonction de la nature économique des biens et des services acquis et de toutes autres dépenses. Le total des dépenses demeure conséquemment le même que celui énoncé sous la rubrique analyse des dépenses, soit 1 403,6 M\$.

**Tableau 41 – Dépenses par objet**  
(en millions de dollars)

	Réel		Projeté 2015	Budget	
	2013	2014		2015	2016
Rémunération globale	517,6	529,3	545,1	552,0	560,8
Service de la dette brute	281,2	288,5	276,0	281,7	285,2
Autres dépenses	<u>519,6</u>	<u>518,9</u>	<u>534,9</u>	<u>532,0</u>	<u>557,6</u>
<b>Total dépenses avant éléments extrabudg.</b>	<b><u>1 318,4</u></b>	<b><u>1 336,7</u></b>	<b><u>1 356,0</u></b>	<b><u>1 365,7</u></b>	<b><u>1 403,6</u></b>

Le tableau précédent démontre l'évolution des dépenses par objet des deux dernières années, une estimation des résultats de l'année en cours, de même que les prévisions budgétaires de l'année courante et de la prochaine année.

Ce système de classification permet de constater que la rémunération globale et le service de la dette brute comptent pour plus de la moitié des dépenses de la Ville.

En 2016, il est prévu que la rémunération globale représente 40,0% du total des dépenses avant les éléments extrabudgétaires.

Le service de la dette brute par rapport au total des dépenses avant les éléments extrabudgétaires devrait atteindre 20,3% en 2016.

Ces proportions sont en baisse par rapport au dernier budget.

## RÉMUNÉRATION GLOBALE

La rémunération globale est le poste de dépenses le plus important. Elle compte pour 40,0% des dépenses de fonctionnement. Elle comprend la rémunération ainsi que les cotisations de l'employeur, et ce, pour tous les employés et les élus de la Ville.

En 2016, il est prévu que la rémunération globale atteigne 560,8 M\$, en hausse de 8,8 M\$ (1,6%) par rapport au budget 2015.

**Tableau 42 – Rémunération globale**  
(en millions de dollars)

	Réel		Projeté 2015	Budget	
	2013	2014		2015	2016
<b>Rémunération</b>	<b>353,3</b>	<b>361,5</b>	<b>369,1</b>	<b>379,0</b>	<b>386,6</b>
<b>Cotisations de l'employeur</b>					
Régimes de retraite :					
~ charge des services courants	35,7	26,8	32,6	36,9	32,4
~ charge d'équilibre	<u>68,5</u>	<u>87,9</u>	<u>88,0</u>	<u>83,4</u>	<u>81,9</u>
Total régimes de retraite	104,2	114,7	120,6	120,3	114,3
Charges sociales et autres cotisations	<u>60,1</u>	<u>53,1</u>	<u>55,4</u>	<u>52,7</u>	<u>59,9</u>
<b>Total cotisations de l'employeur</b>	<b>164,3</b>	<b>167,8</b>	<b>176,0</b>	<b>173,0</b>	<b>174,2</b>
<b>Total rémunération globale</b>	<b><u>517,6</u></b>	<b><u>529,3</u></b>	<b><u>545,1</u></b>	<b><u>552,0</u></b>	<b><u>560,8</u></b>

## RÉMUNÉRATION

La rémunération comprend les rémunérations régulière, occasionnelle et supplémentaire, qui sont incluses aux budgets des unités administratives, ainsi que les autres rémunérations qui sont traitées sous la rubrique « Autres frais ». Il s'agit d'ajustements de provisions liés à la rémunération.

Par rapport au budget 2015, la rémunération augmente de 7,6 M\$ (2,0%), en 2016 pour atteindre 386,6 M\$. Cette hausse inclut les augmentations d'échelons et la progression salariale pour l'ensemble des employés de la Ville.

Les principales variations budgétaires entre les budgets 2015 et 2016 se résument comme suit :

Variation (en M\$)	Justifications
<b>↑ 20,7</b>	<b>Rémunération régulière</b> Ajustement des salaires conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi (↑). Création de 10 postes à la suite de la mise en œuvre du Fonds de développement des territoires (FDT) par le gouvernement du Québec - Développement économique et des grands projets (DÉGP) (↑). Reprise en régie des activités de l'incinérateur – Environnement (↑). Diminution de l'effectif à la suite de la fermeture du Colisée Pepsi – ExpoCité (↓).
<b>↓ -13,3</b>	<b>Autres frais liés à la rémunération</b> Ajustement de la provision salariale à la suite de la signature des conventions collectives des policiers, des pompiers, des professionnels et des cadres.

## COTISATIONS DE L'EMPLOYEUR

Les cotisations de l'employeur incluent les charges des régimes de retraite, les avantages sociaux et la part de l'employeur liée aux charges sociales.

La Ville de Québec offre à ses employés six régimes de retraite enregistrés auprès de la Régie des Rente du Québec. Ces régimes de retraite sont capitalisés et prévoient le versement de prestations basées sur le nombre d'années de service et la rémunération admissible. Des règlements modifiés des régimes de retraite sont en processus d'adoption par le conseil d'agglomération. Les évaluations actuarielles au 31 décembre 2013 établissaient un déficit actuariel total de 585 M\$, un ratio de capitalisation moyen de 75,8% et une valeur des obligations constituées de 2 412 M\$. Les prochaines évaluations actuarielles sont prévues au 31 décembre 2015 et seront disponibles au cours de l'exercice financier 2016.

La charge des services courants représente la valeur des prestations acquises durant l'exercice financier. Elle est déterminée selon les hypothèses actuarielles. Ce montant permet de faire face aux obligations des régimes de retraite en fonction des hypothèses actuarielles. Il s'agit de la part de l'employeur.

La charge d'équilibre est un montant, déterminé par l'actuaire, établit afin de respecter les obligations des régimes de retraite en fonction des déficits actuariels. Il s'agit notamment de la partie nécessaire au remboursement du déficit.

Par rapport au budget 2015, les cotisations de l'employeur augmentent de 1,2 M\$ (0,7%) en 2016 pour atteindre 174,2 M\$.

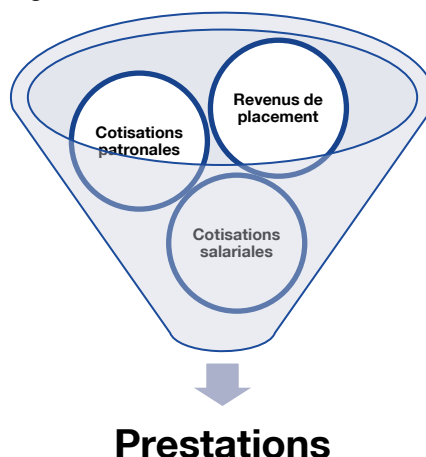
Les principales variations budgétaires entre les budgets 2015 et 2016 se résument comme suit :

Variation (en M\$)	Justifications
↓ -6,0	<b>Régimes de retraite</b> ↓ -4,5 M\$ charge des services courants Ajustement de la charge conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi, les ententes respectant le plafond du service courant prévu par la Loi 15. ↓ -1,5 M\$ charge d'équilibre Impact de la Loi 15 en regard du partage du déficit et de l'élimination de l'indexation automatique de la rente de retraite.
↑ 7,2	<b>Charges sociales et autres cotisations</b> Ajustement des avantages sociaux conformément aux conventions collectives signées pour la majorité des groupes d'emploi.

### Fonctionnement des régimes de retraite

Les régimes de retraite de la Ville reposent sur le principe de la capitalisation. Les cotisations déposées dans une caisse de retraite et les revenus de placement qui en découlent servent à financer le paiement des prestations prévues.

Figure 5 – Fonctionnement des régimes de retraite



### État d'un régime de retraite

Un régime est en équilibre lorsque son actif est égal à la valeur de toutes les prestations acquises par les participants compte tenu de leurs années de service. Il est en surplus si son actif excède cette valeur et il est en déficit si l'actif est inférieur à cette valeur.

Tableau 43 – État d'un régime de retraite

ÉQUILIBRE	SURPLUS	DÉFICIT
Actif = Valeur des prestations	Actif > Valeur des prestations	Actif < Valeur des prestations (VILLE DE QUÉBEC)

### Montant servant à établir la taxation de l'année

À la suite de la crise financière de 2008, d'importantes décisions concernant la prise en charge des déficits des caisses de retraite ont dû être prises.

Afin d'atténuer l'impact des pertes de rendement des caisses de retraite, différents outils permettant de gérer la volatilité des coûts associés à ces rendements furent utilisés.

Dans un premier temps, la méthode du lissage a permis la prise en charge de la perte sur une période de cinq ans.

Dans un deuxième temps, le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) a mis en place une mesure d'allègement appelée « méthode du couloir ». Cette mesure vise uniquement le traitement fiscal, c'est-à-dire la taxation. Elle a permis de différer une partie de la taxation lorsque l'effet des fluctuations de rendement de la caisse de retraite demeurait en dessous de 10% par rapport au rendement attendu. Le remboursement complet du « couloir » doit maintenant être effectué au plus tard en 2022.

Le tableau suivant fournit l'estimation des dépenses liées aux régimes de retraite. En 2016, la dépense qui aurait dû être incluse aux prévisions budgétaires, et conséquemment taxée, totalise 108,9 M\$. Cependant, le « couloir », qui a permis de différer une partie de cette taxation dans les dernières années, doit maintenant être remboursé. Conséquemment, le montant servant à établir la taxation de l'année au plan des régimes de retraite pour 2016 est donc de 114,3 M\$, composé de l'addition de la charge des services courants pour 32,4 M\$ et de la charge d'équilibre pour 76,5 M\$, plus la portion du remboursement du « couloir » de 5,4 M\$.

**Tableau 44 – Régimes de retraite - montant servant à établir la taxation de l'année <sup>(1)</sup>**  
(en millions de dollars)

	Budget 2015	Budget 2016	Écart 2016-2015	
<b>Charge des services courants</b>	<b><u>36,9</u></b>	<b><u>32,4</u></b>	<b>-4,5</b>	<b>-12,2%</b>
<b>Charge d'équilibre :</b>				
Amortissement :				
~ déficit initial reconnu au 1 <sup>er</sup> janvier 2007	3,2	3,2	0,0	0,0%
~ gains et pertes pour les années 2007 à 2012 <sup>(2)</sup>	<u>43,0</u>	<u>32,7</u>	-10,3	-24,0%
Sous-total amortissement	46,2	35,9	-10,3	-22,3%
Dépense d'intérêt	37,8	27,4	-10,4	-27,5%
Déficit ex-Québec - dotation annuelle	<u>14,3</u>	<u>13,2</u>	-1,1	-7,7%
<b>Total charge d'équilibre</b>	<b><u>98,3</u></b>	<b><u>76,5</u></b>	<b>-21,8</b>	<b>-22,2%</b>
<b>Total régimes de retraite (dépense comptable)</b>	<b><u>135,2</u></b>	<b><u>108,9</u></b>	<b>-26,3</b>	<b>-19,5%</b>
Couloir - Montant à pourvoir dans le futur <sup>(3)</sup>	-14,9	5,4	20,3	-136,2%
<b>Total régimes de retraite (montant servant à établir la taxation de l'année)</b>	<b><u>120,3</u></b>	<b><u>114,3</u></b>	<b>-6,0</b>	<b>-5,0%</b>

(1) Montants fournis par l'actuaire de la Ville.

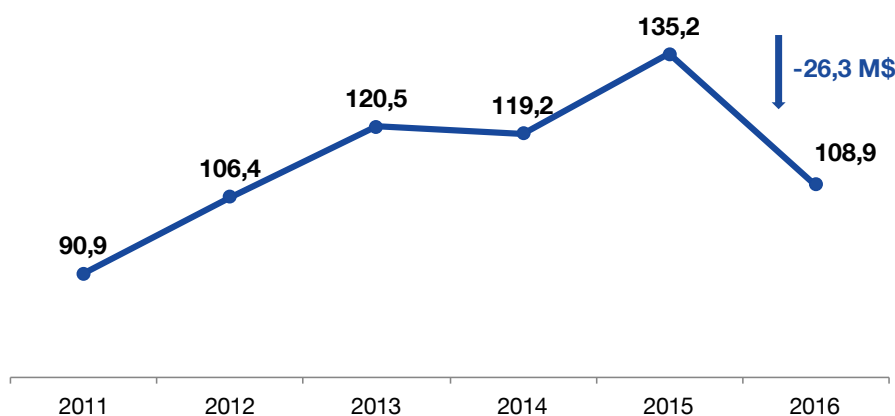
(2) À compter de 2007, choix de la méthode du lissage sur 5 ans et amortissement sur 14 ans selon la durée moyenne estimative du reste de la carrière active (DMERCA).

(3) Méthode du couloir permise par le MAMOT.

### Impact de la Loi 15 – Loi favorisation la santé financière et la pérennité des régimes de retraite à prestations déterminées du secteur municipal (RLRQ, c. 15)

La loi a été sanctionnée par le gouvernement du Québec le 5 décembre 2014. Elle vise la restructuration des régimes de retraite. L'adoption de cette loi a eu un impact positif pour la Ville de Québec. D'une part, la dépense comptable liée aux régimes de retraite diminue de -26,3 M\$ entre les budgets 2015 et 2016. D'autre part, le remboursement complet du « couloir », initialement prévu pour 2022, devrait se terminer en 2018. Après plusieurs années de travail, les dépenses liées aux régimes de retraite sont en baisse.

**Graphique 5 – Régimes de retraite selon les budgets adoptés (excluant l'impact du « couloir »)**  
(en millions de dollars)

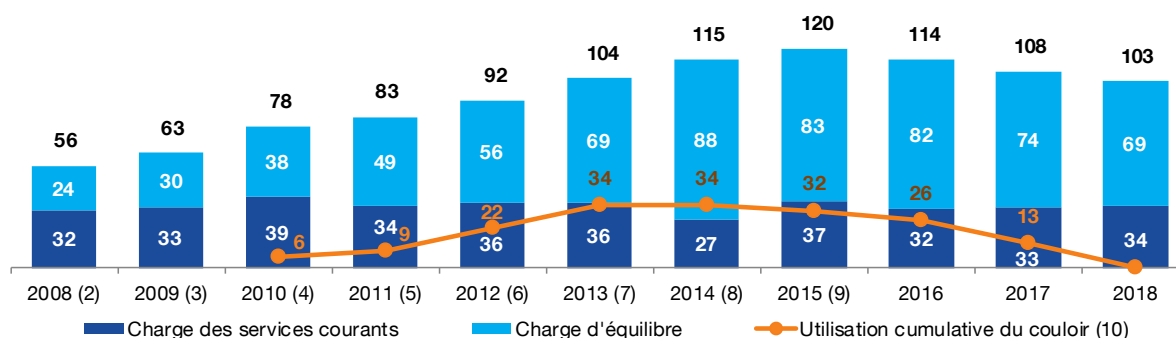




## Dépenses liées aux régimes de retraite et utilisation du « couloir »

Le graphique suivant illustre l'évolution de la taxation requise. Ces montants sont déterminés par l'actuaire des régimes de retraite lors de son évaluation périodique. Lors de ces évaluations, l'actuaire met à jour les données passées et effectue des prévisions quant aux données futures. En ce qui a trait aux charges des services courants et d'équilibre, les données passées diffèrent donc des montants adoptés lors des précédents budgets. À compter de 2018, il est prévu que le remboursement complet du couloir soit effectué. À partir de ce moment, le montant servant à établir la taxation de l'année sera donc équivalent à la dépense comptable.

**Graphique 6 – Dépenses liées aux régimes de retraite et utilisation du « couloir »** <sup>(1)</sup>  
(en millions de dollars)



(1) Avec l'utilisation de la méthode du lissage 5 ans, couloir, progression annuelle et utilisation cumulative du couloir.

(2) Rendement négatif réel de 12,03%.

(3) Rendement positif réel de 13,50%.

(4) Rendement positif réel de 7,28 %.

(5) Rendement positif réel de 0,59%.

(6) Rendement positif réel de 6,45%.

(7) Rendement positif réel de 14,38%.

(8) Rendement positif réel de 7,60%.

(9) Rendement positif prévisionnel de 7,03%.

(10) Les montants inscrits dans le couloir, soit les montants à pourvoir dans le futur, doivent être remboursés par des rendements positifs futurs ou être taxés selon les modalités précisées par le MAMOT. Le remboursement complet doit être effectué au plus tard en 2022.

## Déficit

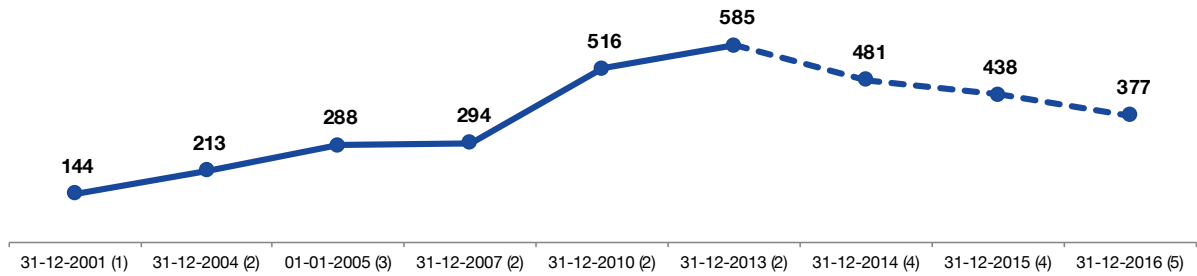
On dit qu'un régime de retraite est en déficit lorsque l'actif du régime est inférieur à la valeur des prestations acquises par les participants, ce qui est le cas pour le régime de la Ville de Québec. Cette insuffisance est décelée et quantifiée par l'actuaire lors de son évaluation actuarielle périodique, minimalement aux trois ans. Les évaluations actuarielles au 31 décembre 2013 établissaient le déficit actuariel total à 585 M\$, un ratio de capitalisation moyen de 75,8% et une valeur des obligations constituées de 2 412 M\$. Les prochaines évaluations actuarielles sont prévues au 31 décembre 2015 et seront disponibles au cours de l'exercice financier 2016.

Depuis 2007, la Ville doit, à chaque exercice financier, comptabiliser les coûts de ses régimes de retraite. Une estimation budgétaire de ceux-ci est également effectuée dans le cadre des prévisions budgétaires. Celle-ci s'effectue par l'actuaire de la Ville, à partir des dernières évaluations actuarielles et des plus récents états financiers des régimes de retraite. Elle tient également compte du rendement obtenu depuis les dernières évaluations actuarielles.

Les évaluations actuarielles, qui déterminent les cotisations salariales et patronales à verser dans les régimes, sont basées sur différentes hypothèses (âge de la retraite, table de mortalité, rendements espérés, etc.). Une fois le passif établi, c'est-à-dire la valeur des prestations acquises, il est comparé à l'actif et il en découle un surplus ou un déficit actuariel. Un déficit actuariel doit être amorti sur 15 ans et détermine la cotisation d'équilibre devant être versée annuellement.

L'estimation budgétaire du déficit de capitalisation pour 2016 est de 377 M\$. Ce déficit inclut le déficit initial de l'ancienne Ville de Québec, qui est entièrement à la charge du secteur de l'ancienne Ville de Québec.

**Graphique 7 – Déficit de capitalisation des régimes de retraite\***  
(en millions de dollars)



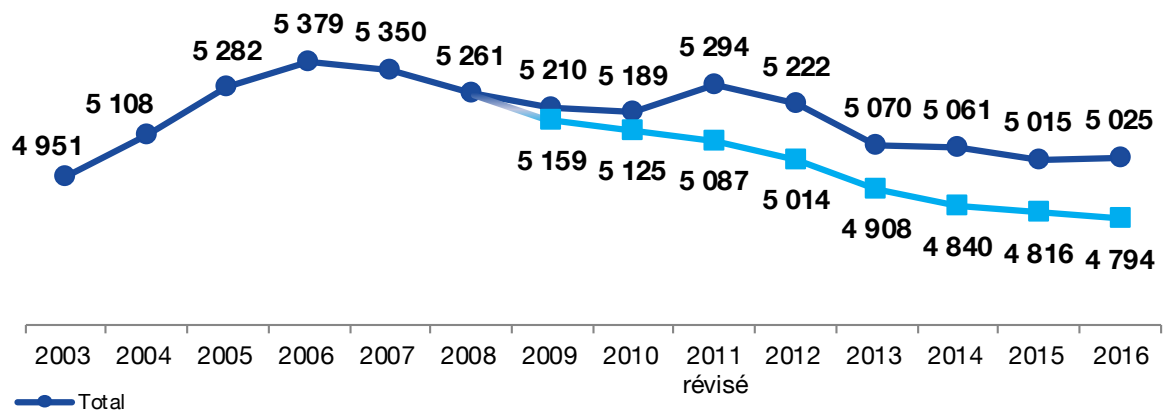
(1) Évaluation actuarielle. Dont 141 M\$ pour l'ancienne Ville de Québec.  
 (2) Évaluation actuarielle.  
 (3) Estimation actuarielle. Mise en place des six nouveaux régimes.  
 (4) Estimé budgétaire.  
 (5) Projection, taux de rendement projeté de 5,97%.  
 \* Déficit de capitalisation.

## EFFECTIF



L'effectif comprend l'ensemble des personnes au service de l'organisation. L'effectif est exprimé en nombre de personnes/année (p.a.). Il s'agit de l'unité de mesure correspondant au nombre d'employés converti en employés à temps plein. Pour calculer des p.a., on divise le nombre d'heures travaillées par le nombre d'heures normalement contenues dans une année de travail en fonction du groupe d'emplois.

**Graphique 8 – Évolution de l'effectif selon les budgets adoptés**  
(en personnes/année)



■ Excluant l'effectif auparavant payé sur règlement d'emprunt, ExpoCité, l'effectif provenant de projets recouvrables, les ajustements à la suite du règlement des conventions collectives et créations de postes hors PMO (incinérateur et CLD)

En 2016, l'effectif demeure inférieur à ce qu'il était lors des fusions municipales. En excluant l'effectif auparavant payé sur règlement d'emprunt, l'intégration d'ExpoCité, l'effectif auparavant traité sur des projets recouvrables, les ajustements à la suite du règlement des conventions collectives et les créations de postes hors PMO (incinérateur et CLD), l'effectif prévu pour 2016 est de 4 794 p.a. comparativement à 4 951 p.a. en 2003.

## PLAN DE MAIN-D'ŒUVRE (PMO) 2013-2018

Le plan de main-d'œuvre 2013-2018 prévoit l'abolition d'un poste sur trois devenus vacants (excluant les pompiers, les policiers et le 911), et la création d'un maximum de 20 postes par année pour de nouveaux besoins. L'objectif visé était de 5 054 p.a. en incluant les ajustements hors PMO. L'effectif de 2016 devrait atteindre 5 025 p.a., soit un écart favorable de 29 p.a. avec l'objectif.

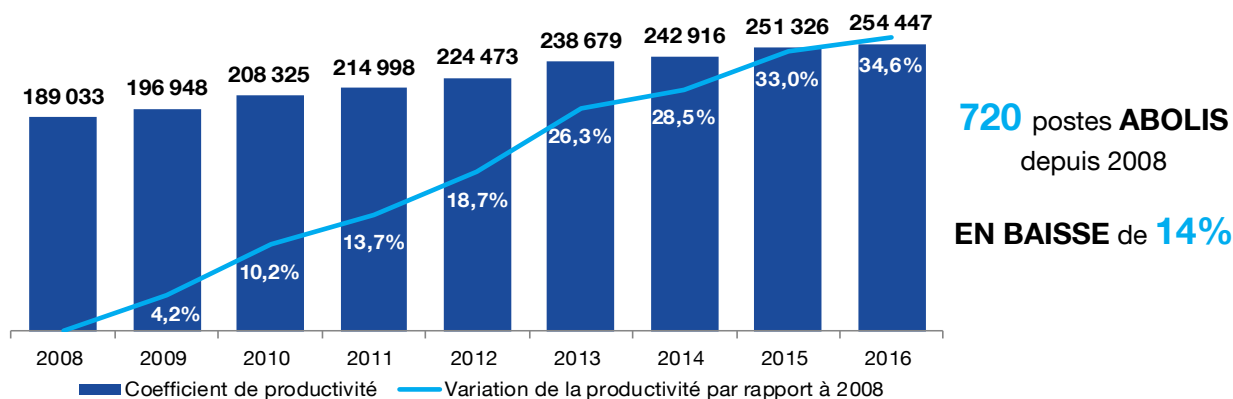
**Tableau 45- Plan de main-d'œuvre 2013-2018**  
(en personnes/année)

Plan de main-d'œuvre 2013-2018	Pers./année
Effectif du Budget 2015	5 015
135,4 départs à la retraite / 3 (excluant les pompiers, les policiers et le 911)	-45
Créations de postes pour de nouveaux besoins	<u>20</u>
<b>Effectif du Budget 2016 : Objectif visé</b>	<b>4 990</b>
Ajustement à la suite du règlement des conventions collectives	8
Créations de postes au Service de l'environnement (incinérateur)	46
Créations de postes au Service du développement économique et des grands projets (CLD)	<u>10</u>
<b>Total des ajustements</b>	<b>64</b>
<b>Effectif du plan de main-d'œuvre 2016</b>	<b>5 054</b>
<b>Effectif du Budget 2016</b>	<b>5 025</b>
<b>Écart favorable</b>	<b>29</b>

## PRODUCTIVITÉ

Parallèlement à la diminution de l'effectif et grâce à l'amélioration des méthodes et des outils de travail, notamment par le biais du Lean Management, la productivité des employés est en hausse de 34,6% (en dollars constants) depuis 2008.

**Graphique 9 - Coefficient de productivité excluant l'inflation<sup>10</sup>**  
(en millions de dollars)



<sup>10</sup> Budget excluant l'inflation par rapport à l'effectif total

## EFFECTIF PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE

Les tableaux suivants détaillent la répartition de l'effectif entre les différentes unités administratives. En 2016, l'effectif régulier totalise 4 342,6 p.a. et l'effectif occasionnel 682,8 p.a. pour un effectif total de 5 025,4 p.a.

Les prévisions d'effectif sont obtenues à partir de l'effectif autorisé au précédent budget et actualisé avant la préparation du nouveau budget. De celui-ci, sont d'abord retranchées les abolitions de postes et sont ensuite ajoutées les créations de postes. En effet, lors de l'exercice budgétaire, les unités administratives soumettent des compressions ainsi que des demandes budgétaires. Les abolitions de postes sont comprises dans les compressions, tandis que les créations de postes sont incluses dans les demandes.

**Tableau 46 – Répartition de l'effectif**  
(en personnes/année)

	Budget 2015*			Budget 2016			Écart		
	Régulier	Occasion.	Total	Régulier	Occasion.	Total	Régulier	Occasion.	Total
<b>Direction générale</b>									
Conseil municipal	1,0	9,0	10,0	1,0	9,0	10,0	0,0	0,0	0,0
Direction générale	18,0	4,2	22,2	17,6	5,2	22,8	-0,4	1,0	0,6
Vision stratégique et performance org.*	21,0	1,5	22,5	20,0	2,2	22,2	-1,0	0,7	-0,3
Vérificateur général	6,0	0,5	6,5	6,0	0,5	6,5	0,0	0,0	0,0
Bureau de l'ombudsman	2,0	0,0	2,0	2,0	0,1	2,1	0,0	0,1	0,1
Ressources humaines	105,0	9,1	114,1	105,0	9,1	114,1	0,0	0,0	0,0
Finances	88,0	3,0	91,0	88,0	1,6	89,6	0,0	-1,4	-1,4
Communications	44,0	2,0	46,0	46,0	1,0	47,0	2,0	-1,0	1,0
Développement économique et grands projets*	19,0	0,8	19,8	29,0	1,0	30,0	10,0	0,2	10,2
<b>Total direction générale</b>	<b>304,0</b>	<b>30,1</b>	<b>334,1</b>	<b>314,6</b>	<b>29,7</b>	<b>344,3</b>	<b>10,6</b>	<b>-0,4</b>	<b>10,2</b>
<b>Coordination des arrondissements</b>									
Arrondissement de La Cité - Limoilou	220,2	73,4	293,6	216,2	68,8	285,0	-4,0	-4,6	-8,6
Arrondissement des Rivières	142,0	37,7	179,7	140,0	38,3	178,3	-2,0	0,6	-1,4
Arr. de Ste-Foy-Sillery-Cap-Rouge	223,8	141,2	365,0	247,0	134,7	381,7	23,2	-6,5	16,7
Arrondissement de Charlesbourg	121,0	47,3	168,3	122,0	46,2	168,2	1,0	-1,1	-0,1
Arrondissement de Beauport*	140,4	65,8	206,2	138,4	52,3	190,7	-2,0	-13,5	-15,5
Arrondissement de La Haute-St-Charles	159,6	71,3	230,9	156,3	70,2	226,5	-3,3	-1,1	-4,4
<b>Total coordination des arrondissements</b>	<b>1 007,0</b>	<b>436,7</b>	<b>1 443,7</b>	<b>1 019,9</b>	<b>410,5</b>	<b>1 430,4</b>	<b>12,9</b>	<b>-26,2</b>	<b>-13,3</b>
<b>Innovation et services de soutien</b>									
Affaires juridiques	68,0	2,4	70,4	66,0	3,1	69,1	-2,0	0,7	-1,3
Technologies de l'information et télécomm.	184,5	2,4	186,9	179,0	4,3	183,3	-5,5	1,9	-3,6
Évaluation	76,8	13,3	90,1	75,8	13,3	89,1	-1,0	0,0	-1,0
Greffe et archives	30,0	3,0	33,0	30,0	3,0	33,0	0,0	0,0	0,0
Approvisionnement	66,0	5,3	71,3	66,0	5,2	71,2	0,0	-0,1	-0,1
Greffe de la cour municipale	45,0	8,7	53,7	44,0	7,3	51,3	-1,0	-1,4	-2,4
Gestion des immeubles*	295,9	9,5	305,4	293,9	10,0	303,9	-2,0	0,5	-1,5
Gestion des équipements motorisés	153,0	0,0	153,0	150,0	0,3	150,3	-3,0	0,3	-2,7
<b>Total innovation et services de soutien</b>	<b>919,2</b>	<b>44,6</b>	<b>963,8</b>	<b>904,7</b>	<b>46,5</b>	<b>951,2</b>	<b>-14,5</b>	<b>1,9</b>	<b>-12,6</b>
<b>Dév. culturel, touristique, sportif et social</b>									
Culture et relations internationales*	67,3	0,5	67,8	60,2	0,5	60,7	-7,1	0,0	-7,1
Loisirs, sports et vie communautaire	17,0	0,0	17,0	14,0	0,3	14,3	-3,0	0,3	-2,7
Bureau dév. tourist. et grands événements	8,0	5,3	13,3	9,0	4,3	13,3	1,0	-1,0	0,0
Office du tourisme de Québec	40,1	19,8	59,9	51,1	6,8	57,9	11,0	-13,0	-2,0
Expocité	34,0	60,0	94,0	30,0	32,7	62,7	-4,0	-27,3	-31,3
<b>Total dév. culturel, tourist., sport., social</b>	<b>166,4</b>	<b>85,6</b>	<b>252,0</b>	<b>164,3</b>	<b>44,6</b>	<b>208,9</b>	<b>-2,1</b>	<b>-41,0</b>	<b>-43,1</b>
<b>Développement durable</b>									
Environnement*	90,2	21,8	112,0	131,1	31,8	162,9	40,9	10,0	50,9
Aménagement et développement urbain*	57,8	1,3	59,1	58,8	0,0	58,8	1,0	-1,3	-0,3
Bureau du transport*	21,0	9,4	30,4	21,0	8,4	29,4	0,0	-1,0	-1,0
Planif. et coordination - aménagement territoire*	24,0	0,0	24,0	23,0	1,0	24,0	-1,0	1,0	0,0
Travaux publics*	171,0	14,4	185,4	173,0	15,3	188,3	2,0	0,9	2,9
Ingénierie	147,2	4,0	151,2	144,2	4,0	148,2	-3,0	0,0	-3,0
<b>Total développement durable</b>	<b>511,2</b>	<b>50,9</b>	<b>562,1</b>	<b>551,1</b>	<b>60,5</b>	<b>611,6</b>	<b>39,9</b>	<b>9,6</b>	<b>49,5</b>
<b>Sécurité publique</b>									
Protection contre l'incendie	471,0	0,2	471,2	470,0	17,9	487,9	-1,0	17,7	16,7
Police	908,0	69,0	977,0	908,0	71,6	979,6	0,0	2,6	2,6
Bureau de la sécurité civile	7,0	0,1	7,1	7,0	0,1	7,1	0,0	0,0	0,0
Commissariat aux incendies	3,0	1,4	4,4	3,0	1,4	4,4	0,0	0,0	0,0
<b>Total sécurité publique</b>	<b>1 389,0</b>	<b>70,7</b>	<b>1 459,7</b>	<b>1 388,0</b>	<b>91,0</b>	<b>1 479,0</b>	<b>-1,0</b>	<b>20,3</b>	<b>19,3</b>
<b>Total effectif</b>	<b>4 296,8</b>	<b>718,6</b>	<b>5 015,4</b>	<b>4 342,6</b>	<b>682,8</b>	<b>5 025,4</b>	<b>45,8</b>	<b>-35,8</b>	<b>10,0</b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016.

Les principaux mouvements d'effectif selon les unités administratives entre les budgets 2015 et 2016 s'expliquent notamment par :

Variation (p.a.)	Justifications
↑ 10,2	<b>Direction générale</b> Augmentation de l'effectif régulier (10) à la suite de la mise en œuvre du Fonds de développement des territoires (FDT) par le gouvernement du Québec - Développement économique et grands projets.
↓ -13,3	<b>Coordination des arrondissements</b> Abolitions de postes occasionnels. Ajustement de l'effectif occasionnel en fonction de la rémunération disponible.
↓ -12,6	<b>Innovation et soutien</b> Abolitions de postes réguliers en cours d'année 2015. Compressions budgétaires.
↓ -43,1	<b>Développement culturel, touristique, sportif et social</b> Abolitions de postes réguliers à la suite de départs à la retraite dans les bibliothèques et transfert des budgets à l'Institut canadien de Québec - Culture et relations internationales. Diminution de l'effectif à la suite de la fermeture du Colisée Pepsi – ExpoCité.
↑ 49,5	<b>Développement durable</b> Augmentation de l'effectif à la suite de la reprise en régie des activités de l'incinérateur – Environnement.
↑ 19,3	<b>Sécurité publique</b> Ajustement de l'effectif occasionnel conformément au règlement de la convention collective - Protection contre l'incendie.

**Tableau 47 – Variation de l'effectif régulier**  
(en personnes/année)

	Budget 2015*	Budget initial	Compres- sions	Demandes	Budget 2016	Écart 2016-2015
<b>Direction générale</b>						
Conseil municipal	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0
Direction générale	18,0	17,6	0,0	0,0	17,6	-0,4
Vision stratégique et performance org.*	21,0	20,0	0,0	0,0	20,0	-1,0
Vérificateur général	6,0	6,0	0,0	0,0	6,0	0,0
Bureau de l'ombudsman	2,0	2,0	0,0	0,0	2,0	0,0
Ressources humaines	105,0	105,0	0,0	0,0	105,0	0,0
Finances	88,0	88,0	0,0	0,0	88,0	0,0
Communications	44,0	46,0	0,0	0,0	46,0	2,0
Développement économique et grands projets*	<u>19,0</u>	<u>29,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>29,0</u>	<u>10,0</u>
<b>Total direction générale</b>	<b>304,0</b>	<b>314,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>314,6</b>	<b>10,6</b>
<b>Coordination des arrondissements</b>						
Arrondissement de La Cité - Limoilou	220,2	216,2	0,0	0,0	216,2	-4,0
Arrondissement des Rivières	142,0	140,0	0,0	0,0	140,0	-2,0
Arr. Ste-Foy-Sillery-Cap-Rouge	223,8	249,0	2,0	0,0	247,0	23,2
Arrondissement de Charlesbourg	121,0	119,0	0,0	3,0	122,0	1,0
Arrondissement de Beauport*	140,4	135,4	0,0	3,0	138,4	-2,0
Arr. La Haute-St-Charles	<u>159,6</u>	<u>156,6</u>	<u>1,0</u>	<u>0,7</u>	<u>156,3</u>	<u>-3,3</u>
<b>Total coordination des arrondissements</b>	<b>1 007,0</b>	<b>1 016,2</b>	<b>3,0</b>	<b>6,7</b>	<b>1 019,9</b>	<b>12,9</b>
<b>Innovation et services de soutien</b>						
Affaires juridiques	68,0	68,0	2,0	0,0	66,0	-2,0
Technologies de l'infor. et télécomm.	184,5	180,0	1,0	0,0	179,0	-5,5
Évaluation	76,8	76,8	1,0	0,0	75,8	-1,0
Greffe et archives	30,0	30,0	0,0	0,0	30,0	0,0
Approvisionnements	66,0	68,0	2,0	0,0	66,0	0,0
Greffe de la cour municipale	45,0	45,0	1,0	0,0	44,0	-1,0
Gestion des immeubles	295,9	293,9	0,0	0,0	293,9	-2,0
Gestion des équipements motorisés	<u>153,0</u>	<u>151,0</u>	<u>1,0</u>	<u>0,0</u>	<u>150,0</u>	<u>-3,0</u>
<b>Total innovation et services de soutien</b>	<b>919,2</b>	<b>912,7</b>	<b>8,0</b>	<b>0,0</b>	<b>904,7</b>	<b>-14,5</b>
<b>Dév. culturel, tourist., sport., social</b>						
Culture et relations internationales*	67,3	60,2	1,0	1,0	60,2	-7,1
Loisirs, sports et vie communautaire	17,0	14,0	0,0	0,0	14,0	-3,0
Bureau dev. tourist. et grands événements	8,0	9,0	0,0	0,0	9,0	1,0
Office du tourisme de Québec	40,1	51,1	0,0	0,0	51,1	11,0
ExpoCité	<u>34,0</u>	<u>35,0</u>	<u>5,0</u>	<u>0,0</u>	<u>30,0</u>	<u>-4,0</u>
<b>Total dév. culturel, tourist., sport., social</b>	<b>166,4</b>	<b>169,3</b>	<b>6,0</b>	<b>1,0</b>	<b>164,3</b>	<b>-2,1</b>
<b>Développement durable</b>						
Environnement*	90,2	131,1	0,0	0,0	131,1	40,9
Aménagement et développement urbain*	57,8	59,8	1,0	0,0	58,8	1,0
Bureau du transport*	21,0	21,0	0,0	0,0	21,0	0,0
Planif. et coordination - aménagement territoire*	24,0	23,0	0,0	0,0	23,0	-1,0
Travaux publics*	171,0	172,0	0,0	1,0	173,0	2,0
Ingénierie	<u>147,2</u>	<u>144,2</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>144,2</u>	<u>-3,0</u>
<b>Total développement durable</b>	<b>511,2</b>	<b>551,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>551,1</b>	<b>39,9</b>
<b>Sécurité publique</b>						
Protection contre l'incendie	471,0	470,0	0,0	0,0	470,0	-1,0
Police	908,0	908,0	0,0	0,0	908,0	0,0
Bureau de la sécurité civile	7,0	7,0	0,0	0,0	7,0	0,0
Commissariat aux incendies	<u>3,0</u>	<u>3,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>3,0</u>	<u>0,0</u>
<b>Total sécurité publique</b>	<b>1 389,0</b>	<b>1 388,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1 388,0</b>	<b>-1,0</b>
<b>Total effectif régulier</b>	<b><u>4 296,8</u></b>	<b><u>4 351,9</u></b>	<b><u>18,0</u></b>	<b><u>8,7</u></b>	<b><u>4 342,6</u></b>	<b><u>45,8</u></b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016.

**Tableau 48 – Variation de l'effectif occasionnel**  
(en personnes/année)

	Budget 2015*	Budget initial	Compres- sions	Demandes	Budget 2016	Écart 2016-2015
<b>Direction générale</b>						
Conseil municipal	9,0	9,0	0,0	0,0	9,0	0,0
Direction générale	4,2	3,2	0,0	2,0	5,2	1,0
Vision stratégique et performance org.*	1,5	1,3	0,0	0,9	2,2	0,7
Vérificateur général	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0
Bureau de l'ombudsman	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1
Ressources humaines	9,1	9,1	0,0	0,0	9,1	0,0
Finances	3,0	2,5	0,9	0,0	1,6	-1,4
Communications	2,0	1,0	0,0	0,0	1,0	-1,0
Développement économique et grands projets*	<u>0,8</u>	<u>1,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>1,0</u>	<u>0,2</u>
<b>Total direction générale</b>	<b>30,1</b>	<b>27,6</b>	<b>0,9</b>	<b>3,0</b>	<b>29,7</b>	<b>-0,4</b>
<b>Coordination des arrondissements</b>						
Arrondissement de La Cité - Limoilou	73,4	72,3	4,0	0,5	68,8	-4,6
Arrondissement des Rivières	37,7	38,5	0,2	0,0	38,3	0,6
Arr. Ste-Foy-Sillery-Cap-Rouge	141,2	135,4	0,7	0,0	134,7	-6,5
Arrondissement de Charlesbourg	47,3	46,8	0,6	0,0	46,2	-1,1
Arrondissement de Beauport*	65,8	54,4	4,4	2,3	52,3	-13,5
Arr. La Haute-St-Charles	<u>71,3</u>	<u>71,3</u>	<u>1,9</u>	<u>0,8</u>	<u>70,2</u>	<u>-1,1</u>
<b>Total coordination des arrondissements</b>	<b>436,7</b>	<b>418,7</b>	<b>11,8</b>	<b>3,6</b>	<b>410,5</b>	<b>-26,2</b>
<b>Innovation et services de soutien</b>						
Affaires juridiques	2,4	2,4	0,0	0,7	3,1	0,7
Technologies de l'infor. et télécomm.	2,4	1,4	0,1	3,0	4,3	1,9
Évaluation	13,3	12,3	0,0	1,0	13,3	0,0
Greffe et archives	3,0	3,0	0,0	0,0	3,0	0,0
Approvisionnements	5,3	5,2	0,0	0,0	5,2	-0,1
Greffe de la cour municipale	8,7	7,0	0,0	0,3	7,3	-1,4
Gestion des immeubles	9,5	10,0	0,0	0,0	10,0	0,5
Gestion des équipements motorisés	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,3</u>	<u>0,3</u>	<u>0,3</u>
<b>Total innovation et services de soutien</b>	<b>44,6</b>	<b>41,3</b>	<b>0,1</b>	<b>5,3</b>	<b>46,5</b>	<b>1,9</b>
<b>Dév. culturel, tourist., sport., social</b>						
Culture et relations internationales*	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0
Loisirs, sports et vie communautaire	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3	0,3
Bureau dev. tourist. et grands événements	5,3	4,3	0,0	0,0	4,3	-1,0
Office du tourisme de Québec	19,8	6,8	0,0	0,0	6,8	-13,0
ExpoCité	<u>60,0</u>	<u>35,0</u>	<u>4,5</u>	<u>2,2</u>	<u>32,7</u>	<u>-27,3</u>
<b>Total dév. culturel, tourist., sport., social</b>	<b>85,6</b>	<b>46,6</b>	<b>4,5</b>	<b>2,5</b>	<b>44,6</b>	<b>-41,0</b>
<b>Développement durable</b>						
Environnement*	21,8	28,3	0,0	3,5	31,8	10,0
Bureau du transport*	9,4	8,4	0,0	0,0	8,4	-1,0
Planif. et coordination - aménagement territoire*	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0
Travaux publics*	14,4	13,6	0,0	1,7	15,3	0,9
Ingénierie	<u>4,0</u>	<u>4,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>4,0</u>	<u>0,0</u>
<b>Total développement durable</b>	<b>50,9</b>	<b>55,3</b>	<b>0,0</b>	<b>5,2</b>	<b>60,5</b>	<b>9,6</b>
<b>Sécurité publique</b>						
Protection contre l'incendie	0,2	1,4	0,0	16,5	17,9	17,7
Police	69,0	65,6	0,0	6,0	71,6	2,6
Bureau de la sécurité civile	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0
Commissariat aux incendies	<u>1,4</u>	<u>1,4</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>1,4</u>	<u>0,0</u>
<b>Total sécurité publique</b>	<b>70,7</b>	<b>68,5</b>	<b>0,0</b>	<b>22,5</b>	<b>91,0</b>	<b>20,3</b>
<b>Total effectif occasionnel</b>	<b><u>718,6</u></b>	<b><u>658,0</u></b>	<b><u>17,3</u></b>	<b><u>42,1</u></b>	<b><u>682,8</u></b>	<b><u>-35,8</u></b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016.

## NEIGE



Les dépenses liées au déneigement comprennent le déneigement de la chaussée à forfait, le déneigement de la chaussée effectué en régie, le déneigement hors rue, l'opération des dépôts à neige ainsi que le transport de la neige. Les budgets des activités liées au déneigement sont partagés entre la Division des travaux publics des arrondissements et le Service des travaux publics.

Le réseau à déneiger couvre plus de 2 300 km sur le territoire de la ville. La politique de déneigement, adoptée en 2009, précise les paramètres régissant les opérations de déneigement. En 2014, des ajustements ont été effectués visant l'amélioration du déneigement des côtes critiques.

Les contrats de déneigement sont établis avec un seuil de précipitations de neige de 295 mm équivalents eau (auparavant basés sur 320 cm de neige) et couvrent la période de novembre à avril. Ainsi, le budget 2016 inclut une partie des contrats de l'hiver 2015-2016 et une partie des contrats de l'hiver 2016-2017.

Par ailleurs, la Ville maintient un excédent de fonctionnement affecté aux opérations de déneigement (réserve de fonds) permettant de faire face à des situations exceptionnelles ou imprévues entourant les activités de déneigement.

**Tableau 49 – Dépenses liées au déneigement et à l'entretien des chaussées**  
(en millions de dollars)

	Budget 2015 *	Budget initial	Compres- sions	Demandes	Budget 2016
<b>NEIGE</b>					
Déneigement de la chaussée - contrat	24,0	24,7	0,7	1,9	25,9
Déneigement de la chaussée - régie	8,2	8,5	0,3	0,1	8,3
Déneigement hors rue	1,9	2,0	0,0	0,1	2,1
Opération des dépôts à neige	2,7	2,5	0,0	0,0	2,5
Transport de la neige	<u>4,4</u>	<u>3,8</u>	<u>0,8</u>	<u>0,0</u>	<u>3,0</u>
<b>Total activités de déneigement</b>	<b>41,2</b>	<b>41,5</b>	<b>1,8</b>	<b>2,1</b>	<b>41,8</b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur).

En 2016, il est prévu que les coûts liés au déneigement totalisent 41,8 M\$, en hausse de 0,6 M\$ (1,5%) par rapport au budget 2015.



Les principales variations budgétaires entre les budgets 2015 et 2016 se résument comme suit :

Variation (en M\$)	Justifications
↑ 1,9	<b>Déneigement de la chaussée à contrat</b> Indexation générale des contrats de déneigement. Indexation du contrat de déneigement de l'arrondissement de La Cité-Limoilou à la suite du rehaussement de niveau de priorisation du déneigement des côtes.
↓ -1,4	<b>Transport de la neige</b> Optimisation des techniques de déneigement à la suite de l'ajustement des zones de déneigement.

## MATIÈRES RÉSIDUELLES



Les dépenses liées aux matières résiduelles comprennent la collecte des matières secondaires (recyclage), la collecte et le transport des déchets ainsi que la collecte des matières organiques.

**Tableau 50 – Dépenses liées aux matières résiduelles**  
(en millions de dollars)

	Budget 2015 *	Budget initial	Compres- sions	Demandes	Budget 2016
<b>MATIÈRES RÉSIDUELLES - COLLECTE ET TRANSPORT</b>					
Matières secondaires	8,4	8,2	2,1	0,1	6,2
Déchets	11,5	10,9	0,2	1,4	12,1
Matières organiques	<u>1,1</u>	<u>1,2</u>	<u>0,0</u>	<u>0,1</u>	<u>1,3</u>
<b>Total collecte et transport matières résiduelles</b>	<b>21,0</b>	<b>20,3</b>	<b>2,3</b>	<b>1,6</b>	<b>19,6</b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur).

En 2016, il est prévu que les coûts liés à la collecte et au transport des matières résiduelles totalisent 19,6 M\$, en baisse de -1,4 M\$ (-6,7%) par rapport au budget 2015.

Les principales variations budgétaires entre les budgets 2015 et 2016 se résument comme suit :

Variation (en M\$)	Justifications
↓ -2,2	<b>Matières secondaires</b> Ajustement à la baisse des coûts de contrats liés à la collecte sélective. Le tonnage attendu provenant de la collecte et du transport des résidus institutionnels, commerciaux et industriels (ICI) est moindre que celui de 2015.
↑ 0,6	<b>Déchets</b> Indexation des contrats des collectes des déchets. Retour de la collecte hebdomadaire des déchets sur l'ensemble du territoire.

## LOISIRS ET CULTURE



Les dépenses pour les loisirs et la culture comprennent les bibliothèques, les arénas, les patinoires extérieures, les piscines, les programmes aquatiques et les programmes vacances-été (PVE).

**Tableau 51 – Dépenses liées aux loisirs et à la culture**  
(en millions de dollars)

	Budget 2015 *	Budget initial	Compres- sions	Demandes	Budget 2016
<b>LOISIRS ET CULTURE</b>					
Bibliothèques	16,1	15,3	0,0	0,9	16,2
Arénas	6,2	4,6	0,2	0,2	4,6
Patinoires extérieures	1,8	1,9	0,0	0,0	1,9
Piscines	3,3	3,1	0,1	0,1	3,1
Programmes aquatiques	2,9	3,2	0,0	0,0	3,2
Programmes vacances-été	6,6	6,7	0,0	0,6	7,3
<b>Total loisirs et culture</b>	<b>36,9</b>	<b>34,8</b>	<b>0,3</b>	<b>1,8</b>	<b>36,3</b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur).

En 2016, il est prévu que les coûts liés aux loisirs et à la culture totalisent 36,3 M\$, en baisse de -0,6 M\$ (-1,6%) par rapport au budget 2015.

Les principales variations budgétaires entre les budgets 2015 et 2016 se résument comme suit :

Variation (en M\$)	Justifications
↓ -1,6	<b>Arénas</b> Diminution des dépenses à la suite de la fermeture du Colisée Pepsi (↓). Changement de statut du pavillon des sports de Loretteville (↓). Location d'heures de glace supplémentaire (↑).
↑ 0,7	<b>Programme vacances-été (PVE)</b> Augmentation de la contribution de la Ville aux organismes dispensant les activités des PVE (indexation régulière, hausse de la fréquentation et augmentation de l'accompagnement des enfants ayant des besoins particuliers)
↑ 0,3	<b>Programmes aquatiques</b> Indexation des contributions aux organismes dispensant les activités liées aux programmes aquatiques.
↑ 0,1	<b>Bibliothèque</b> Maintien des budgets en culture, tel que promis lors du colloque Vision Culture 2025 tenu en septembre 2014.

## ÉNERGIE

Les dépenses d'énergie comprennent l'électricité, le gaz, le mazout et le carburant. L'électricité, le gaz et le mazout sont administrés par le Service de la gestion des immeubles tandis que la gestion du carburant est effectuée par le Service de la gestion des équipements motorisés.

**Tableau 52 – Dépenses liées à l'énergie**  
(en millions de dollars)

	Budget 2015 *	Budget initial	Compres- sions	Demandes	Budget 2016
<b>ÉNERGIE</b>					
Électricité	24,8	26,2	0,9	0,9	26,2
Gaz	3,8	3,8	0,2	0,3	3,9
Mazout	0,3	0,3	0,0	0,0	0,3
Carburant	9,0	9,0	1,2	0,0	7,8
<b>Total énergie</b>	<b>37,9</b>	<b>39,3</b>	<b>2,3</b>	<b>1,2</b>	<b>38,2</b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur).

\*\* Incluant les demandes de 7,2 M\$ liées aux honoraires professionnels (budget remis à zéro).

En 2016, il est prévu que les coûts liés à l'énergie totalisent 38,2 M\$, en hausse de 0,3 M\$ (0,8%) par rapport au budget 2015. Les principales variations budgétaires entre les budgets 2015 et 2016 se résument comme suit :

Variation (en M\$)	Justifications
↑ 1,4	<b>Électricité</b> Exploitation de l'incinérateur (auparavant à contrat) (↑). Augmentation du coût de l'énergie (↑). Ajout de nouveaux équipements (↑). Programme d'économie d'énergie (↓). Fermeture d'équipements (↓).
↓ -1,2	<b>Carburant</b> Diminution anticipée du prix du carburant (↓). Indexation des budgets de carburant à la suite de la reprise en régie des activités de l'incinérateur (↑).

## EXCÉDENTS DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉS (RÉSERVES DE FONDS)

Selon la Politique de gestion des excédents de fonctionnement affectés (réserves de fonds), la prudence dans la gestion financière de la Ville implique de créer des réserves suffisantes pour faire face à des situations exceptionnelles ou imprévues. En ce sens, les excédents de fonctionnement affectés sont des sommes dédiées à des fins spécifiques.

### EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ À L'AUTOASSURANCE

Ces sommes servent uniquement à acquitter des réclamations pour lesquelles la Ville est identifiée comme responsable.

### EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ AUX OPÉRATIONS DE DÉNEIGEMENT

Des excédents de fonctionnement sont affectés lorsque les coûts dépassent les budgets annuels de cette activité et qu'il est impossible de combler l'excédent des dépenses par toute autre source de financement.

### EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ À LA PRÉVOYANCE

Événements ou dépenses non récurrents sur lesquels l'administration a peu ou pas de contrôle. La dépense doit relever d'une obligation légale ou d'un cas de force majeure.

Figure 6 – Excédents de fonctionnement affectés : cibles

<b>Autoassurance</b>	<b>Opérations de déneigement</b>	<b>Prévoyance</b>
•Cible : 8,7 M\$	•Cible : 20,0 M\$	•Cible : 20,0 M\$

Le fonds de prévoyance a été utilisé en 2012 afin de compenser la perte potentielle de revenus sur les ventes de vapeur produite par l'incinérateur et afin de faire face à la crise de la légionellose. En 2013, il a été utilisé pour couvrir les coûts engendrés par les fortes pluies et les orages violents du 31 mai 2013. En 2014, la réserve affectée aux opérations de déneigement a été utilisée pour 4,3 M\$ afin de pallier ces dépassements de coûts liés aux rudes conditions climatiques de la période hivernale. En 2015, le fonds de prévoyance a été utilisé pour couvrir les dépassements budgétaires liés au transbordement et au transport de matières résiduelles vers les sites d'enfouissement. Ces réserves sont renflouées à la faveur des surplus budgétaires enregistrés.

Tableau 53 – Excédents de fonctionnement affectés et non affectés  
(en millions de dollars)

	Réal		Projeté	Cibles
	2013	2014	2015	
Neige	20,0	15,7	20,0	20,0
Autoassurance	8,7	8,7	8,7	8,7
Prévoyance	18,9	18,9	19,1	20,0
Excédents de fonctionnement accumulés non affectés	17,0	24,1	18,9 *	-

\* Ne tient pas compte des résultats 2015.

## PARTAGE DE COMPÉTENCES

Le 1<sup>er</sup> janvier 2006 marquait la reconstitution des villes de L'Ancienne-Lorette et de Saint-Augustin-de-Desmaures. En vertu de la Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations, on assistait, ce même jour, à la création de l'agglomération de Québec, formée de la Ville de Québec et des deux municipalités reconstituées. L'application de la loi a comme effet le partage de certaines compétences entre les trois villes et la mise en commun de certaines autres.

Les compétences du conseil d'agglomération l'amènent à prendre des décisions dans les domaines suivants :

- l'évaluation foncière;
- le transport collectif des personnes;
- l'entretien des voies de circulation constituant le réseau artériel de l'agglomération;
- l'alimentation en eau;
- l'assainissement des eaux;
- l'élimination et la valorisation des matières résiduelles;
- la surveillance et la valorisation des cours d'eau municipaux;
- le développement économique;
- le logement social et l'aide destinée aux sans-abri;
- la prévention de la toxicomanie et de la prostitution;
- la sécurité publique (Service de police, Service de protection contre l'incendie, Bureau de la sécurité civile, centre d'urgence 9-1-1, Cour municipale).

Le conseil municipal et les conseils d'arrondissement voient à :

- l'adoption et à la mise en œuvre des plans d'urbanisme, à l'adoption de la réglementation et au traitement des demandes de dérogations mineures;
- la délivrance des permis de construction et de rénovation;
- la construction et à l'entretien des conduites locales d'aqueduc et d'égout;
- l'enlèvement et au transport des matières résiduelles;
- l'entretien et au déneigement des rues locales;
- la construction, à l'entretien et à la gestion des équipements sportifs et culturels, des bibliothèques et des parcs (excluant les infrastructures et les équipements collectifs).

La dépense d'agglomération est de 761,6 M\$ sur le budget de 1 403,6 M\$, soit 54,3%. Ce ratio est conforme aux prévisions faites, par la firme Raymond Chabot Grant Thornton, dans le cadre du mandat qui leur avait été confié par le MAMOT lors des référendums sur les défusions municipales en 2004.

**Tableau 54 – Partage des compétences**  
(en millions de dollars)

	Agglo- mération	Proximité	Budget 2016
<b>Direction générale</b>			
Conseil municipal	0,0	4,5	4,5
Direction générale	2,5	1,8	4,3
Vision stratégique et performance org.*	1,4	1,2	2,6
Vérificateur général	0,9	0,7	1,6
Bureau de l'ombudsman	0,2	0,1	0,3
Bureau des relations internationales*	0,0	0,0	0,0
Ressources humaines	7,6	6,5	14,1
Finances	4,6	3,9	8,5
Communications	3,9	3,3	7,2
Développement économique et grands projets*	<u>13,1</u>	<u>0,3</u>	<u>13,4</u>
<b>Total direction générale</b>	<b>34,2</b>	<b>22,3</b>	<b>56,5</b>
<b>Coordination des arrondissements</b>			
Arrondissement de La Cité - Limoilou	5,6	50,5	56,1
Arrondissement des Rivières	2,4	24,2	26,6
Arr. de Ste-Foy-Sillery-Cap-Rouge	5,0	39,5	44,5
Arrondissement de Charlesbourg	2,1	22,2	24,3
Arrondissement de Beauport*	3,1	25,0	28,1
Arrondissement de La Haute-St-Charles	<u>2,5</u>	<u>25,7</u>	<u>28,2</u>
<b>Total coordination des arrondissements</b>	<b>20,7</b>	<b>187,1</b>	<b>207,8</b>
<b>Innovation et services de soutien</b>			
Affaires juridiques	4,9	3,8	8,7
Technologies de l'information et télécomm.	18,0	13,3	31,3
Évaluation	8,0	0,0	8,0
Greffe et archives	1,5	3,7	5,2
Approvisionnements	3,7	3,1	6,8
Greffe de la cour municipale	6,0	0,0	6,0
Gestion des immeubles	41,1	41,5	82,6
Gestion des équipements motorisés	<u>10,8</u>	<u>18,3</u>	<u>29,1</u>
<b>Total innovation et services de soutien</b>	<b>94,0</b>	<b>83,7</b>	<b>177,7</b>
<b>Dév. culturel, touristique, sportif et social</b>			
Culture et relations internationales*	4,1	20,3	24,4
Loisirs, sports et vie communautaire	0,8	7,8	8,6
Bureau dev. tourist. et grands événements	3,2	12,1	15,3
Office du tourisme de Québec	17,1	0,0	17,1
ExpoCité	<u>8,6</u>	<u>0,0</u>	<u>8,6</u>
<b>Total dév. culturel, tourist., sport., social</b>	<b>33,8</b>	<b>40,2</b>	<b>74,0</b>
<b>Développement durable</b>			
Environnement*	47,1	7,3	54,4
Aménagement et développement urbain*	0,7	5,3	6,0
Bureau du transport*	0,4	2,6	3,0
Planif. et coordination - aménagement territoire*	0,0	2,6	2,6
Travaux publics*	22,1	3,1	25,2
Ingénierie	<u>4,9</u>	<u>9,5</u>	<u>14,4</u>
<b>Total développement durable</b>	<b>75,2</b>	<b>30,4</b>	<b>105,6</b>
<b>Sécurité publique</b>			
Protection contre l'incendie	52,2	0,0	52,2
Police	115,0	0,0	115,0
Bureau de la sécurité civile	1,0	0,0	1,0
Commissariat aux incendies	<u>0,6</u>	<u>0,0</u>	<u>0,6</u>
<b>Total sécurité publique</b>	<b>168,8</b>	<b>0,0</b>	<b>168,8</b>
<b>Service de la dette brute</b>	<b>109,4</b>	<b>175,8</b>	<b>285,2</b>
<b>Paiement comptant d'immobilisations</b>	<b>44,7</b>	<b>36,5</b>	<b>81,2</b>
<b>Cotisations de l'employeur</b>	<b>48,3</b>	<b>43,7</b>	<b>92,0</b>
<b>Contributions aux organismes</b>	<b>117,6</b>	<b>4,2</b>	<b>121,8</b>
<b>Autres frais</b>	<b>14,9</b>	<b>18,1</b>	<b>33,0</b>
<b>TOTAL DÉPENSES</b>	<b><u>761,6</u></b>	<b><u>642,0</u></b>	<b><u>1 403,6</u></b>

\* Redressé à la suite de réorganisations survenues en 2015 et 2016. Reclassement des avantages sociaux dans les unités administratives à compter de 2015 (auparavant compris dans les cotisations de l'employeur).

\*\* Incluant les demandes de 7,2 M\$ liées aux honoraires professionnels (budget remis à zéro).

# INVESTISSEMENTS ET DETTE



## ► INVESTISSEMENTS ET DETTE

Le Programme triennal d'immobilisations (PTI) regroupe les projets d'investissement que la Ville prévoit effectuer sur son territoire au cours des trois prochaines années pour réaliser la réfection de ses infrastructures, favoriser le développement économique, culturel et social et améliorer la qualité de vie des citoyens par un meilleur aménagement urbain. Le PTI inclut les investissements en transport collectif. Le PTI 2016-2018 totalise 1 396,0 M\$, dont 1 030,1 M\$ sont à la charge des citoyens. Les investissements de 2016 atteignent 483,5 M\$, dont 343,9 M\$ sont à la charge des contribuables.

L'évolution de la dette nette est conforme à la planification du cadre financier. La dette nette prévue pour 2016 est de 1 628,9 M\$, en baisse de -59,1 M\$ (-3,5%) par rapport au budget 2015.

Le respect de la planification du cadre financier depuis 2009 est un élément important lors de l'évaluation de la notation de crédit de la Ville par l'agence Moody's. La notation de crédit de la Ville est maintenue à Aa2 depuis 2011.







## PROGRAMME FONDS CHANTIER CANADA-QUÉBEC (FCCQ)

La réalisation des projets suivants sera possible grâce à l'utilisation de sommes provenant des soldes antérieurs du Programme FCCQ :

**Tableau 56 – Projets : Fonds Chantier Canada-Québec**  
(en millions de dollars)

	Coûts du projet	Coûts pour la Ville	Coûts gouver- nements	PTI 16-18 (coûts pour la Ville)
Construction d'un <b>CENTRE DE GLACE</b> (anneau de glace couvert et deux patinoires)	68,9	23,0	45,9	9,3
Contribution à la construction d'un centre communautaire par le <b>YMCA</b> *	15,0	5,0	10,0	0,5
Contribution au projet du <b>CENTRE MGR MARCOUX</b> pour l'aménagement d'espaces communautaires	8,5	2,8	5,7	2,8
Agrandissement et réfection du <b>CENTRE COMMUNAUTAIRE DES CHUTES</b>	4,0	1,3	2,7	1,1
<b>Total</b>	<b>96,4</b>	<b>32,1</b>	<b>64,3</b>	<b>13,8</b>

\* Le coût total du projet est de 18,0 M\$. Le YMCA contribue au projet pour 3,0 M\$.

## PRINCIPAUX PROJETS DU PTI 2016-2018

**Investissements**  
(en M\$)

**Projets**

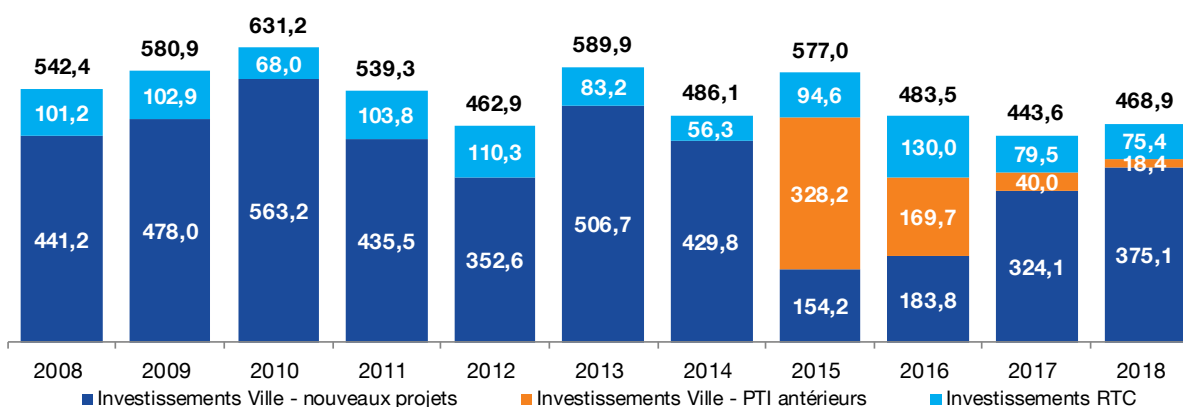
<b>97,3 M\$</b> (21,6 M\$ RTC)	Développement des services du <b>RTC</b> découlant des orientations du Plan de mobilité durable de la Ville
<b>40,0 M\$</b>	Construction de la <b>CENTRALE DE POLICE</b> et de la <b>COUR MUNICIPALE</b> (analyse de scénarios visant l'optimisation des services)
<b>26,5 M\$</b>	Travaux correctifs de la <b>RIVIÈRE LORETTE</b>
<b>16,2 M\$</b>	Réaménagement de la <b>CÔTE DE SILLERY</b>
<b>15,9 M\$</b> (14,1 M\$ ville)	Réfection et transformation du <b>COMPLEXE JACQUES-CARTIER (BIBLIOTHÈQUE GABRIELLE-ROY)</b> , projet de 52,4 M\$
<b>11,8 M\$</b>	Développement des <b>ÉCOQUARTIERS</b> d'Estimauville (7,0 M\$) et de la Pointe-aux-Lièvres (4,8 M\$)
<b>11,1 M\$</b>	Réfection de l' <b>USINE DE TRAITEMENT DE L'EAU POTABLE DE SAINTE-FOY</b> , projet de 41,4 M\$
<b>10,8 M\$</b>	Construction de deux <b>PALESTRES DE GYMNASTIQUE</b> et de gymnases dans les secteurs est (7,3 M\$) et ouest (3,5 M\$) de la ville
<b>10,0 M\$</b> (5,0 M\$ ville)	Aménagement de la <b>PLACE PUBLIQUE JEAN-BÉLIVEAU</b>
<b>8,7 M\$</b> (3,9 M\$ ville)	Construction du <b>CENTRE DE BIOMÉTHANISATION</b> de l'agglomération de Québec, projet de 98,5 M\$
<b>8,0 M\$</b>	Contribution à l'aménagement de la <b>PLACE DES CANOTIERS</b> et à la construction d'un stationnement étagé devant le Musée de la civilisation
<b>6,8 M\$</b>	Réfection des <b>POSTES DE POMPAGE SAINT-PASCAL</b> (3,3 M\$) et <b>LIMOILLOU</b> (3,5 M\$)

<b>6,7 M\$</b>	Réaménagement de la <b>ROUTE DE L'ÉGLISE</b>
<b>6,1 M\$</b> (3,9 M\$ ville)	Poursuite de la construction d'un <b>STADE INTÉRIEUR DE SOCCER</b> , annexé à l'aréna du centre sportif Marc-Simoneau, et relocalisation de la piscine extérieure et de son bâtiment de services
<b>6,0 M\$</b>	Contribution à la construction d'un centre <b>YWCA</b>
<b>5,9 M\$</b> (4,4 M\$ ville)	Réaménagement de la <b>BASE DE PLEIN AIR DE SAINTE-FOY</b> (phase I)
<b>5,5 M\$</b>	Relocalisation du <b>MARCHÉ PUBLIC DE QUÉBEC</b>
<b>3,9 M\$</b>	Agrandissement et réaménagement de la <b>BIBLIOTHÈQUE ÉTIENNE-PARENT</b>
<b>3,9 M\$</b>	Participation à la restauration du <b>COUVENT DE BEAUPORT</b>
<b>3,5 M\$</b> (2,7 M\$ ville)	Construction d'un centre communautaire ( <b>CENTRE COMMUNAUTAIRE DES ROSES</b> ), incluant des logements sociaux

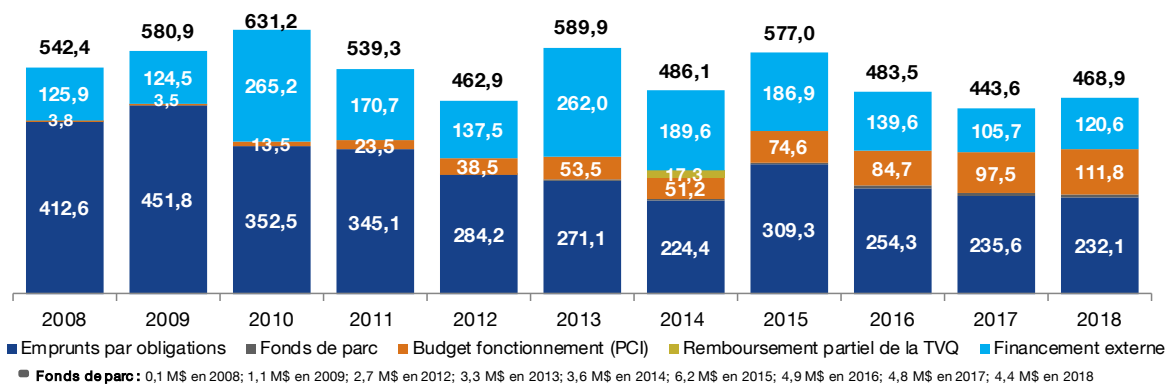
### Projets d'investissement annuels

Les graphiques suivants illustrent l'évolution des projets d'investissements annuels en lien avec les différents PTI adoptés par le conseil municipal, ainsi que les modes de financement s'y rapportant.

**Graphique 10 – Projets d'investissements annuels selon les PTI adoptés**  
(en millions de dollars)



**Graphique 11 – Modes de financement annuels des projets d'investissements selon les PTI adoptés**  
(en millions de dollars)



## STRUCTURE FINANCIÈRE, POLITIQUES ET PROCESSUS

L'élaboration du PTI passe, dans un premier temps, par l'évaluation de la valeur des immobilisations de la Ville, leur désuétude et la récupération du retard en regard du maintien de leur pérennité. À cet effet, chacune des unités administratives évalue d'abord l'investissement qui serait nécessaire afin d'assurer le maintien des infrastructures de la Ville en bon état.

Par la suite, des orientations de travail sont transmises aux unités administratives, incluant les enveloppes budgétaires prévisionnelles qui leur sont accordées afin de leur permettre d'élaborer leurs projets d'investissements et la réalisation de nouveaux projets.

Enfin, le tout est évalué en fonction des priorités de la Ville, de ses politiques et orientations, de la capacité de réalisation des travaux des différentes unités administratives et de la capacité à payer des contribuables.

Ce processus d'évaluation et de planification est important puisque les impacts et les risques d'un sous-investissement en infrastructures peuvent être importants.

**Figure 8 – Impacts et risques d'un sous-investissement en infrastructures**

<b>Risques à l'égard de la prestation des services aux citoyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interruption des services d'aqueduc et d'égout</li> <li>• Fermeture d'équipements récréatifs</li> </ul>
<b>Risques financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuites pour dommages matériels</li> <li>• Augmentation des coûts d'opération</li> <li>• Impact négatif sur le développement économique</li> </ul>
<b>Risques environnementaux, de santé et de sécurité publique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution de la pression d'eau qui nuit à la protection contre les incendies</li> <li>• Risques d'effondrement d'infrastructures</li> </ul>

## PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PTI<sup>11</sup>

### Projets d'investissements

Les projets d'investissements déjà règlementés, mais non réalisés, sont réévalués annuellement et intégrés au PTI.

Une analyse exhaustive de l'ensemble des projets d'investissements est effectuée, dans le respect des enveloppes budgétaires accordées aux unités administratives et de la capacité de réalisation des travaux d'immobilisations. À cette fin, les projets d'investissements, provenant de PTI antérieurs, sont révisés, et les nouveaux projets d'investissements sont étudiés.

Le PTI 2016-2018 présente donc l'ensemble des investissements retenus, dont une part provenant de PTI antérieurs.

<sup>11</sup> Excluant les investissements du Réseau de transport de la Capitale (RTC).

## Présentation des projets d'investissements

Afin d'assurer un suivi optimal de la réalisation des travaux d'investissements, les projets sont présentés selon les travaux effectués.

Le montage financier des projets distingue les investissements dont les fonds ont déjà été autorisés dans des PTI antérieurs, de ceux présentant des nouvelles demandes de fonds. Ceci permet d'assurer un meilleur suivi des sommes à régler, ou à financer par le biais des paiements comptant d'immobilisations.

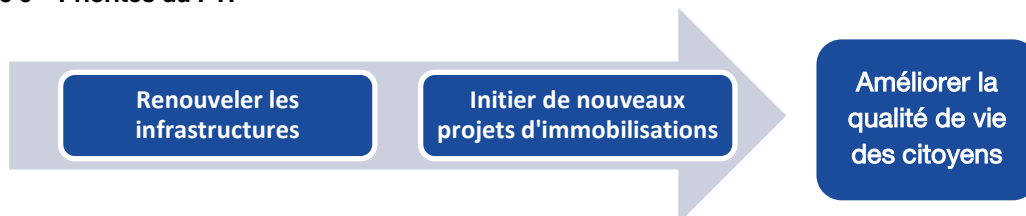
## Priorités

Un des premiers objectifs de la Ville est d'assurer le renouvellement de ses infrastructures. Elle souhaite également améliorer la qualité de vie des citoyens par de nouveaux projets d'immobilisations.

Conséquemment à ces objectifs, les critères de sélection des projets inscrits au PTI sont :

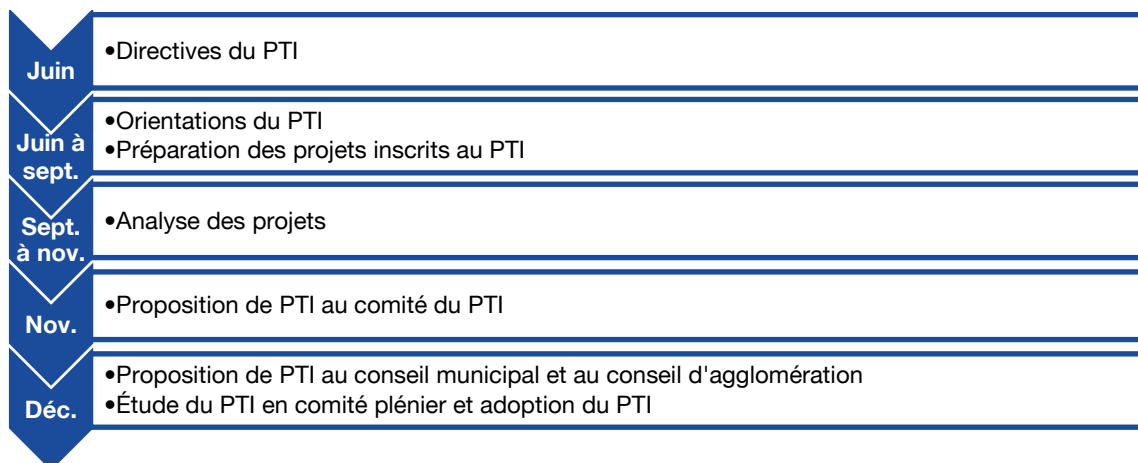
- l'impact des projets sur le maintien de la pérennité des infrastructures de la Ville. La séquence des travaux à effectuer est établie selon des analyses rigoureuses, notamment basées sur l'indice de vétusté des infrastructures;
- l'achèvement des projets déjà amorcés;
- les répercussions des projets sur la population et sa sécurité;
- les nouveaux projets s'inscrivant dans un plan directeur ou dans un plan d'action adopté par le conseil municipal;
- le niveau de préparation, d'analyse et d'étude du projet.

Figure 9 – Priorités du PTI



## Planification opérationnelle du PTI

Figure 10 – Planification opérationnelle du PTI



## CADRE FINANCIER

Afin de s'assurer d'une saine gestion des finances publiques, la Ville respecte le cadre et les indicateurs financiers, entre autres par l'application de politiques financières rigoureuses. Ces politiques sont à la base du cadre financier de la Ville. Elles sont décrites à la section « Structure financière, politiques et processus » du présent document, sous la rubrique « Cadre financier et politiques financières ». Le PTI 2016-2018 a été élaboré dans le respect du cadre financier et, notamment, du plan de gestion de la dette qui en découle.

## IMPACT DES INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS SUR LES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

Les projets d'investissements inscrits au PTI influencent le budget de fonctionnement par le biais de leur mode de financement.

En effet, différentes sources de financement sont requises par la Ville, entre autres des emprunts à long terme, afin qu'elle soit en mesure d'effectuer ses investissements. Les emprunts ainsi contractés constituent la dette de la Ville. Une portion de celle-ci est remboursée annuellement et est incorporée dans les dépenses prévues au budget de fonctionnement : c'est ce qu'on appelle le service de la dette.

De plus, un autre mode de financement influence également le budget de fonctionnement, soit le «paiement comptant d'immobilisations». Il s'agit d'un mode de financement employé pour payer comptant des immobilisations, c'est-à-dire à même le budget annuel de fonctionnement.

Par ailleurs, une réserve financière visant à sécuriser et à contrôler la dette en fonction de paiements anticipés a été créée en 2012. Il s'agit de sommes cumulées annuellement dans une réserve en vue d'accélérer le remboursement de la dette. Cette réserve a donc un impact sur la dette et conséquemment sur le service de la dette et le budget de fonctionnement.

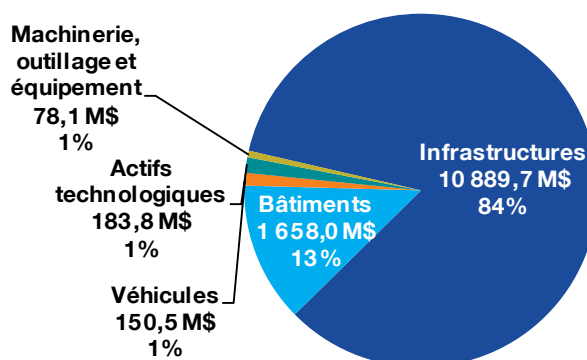
Enfin, les frais d'exploitation liés à certains investissements en immobilisations influencent également le budget de fonctionnement. En effet, les dépenses concernant l'exploitation et l'entretien d'une infrastructure sont comptabilisées au budget de fonctionnement.

## ACTIFS DE LA VILLE DE QUÉBEC

Les unités administratives responsables des différents actifs de la Ville actualisent régulièrement leurs données concernant la valeur des immobilisations. La valeur des actifs de la Ville est estimée à 12 960,1 M\$.

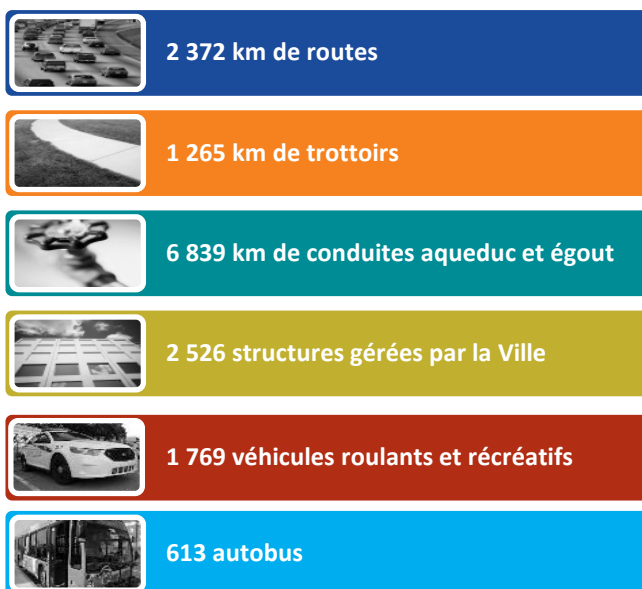
Graphique 12 – Valeur des actifs

**Total estimé**  
**12 960,1 M\$**



Les actifs de la Ville incluent notamment :

**LA  
VILLE  
C'EST...**



## INVENTAIRE DES ACTIFS

La Ville a complété, en 2013, son premier bilan de l'état de l'ensemble de ses réseaux de voirie, d'aqueduc, d'égout, d'éclairage de rue et de signaux lumineux, ce qui constitue une première au Québec. D'une valeur de 7 630,1 M\$, ces infrastructures sont le principal groupe d'actifs de la Ville.

En 2015, l'actualisation des pratiques de la Ville en matière de gestion des actifs a permis de dresser un inventaire des actifs de la Ville, incluant l'estimation des travaux requis pour assurer le maintien de la pérennité des actifs. Ces données démontrent que les investissements effectués par la Ville pour assurer le maintien de la pérennité de ses actifs sont en ligne avec les estimations pour la période 2016-2018. À cet effet, les investissements visant à assurer la pérennité des actifs sont modulés en fonction des besoins. Certains équipements majeurs peuvent influencer le niveau d'investissement requis pour une année. Conséquemment, les besoins d'investissement identifiés ne peuvent être nivelés annuellement.

La méthodologie derrière la réalisation de ces travaux s'inspire du « Guide de gestion des actifs en immobilisations à l'intention des gestionnaires municipaux » paru en février 2015 et élaboré par le Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) et par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT).

Les prochaines étapes de ce processus consisteront à baliser l'état des actifs selon une cote de satisfaction allant de « inadéquat pour un usage soutenu » à « satisfaisant pour l'avenir » ou, selon toute autre pratique similaire.

Une meilleure connaissance de l'état des actifs permet à la Ville de cibler de façon précise les interventions à effectuer.

Le tableau qui suit détaille l'inventaire des actifs par catégorie.

**Tableau 57 – Inventaire des actifs par catégorie**  
(en millions de dollars)

CATÉGORIES D'ACTIF	VALEUR	MAINTIEN DE LA PÉRENNITÉ DES ACTIFS
<b>INFRASTRUCTURES</b>		
<b>HYGIÈNE DU MILIEU</b>		
Station de traitement des boues	33,3	2,8
Installations d'approvisionnement et de production	316,4	43,4
Réservoirs d'eau potable	153,6	14,4
Postes de suppression et de régulation de pression	63,5	7,9
Autres équipements majeurs (eau potable)	72,7	12,6
Installation de traitement	749,6	63,2
Réservoirs et bassins de rétention	183,0	7,6
Postes de pompage (eaux usées)	142,0	23,0
Autres équipements majeurs (eaux usées)	53,1	5,3
Réseau d'égout - conduites	2 427,8	215,2
Réseau d'aqueduc - conduites	1 459,7	94,9
Sites d'enfouissement	25,2	11,3
Incinérateur	350,0	37,0
Écocentre	9,9	6,3
Collecte sélective - Tri	24,0	3,0
Amélioration des cours d'eau	25,0	1,9
<b>TOTAL HYGIÈNE DU MILIEU</b>	<b>6 088,8</b>	<b>549,7</b>
<b>TRANSPORT</b>		
Stationnements	26,0	12,9
Chemins, rues et trottoirs	3 507,7	237,5
Système d'éclairage des rues	608,9	21,2
Ponts, tunnels et viaducs	575,0	33,9
<b>TOTAL TRANSPORT</b>	<b>4 717,6</b>	<b>305,5</b>
<b>PARCS PUBLICS ET TERRAINS DE STATIONNEMENT</b>		
Dépôts à neige	33,3	3,5
Parcs et terrains de jeux	50,0	7,5
<b>TOTAL PARCS PUBLICS ET TERRAINS DE STATIONNEMENT</b>	<b>83,3</b>	<b>11,0</b>
<b>TOTAL INFRASTRUCTURES</b>	<b>10 889,7</b>	<b>866,2</b>
<b>BÂTIMENTS</b>		
Édifices administratifs	166,0	87,0
Édifices communautaires	471,0	39,2
Édifices communautaires - arénas	683,0	66,2
Édifices communautaires - bibliothèques	107,0	9,1
Ateliers, garages et entrepôts	194,0	94,3
Autres bâtiments	37,0	6,1
<b>TOTAL BÂTIMENTS</b>	<b>1 658,0</b>	<b>301,9</b>
<b>VÉHICULES</b>		
Autos, camionnettes et autres	18,0	12,5
Patrouille et police	13,1	8,1
Camions outils incendie	36,0	4,2
Véhicules lourds	64,5	9,9
Camions fourgons	14,9	4,5
Unités mobiles	1,8	2,3
Autres véhicules motorisés	2,2	1,3
<b>TOTAL VÉHICULES</b>	<b>150,5</b>	<b>42,8</b>
<b>ACTIFS TECHNOLOGIQUES</b>		
Actifs logiciels	117,6	64,0
Actifs matériels	66,2	36,0
<b>TOTAL ACTIFS TECHNOLOGIQUES</b>	<b>183,8</b>	<b>100,0</b>
<b>MACHINERIE, OUTILLAGE ET ÉQUIPEMENT</b>		
Machinerie lourde (chargeuse-pelleteuse, niveleuse, chargeur et autres)	47,6	10,2
Outillage et équipement	1,2	0,1
Unités mobiles	7,8	2,3
Autres	21,5	4,6
<b>TOTAL MACHINERIE, OUTILLAGE ET ÉQUIPEMENT</b>	<b>78,1</b>	<b>17,2</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>12 960,1</b>	<b>1 328,1</b>



## Faits saillants du processus de la gestion des actifs des unités administratives responsables

### Technologies de l'information et des télécommunications

**Tableau 58 – Inventaire des actifs : Technologies de l'information et des télécommunications**  
(en millions de dollars)

UNITÉ ADMINISTRATIVE RESPONSABLE	VALEUR	MAINTIEN DE LA PÉRENNITÉ DES ACTIFS
<b>TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES TÉLÉCOMM.</b>		
Actifs logiciels	117,6	64,0
Actifs matériels	66,2	36,0
<b>Total technologies de l'information et des télécomm.</b>	<b>183,8</b>	<b>100,0</b>

### Inventaire des actifs

Inventaire complet et exhaustif de l'ensemble des actifs logiciels et matériels :

- 540 actifs logiciels d'une valeur de 117,6 M\$;
- actifs matériels d'une valeur de 66,2 M\$.

### Valeur de remplacement

Le coût de remplacement indique ce qu'il en coûterait aujourd'hui pour remplacer la solution ou le matériel en date d'aujourd'hui.

### Besoin d'entretien et niveau de désuétude

La méthode développée et utilisée est basée sur les meilleures pratiques en matière de gestion des actifs TI (Gartner, Forrester). Cette méthode repose sur des critères (16) de valeur et de vulnérabilité permettant d'établir ce qu'on appelle « l'état de santé » de l'actif. Chaque actif a été évalué individuellement sous chacun des critères permettant de mesurer l'indice de vétusté des actifs. Une mise à jour annuelle de l'information est effectuée.

#### Critères de valeur et de vulnérabilité

Impacts du système sur les services aux citoyens (incluant la sécurité des biens et des personnes)
Impacts du système sur la continuité des affaires
Satisfaction de la clientèle
Couverture des besoins d'affaires
Impact sur les revenus ou les entrées de fonds
Alignement du système avec les orientations et principes directeurs de la Ville
Concurrence présente dans le marché
Augmentation continue des coûts (licences, entretien, amélioration et support)
Obligation contractuelle
Logiciels ou matériels qui ne sont plus pris en charge
Fiabilité du système
Bassin de main-d'œuvre qualifié
Conformité par rapport aux exigences de sécurité / légalité
Capacité de reprise des activités en cas de sinistre ou de panne
Facilité d'intégration dans l'architecture de la Ville
Fréquence des correctifs ou améliorations apportées

### Critères de priorisation des travaux et vision long terme

Privilégier les investissements jugés essentiels pour la pérennité et la continuité des affaires, et ainsi avoir minimalement des projets au PTI pour redresser les actifs qui sont les plus à risque.

Favoriser également les projets qui permettent à la Ville de rencontrer ses obligations (normes, conformité réglementaire, audits, sécurité) et qui permettent d'atténuer des risques importants.

À terme, une rationalisation du parc d'actif est visée, en misant sur le délestage de systèmes peu ou pas utiles et en maximisant la réutilisation de solutions communes.

### Environnement

**Tableau 59 – Inventaire des actifs : Environnement**

(en millions de dollars)

UNITÉ ADMINISTRATIVE RESPONSABLE	VALEUR	MAINTIEN DE LA PÉRENNITÉ DES ACTIFS
<b>ENVIRONNEMENT</b>		
Incinérateur	350,0	37,0
Station de traitement des boues	33,3	2,8
Centre de tri	24,0	3,0
Écocentres	9,9	6,3
Lieux d'enfouissements	25,2	11,3
<b>Total environnement</b>	<b>442,4</b>	<b>60,4</b>

### Inventaire des actifs

La liste des actifs a été déterminée à partir de la base de données corporative de la Ville.

L'inventaire des actifs comprend :

- Incinérateur
- Station de traitement des boues
- Centre de tri
- Écocentres
- Lieux d'enfouissement

### Valeur de remplacement

Pour certains actifs plus récents, notamment les écocentres, la valeur de remplacement correspond au coût de construction connu de ces actifs, lesquels ont été indexés depuis leur année de construction.

En ce qui a trait à l'incinérateur, pour une capacité de traitement de 280 000 tonnes par année, nous estimons une valeur de remplacement de 350 M\$.

### Critères de priorisation des travaux

Les investissements sont priorisés de façon à assurer une utilisation sécuritaire des actifs par les citoyens et les employés, dans le respect des normes environnementales en vigueur.

<b>Incinérateur</b>	Santé-sécurité, performance environnementale, maintien du service et pérennité des actifs
<b>Station de traitement des boues</b>	Maintien du service et intégration du Centre de biométhanisation de l'agglomération de Québec (CBAQ)
<b>Centre de tri</b>	Santé-sécurité et performance opérationnelle (réduction du taux de rejet)
<b>Écocentres</b>	Santé-sécurité et services aux citoyens
<b>Lieux d'enfouissement</b>	Performance environnementale et planification des cellules enfouissement

## Travaux publics

**Tableau 60 – Inventaire des actifs : Travaux publics**  
(en millions de dollars)

UNITÉ ADMINISTRATIVE RESPONSABLE	VALEUR	MAINTIEN DE LA PÉRENNITÉ DES ACTIFS
<b>TRAVAUX PUBLICS</b>		
Dépôt à neige - aménagement	33,3	3,5
Installations d'approvisionnement et de production	316,4	43,4
Réservoirs d'eau potable	153,6	14,4
Postes de suppression et de régulation de pression	63,5	7,9
Autres équipements majeurs (eau potable)	72,7	12,6
Installation de traitement	749,6	63,2
Réservoirs et bassins de rétention	183,0	7,6
Postes de pompage (eaux usées)	142,0	23,0
Autres équipements majeurs (eaux usées)	53,1	5,3
<b>Total travaux publics</b>	<b>1 767,2</b>	<b>180,9</b>

## Inventaire des actifs

Établissement de la liste des actifs à partir de la base de données corporative de la Ville (1 288 ouvrages, dont 768 en aqueduc et 520 en égout).

Regroupement des ouvrages en catégories (19) pour produire le bilan en eau exigé par le MAMOT et pour être en mesure de faire une estimation du coût de remplacement et de l'espérance de vie de chaque ouvrage.

Estimation de la date de construction de chaque ouvrage, à partir des plans de construction ou de l'âge des conduites.

Définition plus spécifique de chaque ouvrage afin d'en estimer les coûts de remplacement, à partir des bases de données de la Division du traitement des eaux, du Service de l'ingénierie et du Service de la gestion des immeubles.

Éléments documentés pour chaque ouvrage :

- Présence ou non d'un bâtiment avec la surface de celui-ci.
- Présence ou non d'une entrée électrique.
- Volume des réservoirs.
- Capacité des usines, des puits et des postes de pompage.
- Surface des fondations en béton.
- Espérance de vie normale.

## Valeur de remplacement

La valeur de remplacement des actifs ainsi que l'espérance de vie restante ont été calculées pour chaque ouvrage.

La valeur de remplacement a été établie à partir de coûts réels provenant de l'analyse de plus de 70 projets réalisés durant les dernières années, principalement par le Service de l'ingénierie. Lorsque des valeurs comparables n'étaient pas disponibles, un outil d'estimation, fourni par le MAMOT, a été utilisé.

## Critères de priorisation des travaux et vision long terme

Les critères utilisés sont ceux provenant du rapport sur les coûts et les sources de revenus des services d'eau paru en juillet 2015 et élaboré par le Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) et par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT). Chaque année, le Service des travaux publics doit remettre officiellement au MAMOT, le formulaire de l'usage de l'eau potable ainsi que le formulaire des immobilisations ponctuelles (PRADIM).

Les besoins annuels d'investissements sont établis en divisant la valeur actuelle de remplacement des ouvrages par la durée de vie restante pondérée selon la valeur des ouvrages.

À partir de ces données, les priorités et les éléments critiques sont identifiés en comparant la durée de vie restante avec la durée de vie théorique de chaque ouvrage. Finalement, des inspections visuelles et des audits sont effectués pour les éléments jugés les plus critiques, de manière à préciser les travaux qui doivent être accomplis et les montants qui y sont associés.

## Ingénierie

**Tableau 61 – Inventaire des actifs : Ingénierie**  
(en millions de dollars)

UNITÉ ADMINISTRATIVE RESPONSABLE	VALEUR	MAINTIEN DE LA PÉRENNITÉ DES ACTIFS
<b>INGÉNIERIE</b>		
Réseau d'égout - conduites	2 427,8	215,2
Réseau d'aqueduc - conduites	1 459,7	94,9
Chemins, rues et trottoirs	3 383,7	229,5
Système d'éclairage des rues	358,9	8,2
<b>Total ingénierie</b>	<b>7 630,1</b>	<b>547,7</b>

## Inventaire des actifs

Établissement de la liste détaillée des catégories d'actifs	
<b>Voirie</b>	Longueur et superficie de pavage selon le type d'artère (collectrice ou locale)
<b>Aqueduc</b>	Longueur de conduites par diamètre, par type de matériaux et par année de construction
<b>Égout sanitaire et pluvial</b>	Longueur de conduites par diamètre, par type de matériaux et par année de construction
<b>Lampadaires et signaux lumineux</b>	Nombre et type de lampadaires et de signaux lumineux par type de matériaux

### Valeur de remplacement

Pour chacun des actifs, évaluation du coût de reconstruction en fonction des coûts moyens des travaux des trois dernières années.

### Besoin d'entretien annuel

Pour chacun des actifs, évaluation des besoins annuels d'entretien basés sur le coût de reconstruction et la durée de vie utile.

### Niveau de désuétude

#### Détermination d'une cote de désuétude par type d'actifs (mesure des paramètres)

<b>Voirie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de fissuration</li> <li>• Orniérage</li> <li>• Capacité structurale</li> <li>• Confort au roulement</li> </ul>
<b>Aqueduc</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Âge des conduites versus durée de vie utile par type de matériaux</li> <li>• Taux de bris</li> </ul>
<b>Égout sanitaire et pluvial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Âge des conduites versus la durée de vie utile par type de matériaux</li> <li>• Mesure des paramètres suivants selon un protocole normalisé :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• État structural de la conduite (fissuration, affaissement, etc.)</li> <li>• État fonctionnel de la conduite ou potentiel de blocage (présence de débris dans la conduite)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Lampadaires et signaux lumineux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation systématique des 50 000 lampadaires de la Ville</li> </ul>

### Évaluation du déficit d'entretien

Évaluation du coût de reconstruction de tous les actifs pour lesquels la durée de vie utile est atteinte ou dont l'état est évalué mauvais ou très mauvais.

### Besoins annuels sur 20 ans

En fonction des niveaux de désuétude mesurés (déficit d'entretien), de l'âge des actifs et de leur durée de vie utile, détermination, sur un horizon de 20 ans, des besoins d'investissement annuels requis pour le rattrapage du déficit d'entretien et le maintien du niveau de service pour les infrastructures souterraines et pour les lampadaires et pour l'amélioration du niveau de service dans le cas de la voirie.

### Critères de priorisation des travaux

Depuis 2007, les principaux critères qui ont guidé la priorisation des travaux au Service de l'ingénierie sont la désuétude technique et l'admissibilité aux programmes de subvention. Les travaux réalisés par l'ingénierie sur les différents réseaux viennent améliorer directement le niveau de service aux citoyens (diminution du nombre de bris d'aqueduc, diminution du potentiel de refoulements d'égout, amélioration de la protection incendie, diminution des débordements d'eaux usées dans l'environnement, etc.)

## Immeubles

**Tableau 62 – Inventaire des actifs : Immeubles**  
(en millions de dollars)

UNITÉ ADMINISTRATIVE RESPONSABLE	VALEUR	MAINTIEN DE LA PÉRENNITÉ DES ACTIFS
<b>IMMEUBLES</b>		
Amélioration des cours d'eau	25,0	1,9
Stationnements	26,0	12,9
Chemins, rues et trottoirs	124,0	8,0
Système d'éclairage des rues	250,0	13,0
Ponts, tunnels et viaducs	575,0	33,9
Parcs et terrains de jeux	50,0	7,5
Édifices administratifs	166,0	87,0
Édifices communautaires	471,0	39,2
Édifices communautaires - arénas	683,0	66,2
Édifices communautaires - bibliothèques	107,0	9,1
Ateliers, garages et entrepôts	194,0	94,3
Autres bâtiments	37,0	6,1
<b>Total immeubles</b>	<b>2 708,0</b>	<b>379,1</b>

### Inventaire des actifs

Actifs sous la responsabilité du service
Bâtiments et équipements urbains
Structures et les ouvrages d'art
Éclairage public et la signalisation lumineuse (partagée avec l'Ingénierie et le Bureau des transports)

L'inventaire des actifs s'effectue comme suit :

- Les équipements sont répertoriés et les interventions sont colligées dans des applications de gestion des actifs (Gestion des bâtiments, Gestion des ponts, Excel, etc.).
- Les applications de gestion des actifs ont été créées vers 1995. Elles sont utilisées depuis pour les équipements de l'ancienne Ville de Québec, et elles ont été bonifiées pour inclure les listes des équipements des autres municipalités fournies par le Comité de transition lors des fusions municipales.
- La mise à jour de l'inventaire est effectuée en fonction de l'ajout ou de la disposition des actifs (construction neuve, agrandissement, démolition, vente, acquisition, etc.).

### Valeur de remplacement

<b>Bâtiments</b>	Établie par le Service de l'évaluation, selon la technique du coût
<b>Structures</b>	Données de 2008 actualisées et indexées
<b>Éclairage public et signalisation lumineuse</b>	Selon le coût unitaire de remplacement

## Niveau de désuétude

Détermination de l'indice de vétusté	
Interrogation des banques d'état pour connaître les opportunités colligées lors des audits et en fonction de la durée de vie utile	
Ajout des opportunités liées aux améliorations fonctionnelles	
Ajout des opportunités liées à des interventions réglementaires	
Indice :	$\frac{\text{Coût des opportunités identifiées}}{\text{Valeur actualisée de remplacement}}$

## Évaluation du déficit d'entretien

Mesure de l'état des actifs
Audits techniques (banques d'état)
Inspections visuelles et expertise du personnel
Études et expertises ciblées
Demandes d'inscription au PTI de nos clients (améliorations fonctionnelles)
Stratégies relatives aux plans directeurs des espaces et des garages

## Critères de priorisation des travaux

Priorisation des projets en fonction du niveau de risque :

- Projet démarré.
- Intervention en lien avec la protection des personnes, des biens et de l'environnement (risque élevé).
- Intervention en lien avec une interruption de service (risque élevé).
- Intervention en lien avec une mise à niveau par rapport à la réglementation (risque modéré).
- Intervention en lien avec une possibilité de dommages à l'intégrité de l'équipement (risque modéré).
- Intervention en lien avec une intervention à certaines composantes (risque faible).
- Intervention en lien avec un dommage fonctionnel ou esthétique (risque faible).

## Équipements motorisés

**Tableau 63 – Inventaire des actifs : Équipements motorisés**  
(en millions de dollars)

UNITÉ ADMINISTRATIVE RESPONSABLE	VALEUR	MAINTIEN DE LA PÉRENNITÉ DES ACTIFS *	MAINTIEN DE LA PÉRENNITÉ DES ACTIFS **
<b>ÉQUIPEMENTS MOTORISÉS</b>			
Autos, camionnettes et autres	18,0	12,5	11,4
Patrouille, police et autres	13,1	8,1	8,9
Camions outils incendie	36,0	4,2	7,0
Véhicules lourds	64,5	9,9	24,3
Camions fourgons	14,9	4,5	9,1
Unités mobiles	9,6	4,6	10,1
Autres véhicules motorisés	2,2	1,3	1,0
Machinerie lourde (chargeuse-pelleteuse, niveleuse, chargeur et autres)	47,6	10,2	21,1
Outillage et équipement	1,2	0,1	0,3
Autres machinerie, outillage et équipements	21,5	4,6	7,8
<b>Total équipements motorisés</b>	<b>228,6</b>	<b>60,0</b>	<b>101,0</b>

\* Estimé des travaux requis - Acquisitions (PTI)

\*\* Entretien (budget de fonctionnement)

## Inventaire des actifs

Les actifs du Service de la gestion des équipements motorisés sont constitués des véhicules motorisés et de leurs équipements, faisant partie du parc véhiculaire de la Ville de Québec. Ils sont divisés en 11 catégories de véhicules.

## Valeur de remplacement

Un prix budgétaire de remplacement est attribué à chaque véhicule. Ces prix sont mis à jour en fonction des différents appels d'offres passés pour le remplacement de véhicules.

## Coûts des travaux de maintien des actifs

<b>Budget d'opération d'entretien de véhicules + Coût de remplacement des véhicules à effectuer pour ces années</b>	
<b>Coût d'entretien des véhicules du parc</b>	Budget d'entretien de l'année précédente majoré de 3% annuellement, distribué selon les catégories de véhicules
<b>Coût de remplacement des véhicules</b>	Valeur budgétaire du coût de remplacement des véhicules ciblés pour les prochaines années

## Détermination du moment de remplacement d'un véhicule – Vie utile d'un véhicule

Un des objectifs du Service de la gestion des équipements motorisés est de fournir des véhicules conformes aux besoins des utilisateurs, à coût minimum. Le coût de possession des véhicules doit être le plus bas possible (coût de possession = coût d'achat + coût entretien + coût d'utilisation (carburant)).

Plus le véhicule vieillit, plus son coût annuel d'entretien augmente. Après un certain temps, il en coûte plus cher de conserver un véhicule que de le remplacer. Le véhicule doit être changé avant cette étape. Cette période représente la vie utile du véhicule.

## Critères de priorisation des travaux

Les véhicules à remplacer sont sélectionnés selon le ratio du coût d'entretien annuel par rapport au coût d'investissement annuel de remplacement. Plus le ratio est élevé et plus il y a des économies sur les coûts d'entretien annuel par dollar investi. Ces véhicules sont subdivisés selon les catégories demandées.

D'autres éléments peuvent avoir un impact sur les véhicules à remplacer, notamment :

- Nouveauté technologique.
- Changement dans les méthodes de travail des utilisateurs permettant une efficacité accrue.
- Méthodes plus sécuritaires de travail des utilisateurs.
- Nouvelles règles gouvernementales.

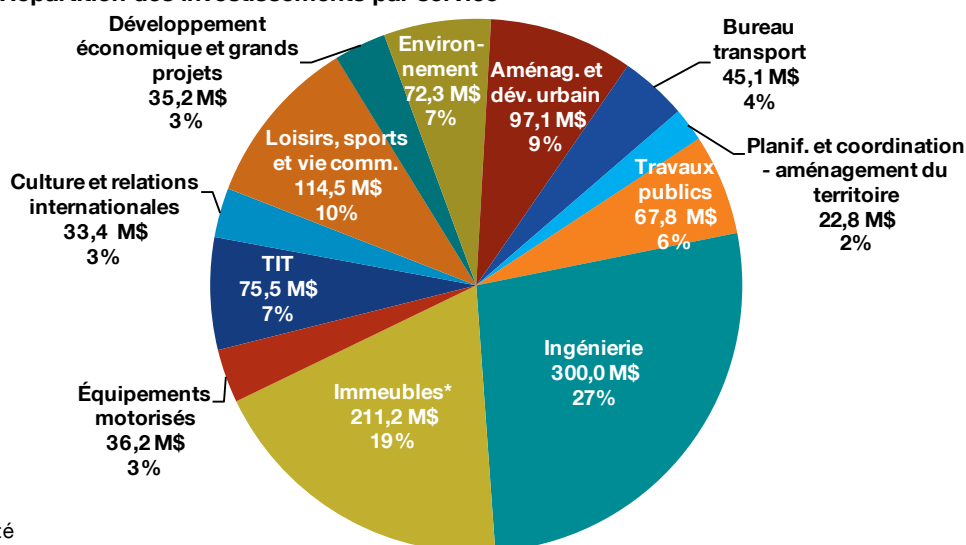


## INVESTISSEMENTS DE LA VILLE DE QUÉBEC

### DÉTAIL DES INVESTISSEMENTS

Les investissements prévus au PTI 2016-2018 se chiffrent à 1 111,1 M\$. Ils sont principalement concentrés aux services de l'Ingénierie (27,0%), de la Gestion des immeubles (19,0%) et des Loisirs, des sports et de la vie communautaire (10,3%).

Graphique 13 – Répartition des investissements par service



\* Incluant ExpoCité

Tableau 64 – Sommaire des investissements par service  
(en millions de dollars)

	2016	2017	2018	Total PTI
Technologies de l'information et des télécomm.	26,8	24,6	24,1	75,5
Culture et relations internationales	9,7	11,1	12,6	33,4
Loisirs, sports et vie communautaire	36,7	30,5	47,3	114,5
Développement économique et grands projets	10,8	12,5	11,9	35,2
Environnement	24,0	22,4	25,9	72,3
Aménagement et développement urbain	31,0	34,7	31,4	97,1
Bureau du transport	12,1	17,0	16,0	45,1
Planif. et coordination - aménagement du territoire	8,4	6,6	7,8	22,8
Travaux publics	22,6	22,6	22,6	67,8
Ingénierie	100,0	100,0	100,0	300,0
Gestion des immeubles*	59,2	70,1	81,9	211,2
Gestion des équipements motorisés	12,2	12,0	12,0	36,2
<b>Total</b>	<b>353,5</b>	<b>364,1</b>	<b>393,5</b>	<b>1 111,1</b>

\* Incluant ExpoCité

Le détail des projets d'investissement du PTI est présenté dans les documents complémentaires « Cahier 3 : Programme triennal d'immobilisations 2016-2018 – Sommaire » et « Cahier 4 : Programme triennal d'immobilisations 2016-2018 – Fiches détaillées ».

## MAINTIEN DE LA PÉRENNITÉ DES ACTIFS

Le maintien de la pérennité des actifs de la Ville est une des priorités du PTI. En effet, les projets présentés au PTI sont d'abord évalués par rapport à l'impact qu'ils ont sur la pérennité des actifs de la Ville.

Plus spécifiquement, le maintien de la pérennité des actifs se définit comme étant l'action de maintenir en bon état de fonctionnement le matériel, les installations, les locaux, etc. L'entretien peut être courant ou préventif. Par entretien courant, on entend les réparations de faible importance effectuées, à la demande des utilisateurs, sur du matériel ou des installations afin que ceux-ci puissent les utiliser jusqu'à la fin de la période prévue. L'entretien préventif est constitué de l'ensemble des méthodes et des techniques mises en œuvre pour éviter une avarie ou une panne.

Dans le respect des priorités de la Ville, le maintien de la pérennité des actifs représente 58,1% (645,1 M\$) des investissements du PTI.

Le tableau suivant détaille la proportion d'investissement, par service, consacrée au maintien de la pérennité des actifs pour le PTI 2016-2018. Plus de la moitié des sommes consacrées à cet effet, soit 413,4 M\$ (64,1%), se situent aux services de l'Ingénierie (240,8 M\$) et de la Gestion des immeubles (172,6 M\$). Ces services sont responsables d'identifier, de définir et de réaliser les projets de consolidation et de réhabilitation relativement aux réseaux d'alimentation et d'évacuation des eaux, à la voie publique, à la signalisation et à l'éclairage des rues et de gérer les biens immobiliers de la Ville.

**Tableau 65 – Maintien de la pérennité des actifs par service**  
(en millions de dollars)

	2016		2017		2018		PTI	
Technologies de l'information et des télécomm.	20,4	5,8%	20,0	5,5%	17,8	4,5%	58,2	5,2%
Culture et relations internationales	5,6	1,6%	2,6	0,7%	0,4	0,1%	8,6	0,8%
Loisirs, sports et vie communautaire	7,4	2,1%	8,3	2,3%	6,3	1,6%	22,0	2,0%
Développement économique et grands projets	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Environnement	15,2	4,3%	11,5	3,2%	7,4	1,9%	34,1	3,1%
Aménagement et développement urbain	2,0	0,6%	2,0	0,5%	2,8	0,7%	6,8	0,6%
Bureau du transport	0,6	0,2%	0,7	0,2%	0,7	0,2%	2,0	0,2%
Planif. et coordination - aménagement du territoire	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Travaux publics	21,0	5,9%	21,1	5,8%	21,9	5,6%	64,0	5,8%
Ingénierie	87,7	24,8%	80,1	22,0%	73,0	18,6%	240,8	21,7%
Gestion des immeubles*	51,7	14,6%	49,5	13,6%	71,4	18,1%	172,6	15,5%
Gestion des équipements motorisés	12,0	3,4%	12,0	3,3%	12,0	3,0%	36,0	3,2%
<b>Total du maintien de la pérennité des actifs</b>	<b>223,6</b>	<b>63,3%</b>	<b>207,8</b>	<b>57,1%</b>	<b>213,7</b>	<b>54,3%</b>	<b>645,1</b>	<b>58,1%</b>
Projets de développement	129,9	36,7%	156,3	42,9%	179,8	45,7%	466,0	41,9%
<b>Investissements annuels</b>	<b>353,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>364,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>393,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 111,1</b>	<b>100,0%</b>

\* Incluant ExpoCité

## INVESTISSEMENTS EN TRANSPORT COLLECTIF

Le Réseau de transport de la Capitale (RTC) a pour mission de permettre aux citoyens de mieux vivre la ville de Québec par un transport collectif de qualité, au meilleur coût pour la collectivité. Ce faisant, le RTC contribue à un environnement sain et à un aménagement urbain de qualité, tout en soutenant le développement économique, social et culturel de la région.

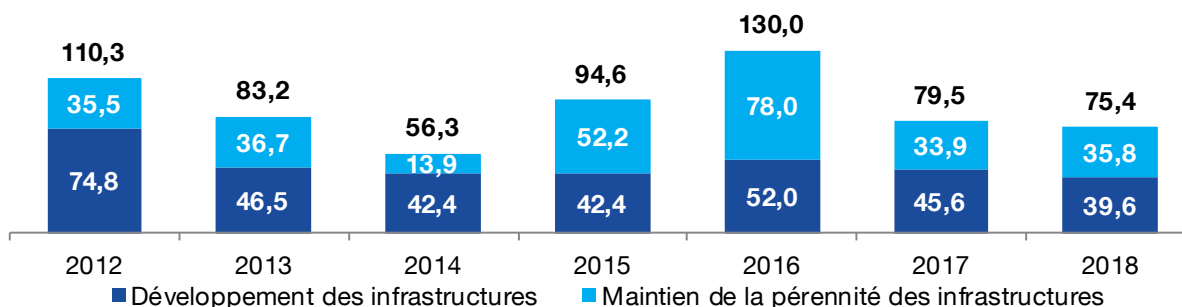
Bien qu'il soit administré de façon indépendante, cet organisme fait partie du périmètre comptable de la Ville depuis 2008. Des informations complémentaires sont disponibles au <http://www.rtcquebec.ca/>.

**Tableau 66 – Sommaire des investissements en transport collectif**  
(en millions de dollars)

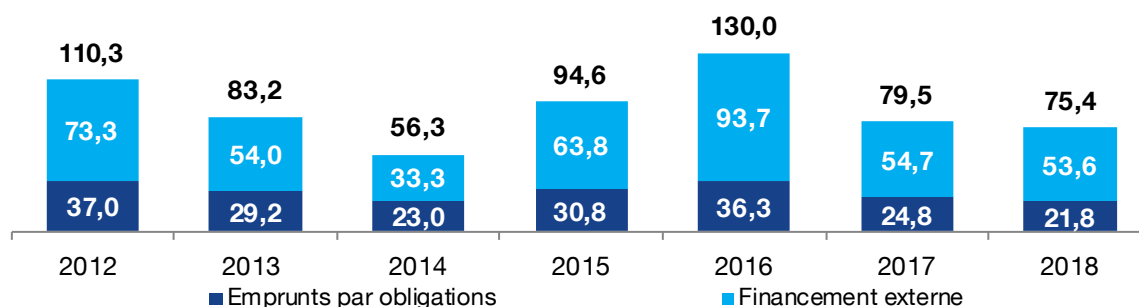
	2016	2017	2018	Total PTI
<b>Investissements RTC</b>	<u>130,0</u>	<u>79,5</u>	<u>75,4</u>	<u>284,9</u>
<b>Financement RTC</b>				
Emprunts par obligations	36,3	24,8	21,8	82,9
Financement externe	<u>93,7</u>	<u>54,7</u>	<u>53,6</u>	<u>202,0</u>
<b>Financement total</b>	<u>130,0</u>	<u>79,5</u>	<u>75,4</u>	<u>284,9</u>

Le PTI 2016-2018 du RTC totalise 284,9 M\$, dont 70,9% (202,0 M\$) des investissements sont subventionnés par les programmes du ministère des Transports du Québec. Le PTI s'inscrit dans la continuité de maintenir et de développer un réseau de transport durable. Concrètement, 147,7 M\$ (51,8%) sont consacrés au maintien du patrimoine, alors que 137,2 M\$ (48,2%) sont attribués aux projets de développement du transport en commun dans la ville de Québec.

**Graphique 14 – Projets d'investissement annuels en transport collectif selon les PTI adoptés**  
(en millions de dollars)



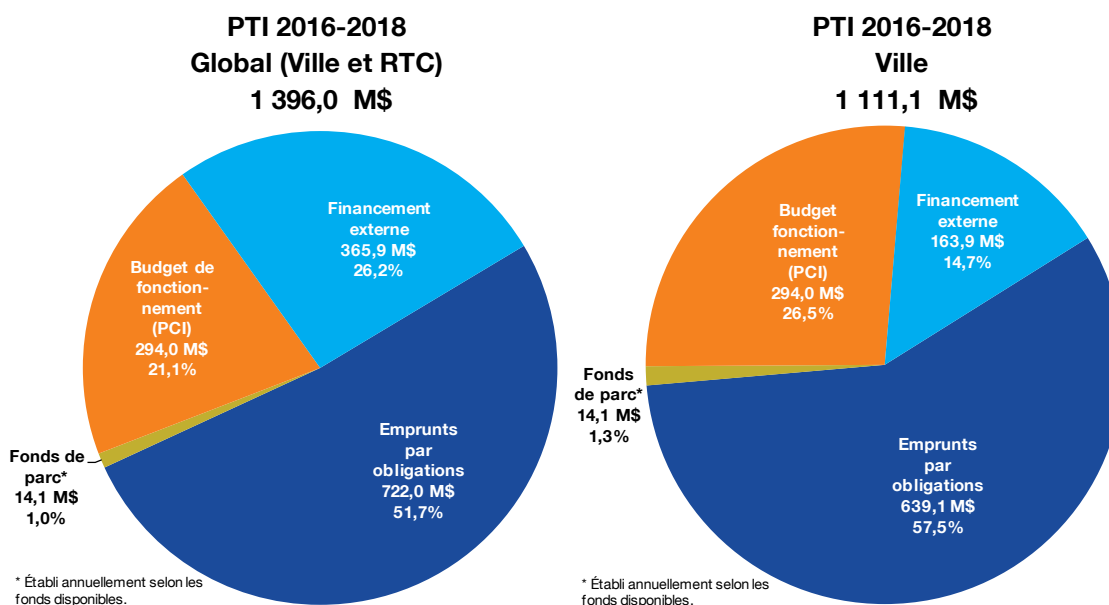
**Graphique 15 – Modes de financement annuels des projets en transport collectif selon les PTI adoptés**  
(en millions de dollars)



## FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS

Le PTI regroupe les projets d'immobilisations que la Ville s'attend à réaliser. Les investissements prévus au PTI 2016-2018 totalisent 1 111,1 M\$, dont 639,1 M\$ financés par des emprunts à la charge des citoyens.

**Graphique 16 – Financement des immobilisations**  
(en millions de dollars)



## MODES DE FINANCEMENT

Le financement se rapportant aux activités d'investissement du PTI 2016-2018 comprend le financement à la charge des contribuables, ou de la Ville, et celui à la charge de tiers, soit les différents partenaires financiers de la Ville.

Plus spécifiquement, les emprunts par obligations et le financement puisé à même le budget de fonctionnement, les paiements comptant d'immobilisations (PCI), sont ceux qui sont assumés par les contribuables de la Ville. Les investissements financés par emprunts se chiffrent à 218,0 M\$ en 2016 et à 639,1 M\$ pour la période du PTI et les PCI représentent 84,7 M\$ en 2016 et 294,0 M\$ pour la durée du PTI 2016-2018; ceci dans le respect de la Politique de gestion de la dette.

Le fonds de parc est issu de sommes versées à la Ville, par les promoteurs de projets de développement immobilier. Ces sommes sont cumulées dans un fonds en vue d'aménager des parcs sur le territoire de la ville. Ce mode de financement est utilisé en 2016 pour 4,9 M\$, en 2017 pour 4,8 M\$ et en 2018 pour 4,4 M\$.

Les financements externes représentent la participation financière des partenaires de la Ville à des projets d'infrastructure. En 2016, ce financement représente 45,9 M\$. Pour la durée du PTI 2016-2018, ce financement représente 163,9 M\$.

Le tableau suivant présente le financement qui se rapporte aux activités d'investissement du PTI 2016-2018. Ce montage financier comprend les investissements dont les fonds ont déjà été autorisés dans des PTI antérieurs et les nouvelles demandes de fonds.

**Tableau 67 – Modes de financement prévus selon les PTI adoptés**  
(en millions de dollars)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	PTI
Emprunts par obligations	241,9	201,4	278,5	218,0	210,8	210,3	639,1
Fonds de parc*	3,3	3,6	6,2	4,9	4,8	4,4	14,1
Budget fonctionnement (PCI)	<u>53,5</u>	<u>51,2</u>	<u>74,6</u>	<u>84,7</u>	<u>97,5</u>	<u>111,8</u>	<u>294,0</u>
<b>Financement à la charge de la Ville</b>	<b>298,7</b>	<b>256,2</b>	<b>359,3</b>	<b>307,6</b>	<b>313,1</b>	<b>326,5</b>	<b>947,2</b>
Remboursement partiel de la TVQ**	0,0	17,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Financement externe	<u>208,0</u>	<u>156,3</u>	<u>123,1</u>	<u>45,9</u>	<u>51,0</u>	<u>67,0</u>	<u>163,9</u>
<b>Financement total</b>	<b><u>506,7</u></b>	<b><u>429,8</u></b>	<b><u>482,4</u></b>	<b><u>353,5</u></b>	<b><u>364,1</u></b>	<b><u>393,5</u></b>	<b><u>1 111,1</u></b>

\* Établi annuellement selon les fonds disponibles.

\*\* À compter de 2015, le remboursement partiel de la TVQ est compris dans les projets d'investissement.

Le montage financier des projets distingue les investissements dont les fonds ont déjà été autorisés dans des PTI antérieurs, de ceux des nouvelles demandes de fonds. Ceci permet d'assurer un meilleur suivi des sommes à régler ou à financer par le biais des PCI.

Conséquemment, les PCI poursuivent leur progression, tel que prévu par le plan de gestion de la dette. Cependant, la progression annuelle de 15,0 M\$ affectée aux PCI doit être considérée pour les nouveaux projets d'investissement uniquement. Tel que prévu, les PCI liés aux nouveaux projets d'investissement se chiffrent à 81,2 M\$ en 2016, 96,2 M\$ en 2017 et 111,2 M\$ en 2018. Cette répartition du financement respecte le cadre financier et les engagements de la Ville.

**Tableau 68- Modes de financement**  
(en millions de dollars)

	2016		2017		2018		PTI 2016-2018		
	PTI antérieurs	Nouveaux projets	PTI antérieurs	Nouveaux projets	PTI antérieurs	Nouveaux projets	PTI antérieurs	Nouveaux projets	Total
Emprunts par obligations	166,2	51,8	38,7	172,1	17,8	192,5	222,7	416,4	639,1
Fonds de parc	0,0	4,9	0,0	4,8	0,0	4,4	0,0	14,1	14,1
Budget fonctionnement (PCI)	<u>3,5</u>	<u>81,2</u>	<u>1,3</u>	<u>96,2</u>	<u>0,6</u>	<u>111,2</u>	<u>5,4</u>	<u>288,6</u>	<u>294,0</u>
<b>Financement à la charge de la Ville</b>	<b>169,7</b>	<b>137,9</b>	<b>40,0</b>	<b>273,1</b>	<b>18,4</b>	<b>308,1</b>	<b>228,1</b>	<b>719,1</b>	<b>947,2</b>
Financement externe	<u>0,0</u>	<u>45,9</u>	<u>0,0</u>	<u>51,0</u>	<u>0,0</u>	<u>67,0</u>	<u>0,0</u>	<u>163,9</u>	<u>163,9</u>
<b>Financement total</b>	<b><u>169,7</u></b>	<b><u>183,8</u></b>	<b><u>40,0</u></b>	<b><u>324,1</u></b>	<b><u>18,4</u></b>	<b><u>375,1</u></b>	<b><u>228,1</u></b>	<b><u>883,0</u></b>	<b><u>1 111,1</u></b>

## DETTE ET PLANIFICATION FINANCIÈRE À LONG TERME

Une part importante des immobilisations de la Ville est financée par des emprunts à long terme. En conséquence, le portrait de la dette est directement influencé par la réalisation des différents projets inscrits aux PTI passés et présent.

### DETTE

La dette de la Ville exclut celle du RTC et comprend les sommes dues à un ou plusieurs créanciers. Il s'agit d'un poste de passif au bilan de la Ville.

La dette nette comprend l'ensemble des emprunts contractés par la Ville, déduction faite de la portion remboursable par des tiers et d'autres organismes (revenus).

La dette brute est composée de l'ensemble des emprunts contractés par la Ville, incluant la portion remboursable par des tiers et d'autres organismes (principalement subventions gouvernementales).

**Tableau 69 – Dette**  
(en millions de dollars)

	Réal		Projeté	Budget		
	2013	2014	2015	2015	2016	Variation
Dette brute	1 783,6	1 904,5	2 055,6	2 062,3	2 011,2	-51,1
Dette nette	1 536,4	1 628,2	1 679,3	1 688,0	1 628,9	-59,1

En conformité avec l'évolution prévue au cadre financier, il est prévu que la **DETTE NETTE DIMINUE DE -59,1 M\$ (-3,5%)** par rapport au budget 2015 pour atteindre 1 628,9 M\$ en 2016. Plus spécifiquement, la baisse entre les budgets 2015 et 2016, provient principalement :

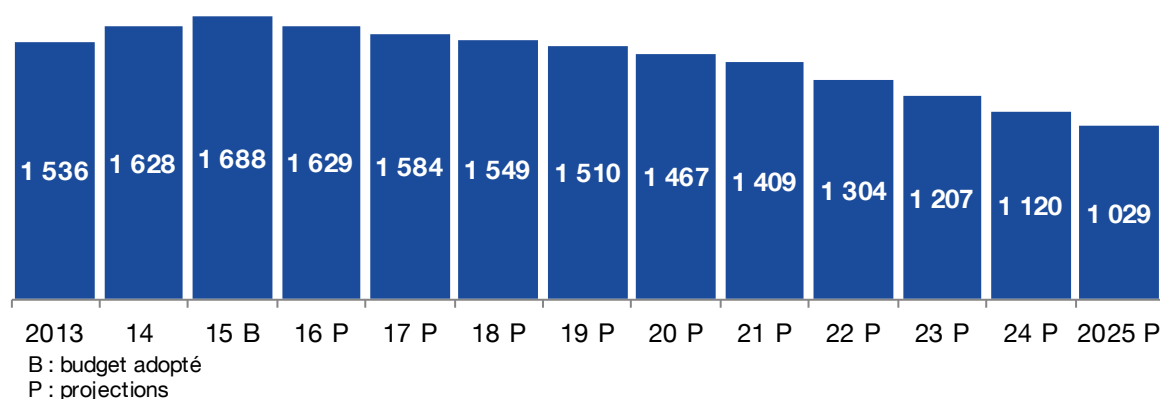
- de l'utilisation optimale de la réserve financière pour le paiement accéléré de la dette;
- du retour à un niveau de réalisation des investissements prévus de 300 M\$/an suivant l'achèvement de la construction du Centre Vidéotron;
- de la hausse du financement comptant des immobilisations (PCI), soit 81,2 M\$ en 2016;
- de l'affectation de sommes accumulées dans le Fonds de parc;
- du recours au Fonds carrières et sablières réservé à la réfection et à l'entretien de certaines voies publics.

Le respect de la planification du cadre financier depuis 2009 est un élément important lors de l'évaluation de la notation de crédit de la Ville par l'agence Moody's. La notation de crédit de la Ville est maintenue à Aa2 depuis 2011.

Les projections effectuées pour les 10 prochaines années maintiennent la diminution de la dette nette, tout en conservant le niveau de réalisation des investissements à 300 M\$ par année.

Pour les trois prochaines années, la diminution anticipée de la dette nette est de -139,0 M\$, tout en investissant 1 111,1 M\$ dans les infrastructures de la Ville (PTI 2016-2018).

**Graphique 17 – Dette nette**  
(en millions de dollars)



## DETTE NETTE PAR RAPPORT AU POTENTIEL FISCAL

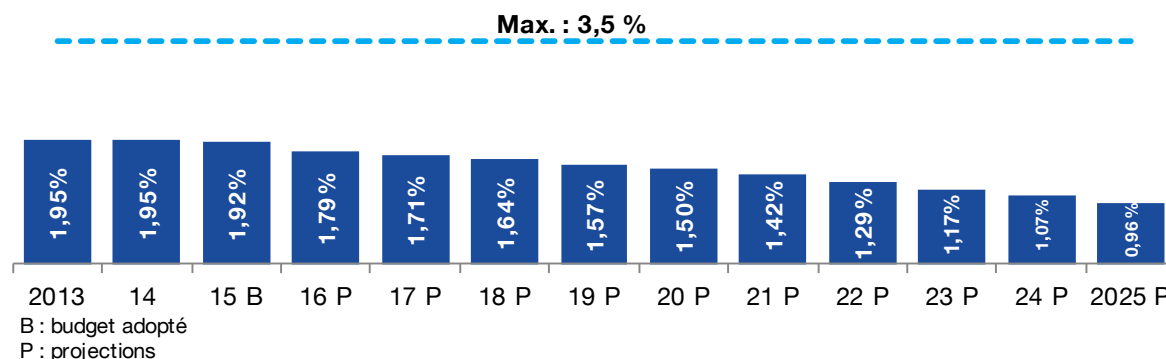
Une des pratiques adoptées dans le cadre de la Politique de gestion de la dette indique que le ratio de la dette nette par rapport au potentiel fiscal ne doit pas excéder 3,5%. En effet, il est important que la dette nette n'augmente pas plus rapidement que la capacité qu'a la Ville de générer des revenus.

Le potentiel fiscal est la capacité, pour la Ville, de générer des revenus sur la valeur des immeubles faisant partie de son territoire. Sont incluses dans ce potentiel fiscal :

- la valeur des immeubles résidentiels (unifamilial, bifamilial, multifamilial);
- la valeur des immeubles non résidentiels (industries et commerces) qui est majorée d'un facteur pour tenir compte du fait que ces immeubles sont imposés à un taux de taxe supérieur à celui des autres immeubles;
- la valeur pondérée des immeubles à l'égard desquels sont versés des paiements tenant lieu de taxes (gouvernements);
- la valeur des terrains vacants.

En 2016, il est prévu que ce ratio atteigne 1,79%. Les projections pour les prochaines années indiquent aussi que ce ratio se maintient sous la barre des 3,5%.

**Graphique 18 – Dette nette par rapport au potentiel fiscal**



## POIDS DE LA DETTE

Dans un souci d'amélioration de la gestion de la dette, des outils de planification et de contrôle du remboursement de la dette font partie de la Politique de gestion de la dette. Une de ces balises vise à limiter le niveau de la dette nette consolidée à un maximum équivalant à 100% des recettes totales consolidées. Ce ratio est suivi par certaines agences de notation de crédit.

En 2011, l'agence de notation de crédit Moody's attribuait une première cote Aa2 à la dette de la Ville de Québec, soit la même que celle attribuée au gouvernement du Québec. « La cote Aa2 attribuée à la dette de la Ville de Québec reflète la bonne performance financière de la Ville caractérisées par les bons excédents de fonctionnement régulièrement dégagés par la Ville, ainsi que la stabilité et la prévisibilité de ses sources de revenus. [...] La cote tient également compte de son niveau d'endettement supérieur à la moyenne [...] les récentes décisions de gestion visant à limiter la progression de l'endettement et à avoir plus largement recours au paiement comptant des immobilisations (PCI) devraient néanmoins contribuer à moyen terme à l'allègement de la dette tout en permettant une augmentation des liquidités et placements. La cote de Québec est également

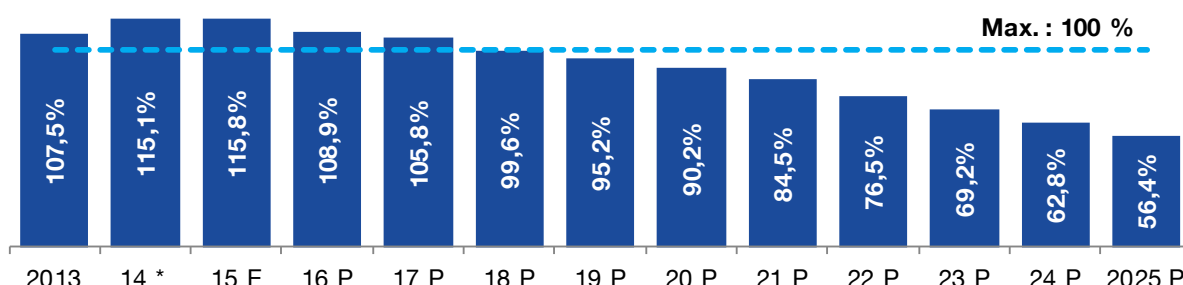
représentative de la robustesse du cadre institutionnel des municipalités québécoises [...] »<sup>12</sup> La notation de crédit a été maintenue à Aa2 depuis 2011.

La dette nette consolidée comprend la dette nette de la Ville ainsi que celle des organismes<sup>13</sup> compris dans son périmètre comptable.

Les recettes totales consolidées représentent les recettes de fonctionnement et d'investissement de la Ville ainsi que celles des organismes compris dans son périmètre comptable.

En 2016, le ratio de la dette nette consolidée par rapport aux recettes totales consolidées atteint 108,9%, en diminution vers l'atteinte du 100%. À cet effet, la Ville a mis en place une planification visant à diminuer son endettement. Selon les prévisions effectuées, ce ratio devrait être atteint au cours des prochaines années.

**Graphique 19 – Dette nette consolidée par rapport aux recettes totales**



\* N'eût été du remboursement partiel de la TVQ et des revenus provenant de la TECQ, le ratio aurait été conforme aux prévisions budgétaires 2014 qui s'élevaient à 111,3%.

E : estimation  
P : projections

## HYPOTHÈSES D'EMPRUNT

Le tableau suivant présente les hypothèses d'emprunt utilisées pour le calcul des prévisions de la dette. Ces dernières sont révisées annuellement. Les financements ne peuvent être comparés aux projets du PTI puisqu'il y a un décalage dans le temps entre l'adoption des projets et le financement de ces derniers.

**Tableau 70 – Hypothèses d'emprunt**  
(en millions de dollars)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>NOUVELLE DETTE</b> (nouveaux projets issus de différents PTI)										
Financement à la charge de la Ville	139,0	153,7	156,7	152,5	129,5	125,0	120,0	120,0	120,0	120,0
Financement externe (subventions)	<u>34,2</u>	<u>56,6</u>	<u>25,0</u>	<u>27,5</u>	<u>27,5</u>	<u>23,0</u>	<u>25,0</u>	<u>15,0</u>	<u>35,0</u>	<u>23,4</u>
<b>Total financement de nouveaux travaux</b>	<b>173,2</b>	<b>210,3</b>	<b>181,7</b>	<b>180,0</b>	<b>157,0</b>	<b>148,0</b>	<b>145,0</b>	<b>135,0</b>	<b>155,0</b>	<b>143,4</b>
<b>DETTE EXISTANTE</b>										
Refinancement de la dette actuelle	72,0	62,3	65,3	105,5	53,8	4,0	4,2	22,2	93,2	72,5
<b>TOTAL FINANCEMENT PAR</b>	<b><u>245,2</u></b>	<b><u>272,6</u></b>	<b><u>247,0</u></b>	<b><u>285,5</u></b>	<b><u>210,8</u></b>	<b><u>152,0</u></b>	<b><u>149,2</u></b>	<b><u>157,2</u></b>	<b><u>248,2</u></b>	<b><u>215,9</u></b>
TAUX DE FINANCEMENT	3,25% à 3,50%	3,50% à 3,75%	4,00%	4,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

<sup>12</sup> Moody's Investors Service, *Opinion de crédit de la Ville de Québec*, 26 octobre 2015, p. 2.

<sup>13</sup> Le Réseau de transport de la Capitale (RTC) et le Service de transport adapté de la Capitale (STAC).



## SERVICE DE LA DETTE

Les investissements en immobilisations influencent le budget de fonctionnement par le biais des frais de financement et du remboursement de la dette à long terme qui y sont comptabilisés. C'est ce qu'on appelle le service de la dette.

Le service de la dette comprend l'ensemble des sommes que l'organisation est tenue de verser pour rembourser le capital et payer les intérêts au cours de l'exercice financier. Il inclut la réserve financière pour le paiement accéléré de la dette.

**Tableau 71 – Service de la dette**  
(en millions de dollars)

	Réel		Projeté	Budget	
	2013	2014	2015	2015	2016*
Service de la dette brute	281,2	288,5	276,0	281,7	285,2
Revenus	<u>47,6</u>	<u>49,4</u>	<u>42,4</u>	<u>42,1</u>	<u>43,8</u>
<b>Service de la dette nette</b>	<b><u>233,6</u></b>	<b><u>239,1</u></b>	<b><u>233,6</u></b>	<b><u>239,6</u></b>	<b><u>241,4</u></b>

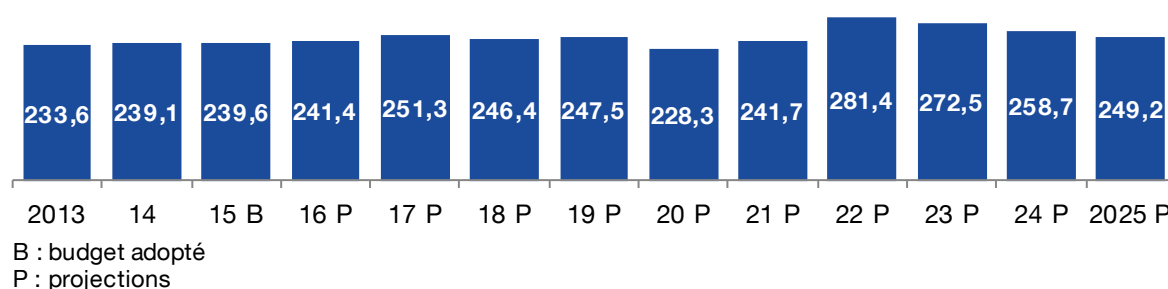
\*À compter de 2016 : Reclassement des revenus d'intérêt de l'encaisse et des placements temporaires ainsi que les dépenses associées au compte bancaire dans les revenus d'intérêts pour 3,9 M\$ en 2016.

En 2016, il est prévu que le service de la dette nette atteigne 241,4 M\$, en hausse de 1,8 M\$ par rapport au budget 2015. Cette variation provient entre autres de :

- la majoration de 7,4 M\$ de la dotation de la réserve financière pour le paiement accéléré de la dette, la réserve atteint 37,0 M\$ en 2016;
- la hausse des remboursements en capital;
- la révision à la baisse des prévisions de taux d'intérêt pour les emprunts de 2016;
- le reclassement des revenus d'intérêts de l'encaisse et des placements temporaires ainsi que les dépenses associées au compte bancaire dans les revenus d'intérêts pour 3,9 M\$ en 2016;
- l'augmentation des revenus de transfert provenant majoritairement du Centre Vidéotron et du Programme d'infrastructures Québec-Municipalités (PIQM).

Les projections effectuées pour les 10 prochaines années sont présentées dans le graphique qui suit. Les variations s'expliquent notamment par les investissements en immobilisations de même que par l'augmentation de la réserve financière pour le paiement accéléré de la dette qui atteindra 50,0 M\$ à terme. À compter de 2022, les taux projetés sont également plus élevés et les refinancements comptants encore inconnus.

**Graphique 20 – Service de la dette nette**  
(en millions de dollars)

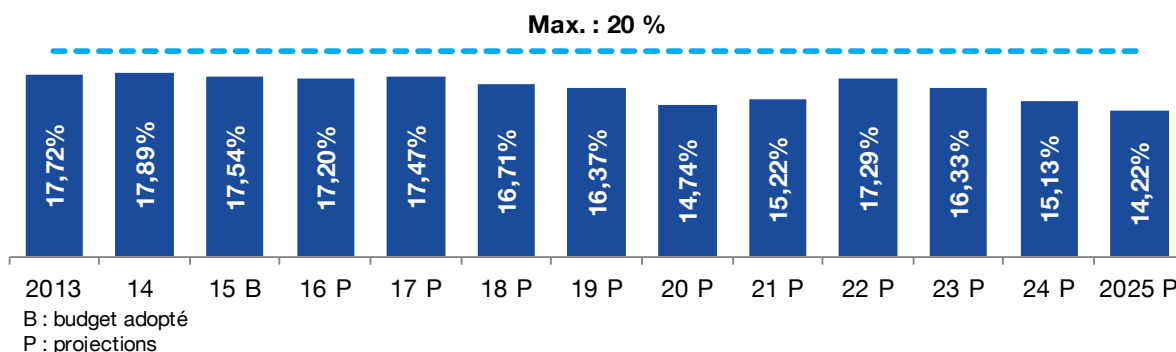


## SERVICE DE LA DETTE NETTE PAR RAPPORT AUX DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

Une autre pratique issue de la Politique de gestion de la dette indique que le ratio du service de la dette nette par rapport aux dépenses de fonctionnement ne doit pas excéder 20%; ceci, afin de limiter les emprunts à des niveaux acceptables.

En 2016, il est prévu que ce ratio soit de l'ordre de 17,20%. Les projections des prochaines années démontrent aussi que ce ratio se maintient sous la barre des 20%.

**Graphique 21 – Service de la dette nette par rapport aux dépenses de fonctionnement**



## PAIEMENT COMPTANT D'IMMOBILISATIONS ET RÉSERVE FINANCIÈRE POUR LE PAIEMENT ACCÉLÉRÉ DE LA DETTE

Le « paiement comptant d'immobilisations (PCI) » est un mode de financement employé pour payer comptant une dépense d'immobilisations, c'est-à-dire à même le budget annuel de fonctionnement.

La Politique de gestion de la dette expose certaines stratégies dans la sélection des investissements à financer par emprunt, dont celle de porter progressivement à 175,0 M\$ le poste des PCI, soit une majoration annuelle moyenne de 15,0 M\$.

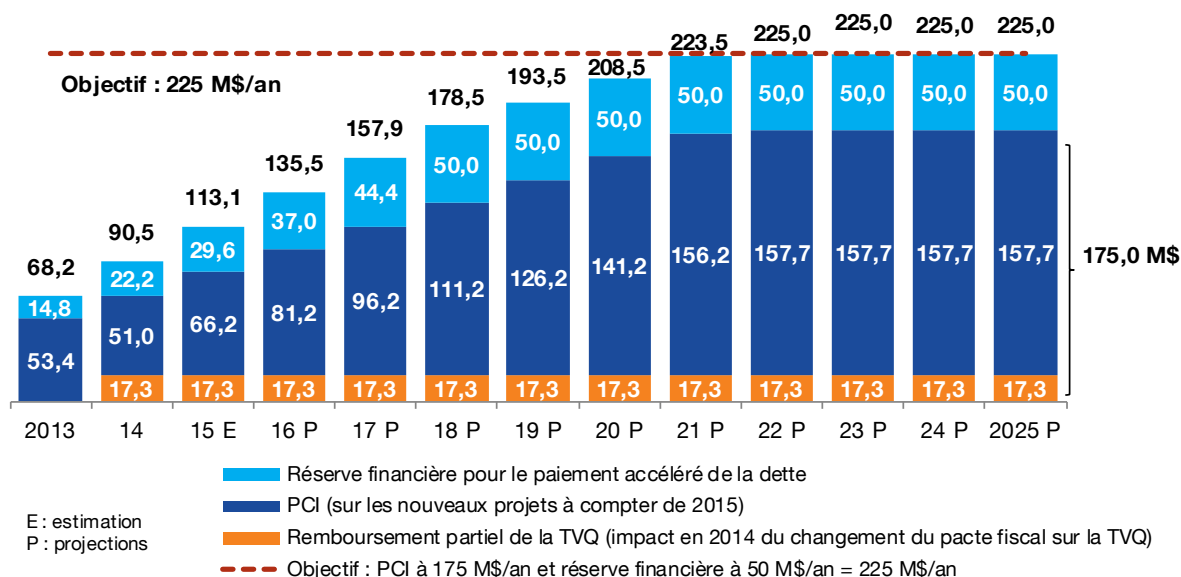
Cette stratégie a été mise en place afin de diminuer la pression sur la dette et d'accélérer la réalisation de projets ou de profiter de certaines opportunités. En effet, en évitant toutes les procédures de règlement d'emprunt, on accélère de façon substantielle la réalisation de projets. De même, ce mode de financement offre plus de flexibilité.

Par ailleurs, une réserve financière visant à sécuriser et à contrôler la dette en fonction de paiements anticipés a été créée en 2012. Il s'agit de sommes cumulées annuellement dans une réserve en vue d'accélérer le remboursement de la dette. Ces sommes serviront au paiement des refinancements de la dette actuelle. Ainsi, en plus de limiter la croissance de la dette, le paiement comptant d'une partie des refinancements générera également des économies d'intérêts et de frais d'émissions d'obligations, d'où l'impact sur la dette et, conséquemment, sur le service de la dette et le budget de fonctionnement de fonctionnement.

La dotation de départ de cette réserve a été de 7,4 M\$ en 2012, majorée annuellement de 7,4 M\$, jusqu'à concurrence de 50,0 M\$ par année. Cette réserve est incluse dans le service de la dette nette.

De manière combinée, les efforts consacrés aux immobilisations sont majorés de 22,4 M\$ par année (15 M\$ en PCI + 7,4 M\$ provenant de la réserve financière) et se répercutent dans les dépenses de fonctionnement. Ces pratiques vont permettre de limiter l'endettement et, par le fait même, réduire le solde de la dette annuelle qui en découle.

**Graphique 22 – PCI (nouveaux projets) et réserve financière pour le paiement accéléré de la dette**  
(en millions de dollars)



En 2016, 81,2 M\$ sont consacrés aux immobilisations et 37,0 M\$ à la dotation de la réserve financière, qui servira au remboursement de la dette. Il est prévu que cette progression se poursuive jusqu'en 2022 pour atteindre globalement 225 M\$ annuellement.

## CONCLUSION

La Ville fera face à plusieurs défis budgétaires en 2016, elle doit notamment poursuivre le travail entrepris afin d'honorer ses choix stratégiques et s'assurer d'un équilibre entre ce qui doit être fait et la capacité de payer des contribuables. Plus particulièrement, il s'agit de :

- poursuivre le travail entrepris afin que Québec, ville francophone, continue à rayonner pour sa sécurité et sa qualité de vie, c'est-à-dire que :
  - la Ville doit se distinguer afin d'assurer la prospérité de sa communauté, entre autres, en poursuivant les efforts et les actions entreprises dans le but d'attirer des talents et des investisseurs pour soutenir le développement démographique, économique et touristique de la ville (l'attrait de la Ville);
  - la Ville doit investir dans la recherche de pratiques d'affaires innovantes afin de servir les citoyens le plus efficacement possible et aussi dans le but de se positionner comme référence parmi les meilleures organisations publiques (la performance de la Ville);
  - la Ville doit se démarquer par sa croissance soutenue afin de favoriser sa compétitivité et sa productivité. Pour y arriver, elle devra promouvoir ses atouts auprès des travailleurs d'ici et d'ailleurs et mettre en valeur une offre touristique accrue, diversifiée et distinctive (le dynamisme de la Ville).
- conserver le cap sur la planification financière :
  - maintenir une hausse raisonnable des taxes selon l'inflation projetée;
  - maintenir l'équilibre dans l'allocation des ressources financières consacrées à la masse salariale, au renouvellement des immobilisations, au service de la dette ainsi qu'aux autres dépenses de fonctionnement;
  - poursuivre, tel qu'annoncé en 2008, les investissements en infrastructures en visant 7 G\$ d'investissement sur 15 ans, soit d'ici 2022;
  - conserver le niveau de réalisation des investissements à 300 M\$ par année;
  - majorer l'enveloppe destinée au paiement comptant des immobilisations et à la réserve financière pour le paiement accéléré de la dette;
  - diminuer la dette nette.

Des efforts seront déployés afin de :

- poursuivre l'implantation d'un système intégré de gestion et le développement de la philosophie « Lean management » applicable à l'ensemble des activités de la Ville;
- attirer de la main-d'œuvre;
- protéger nos sources d'eau potable;
- maintenir la sécurité de la population;
- s'assurer de la fluidité de la circulation;
- poursuivre l'animation de la Ville.

# ANNEXES





## HISTORIQUE BUDGÉTAIRE – BUDGETS 2002 À 2016

### REVENUS

**Tableau 72 – Revenus selon les budgets adoptés**  
(en millions de dollars)

	Budgets														
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxes	542,6	552,4	576,6	613,5	626,8	662,2	672,1	710,6	760,9	800,3	845,5	899,2	936,1	969,4	1 006,9
Compensations tenant lieu de taxes	79,2	89,2	91,1	95,9	99,9	99,9	103,5	104,0	100,8	103,6	106,9	102,4	105,9	101,8	105,9
Quotes-parts	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	27,0	28,4	26,3	28,3	31,4	34,8	36,7	39,1	40,2
Transferts (subventions)	80,4	82,8	87,1	88,7	97,8	94,4	105,8	107,2	118,0	116,4	114,7	124,7	93,3	86,5	95,0
Services rendus	36,0	35,4	37,6	41,2	47,3	45,2	48,1	46,1	59,4	76,6	78,7	64,0	67,9	61,3	64,9
Autres revenus	31,9	37,9	40,1	44,5	51,8	47,2	50,0	52,3	55,4	63,3	68,0	81,1	84,6	94,8	87,2
Affectations	<u>6,1</u>	<u>4,6</u>	<u>4,5</u>	<u>12,2</u>	<u>9,2</u>	<u>1,7</u>	<u>1,2</u>	<u>7,2</u>	<u>6,7</u>	<u>15,0</u>	<u>12,8</u>	<u>7,0</u>	<u>9,3</u>	<u>12,8</u>	<u>3,5</u>
<b>Total revenus</b>	<b><u>776,2</u></b>	<b><u>802,3</u></b>	<b><u>837,0</u></b>	<b><u>896,0</u></b>	<b><u>932,8</u></b>	<b><u>950,6</u></b>	<b><u>1 007,7</u></b>	<b><u>1 055,8</u></b>	<b><u>1 127,5</u></b>	<b><u>1 203,5</u></b>	<b><u>1 258,0</u></b>	<b><u>1 313,2</u></b>	<b><u>1 333,8</u></b>	<b><u>1 365,7</u></b>	<b><u>1 403,6</u></b>

## DÉPENSES PAR OBJET

**Tableau 73 – Dépenses selon les budgets adoptés**  
(en millions de dollars)

	Budgets														
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Rémunération globale	292,5	310,9	325,8	353,1	376,9	409,1	423,0	431,4	453,4	472,0	494,8	509,5	529,6	552,0	560,8
Service de la dette	225,5	227,9	232,2	244,9	241,2	221,5	235,4	249,7	257,9	274,0	278,1	283,3	294,4	281,7	285,2
Autres dépenses	<u>258,2</u>	<u>263,5</u>	<u>279,0</u>	<u>298,0</u>	<u>314,7</u>	<u>320,0</u>	<u>349,3</u>	<u>374,7</u>	<u>416,2</u>	<u>457,5</u>	<u>485,1</u>	<u>520,4</u>	<u>509,8</u>	<u>532,0</u>	<u>557,6</u>
<b>Total dépenses</b>	<b><u>776,2</u></b>	<b><u>802,3</u></b>	<b><u>837,0</u></b>	<b><u>896,0</u></b>	<b><u>932,8</u></b>	<b><u>950,6</u></b>	<b><u>1 007,7</u></b>	<b><u>1 055,8</u></b>	<b><u>1 127,5</u></b>	<b><u>1 203,5</u></b>	<b><u>1 258,0</u></b>	<b><u>1 313,2</u></b>	<b><u>1 333,8</u></b>	<b><u>1 365,7</u></b>	<b><u>1 403,6</u></b>

## RÉMUNÉRATION GLOBALE

**Tableau 74 – Rémunération globale selon les budgets adoptés**  
(en millions de dollars)

	Budgets														
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Rémunération</b>	<b>235,7</b>	<b>251,8</b>	<b>266,9</b>	<b>288,5</b>	<b>295,8</b>	<b>310,9</b>	<b>315,1</b>	<b>314,8</b>	<b>328,4</b>	<b>340,0</b>	<b>350,6</b>	<b>350,4</b>	<b>358,5</b>	<b>379,0</b>	<b>386,6</b>
<b>Cotisations de l'employeur</b>															
Régimes de retraite :															
~ charge des services courants	19,0	16,2	17,6	19,7	23,0	31,9	34,9	35,0	34,2	37,0	36,5	38,2	37,7	36,9	32,4
~ charge d'équilibre	<u>5,6</u>	<u>5,4</u>	<u>6,2</u>	<u>9,9</u>	<u>18,7</u>	<u>21,4</u>	<u>21,1</u>	<u>28,0</u>	<u>38,7</u>	<u>46,0</u>	<u>56,5</u>	<u>69,8</u>	<u>82,6</u>	<u>83,4</u>	<u>81,9</u>
Total régimes de retraite	24,6	21,6	23,8	29,6	41,7	53,3	56,0	63,0	72,9	83,0	93,0	108,0	120,3	120,3	114,3
Autres cotisations	<u>32,2</u>	<u>37,5</u>	<u>35,1</u>	<u>35,0</u>	<u>39,4</u>	<u>44,9</u>	<u>51,9</u>	<u>53,6</u>	<u>52,1</u>	<u>49,0</u>	<u>51,2</u>	<u>51,1</u>	<u>50,8</u>	<u>52,7</u>	<u>59,9</u>
<b>Total cotisations de l'employeur</b>	<b>56,8</b>	<b>59,1</b>	<b>58,9</b>	<b>64,6</b>	<b>81,1</b>	<b>98,2</b>	<b>107,9</b>	<b>116,6</b>	<b>125,0</b>	<b>132,0</b>	<b>144,2</b>	<b>159,1</b>	<b>171,1</b>	<b>173,0</b>	<b>174,2</b>
<b>Total rémunération globale</b>	<b><u>292,5</u></b>	<b><u>310,9</u></b>	<b><u>325,8</u></b>	<b><u>353,1</u></b>	<b><u>376,9</u></b>	<b><u>409,1</u></b>	<b><u>423,0</u></b>	<b><u>431,4</u></b>	<b><u>453,4</u></b>	<b><u>472,0</u></b>	<b><u>494,8</u></b>	<b><u>509,5</u></b>	<b><u>529,6</u></b>	<b><u>552,0</u></b>	<b><u>560,8</u></b>



**EFFECTIF****Tableau 75 – Effectif selon les budgets adopté**  
(en personnes/année)

	Budgets													
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 révisé	2012	2013	2014	2015	2016
Régulier	4 033	4 115	4 233	4 378	4 361	4 346	4 322	4 370	4 400	4 345	4 288	4 287	4 297	4 343
Occasionnel	<u>918</u>	<u>993</u>	<u>1 049</u>	<u>1 001</u>	<u>989</u>	<u>915</u>	<u>888</u>	<u>819</u>	<u>894</u>	<u>877</u>	<u>782</u>	<u>774</u>	<u>719</u>	<u>683</u>
<b>Effectif total</b>	<b><u>4 951</u></b>	<b><u>5 108</u></b>	<b><u>5 282</u></b>	<b><u>5 379</u></b>	<b><u>5 350</u></b>	<b><u>5 261</u></b>	<b><u>5 210</u></b>	<b><u>5 189</u></b>	<b><u>5 294</u></b>	<b><u>5 222</u></b>	<b><u>5 070</u></b>	<b><u>5 061</u></b>	<b><u>5 015</u></b>	<b><u>5 025</u></b>
Effectif total excluant l'effectif auparavant payé sur règlement d'emprunt, ExpoCité, l'effectif provenant de projets recouvrables, les ajustements à la suite du règlement des conventions collectives et créations de postes hors PMO (incinérateur et CLD)	<b><u>4 951</u></b>	<b><u>5 108</u></b>	<b><u>5 282</u></b>	<b><u>5 379</u></b>	<b><u>5 350</u></b>	<b><u>5 261</u></b>	<b><u>5 159</u></b>	<b><u>5 125</u></b>	<b><u>5 087</u></b>	<b><u>5 014</u></b>	<b><u>4 908</u></b>	<b><u>4 840</u></b>	<b><u>4 816</u></b>	<b><u>4 794</u></b>



## GLOSSAIRE

### **Agglomération**

L'agglomération de Québec est le regroupement de la ville de Québec et des deux villes défusionnées en 2006, L'Ancienne-Lorette et Saint-Augustin-de-Desmaures. Elle a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Elle sert à administrer les services municipaux qui ont été identifiés dans la Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations (2004) comme relevant du regroupement des trois municipalités plutôt que de chacune individuellement. En ce sens, elle est le successeur de l'ancienne Communauté urbaine de Québec. Les services concernés comprennent la police et les pompiers, l'aqueduc et le traitement des eaux usées, le transport en commun, les grandes voies de circulation, le développement économique et les équipements régionaux.

### **Amortissement**

(Comptabilité) Charge comptabilisée en résultat pour rendre compte du fait que la durée de vie des immobilisations est limitée et pour répartir, d'une manière logique et systématique, le coût de ces biens sur les périodes au cours desquelles on s'attend à consommer leur potentiel de service. Il ne s'agit pas d'une dépense réelle.

(Finance) Remboursement graduel d'une dette suivant un plan d'amortissement prévoyant l'extinction du capital et le paiement des intérêts s'y rapportant.

### **Anticipation**

Montants des projets prévus au plan triennal d'immobilisations pour les années futures et qui font l'objet de règlements d'emprunt dont les sources de fonds ont été puisées par anticipation dans l'année en cours ou future.

### **Arrondissement**

Instance de représentation, de décision et de consultation plus proche des citoyens qui a été instituée pour préserver les particularités locales, pour décider et gérer localement les services de proximité. Il s'agit de la porte d'entrée pour les services de proximité.

### **Budget**

Le budget annuel de fonctionnement assure la gestion des affaires courantes : il permet de couvrir les frais liés aux services offerts à la population, tels que le déneigement, la sécurité publique, les loisirs ou l'alimentation en eau potable. La principale source de financement du budget provient des taxes municipales.

### **Budget du Réseau de transport de la Capitale (RTC)**

Le budget de fonctionnement du Réseau de transport de la Capitale (RTC) est distinct de celui de la Ville de Québec, quoique cette dernière contribue à son financement de façon à combler l'écart entre les dépenses et les revenus de l'organisme.

## **Capital**

Somme empruntée par opposition aux intérêts qui s'y rapportent.

## **Charge des services courants**

Montant déterminé par l'actuaire du régime pour rencontrer les obligations du régime de retraite en fonction des hypothèses actuarielles. Il s'agit de la part de l'employeur.

## **Charge d'équilibre**

Montant déterminé par l'actuaire du régime pour respecter les obligations du régime de retraite en fonction des déficits actuariels. Il s'agit de la partie nécessaire au remboursement du déficit, le cas échéant.

## **Compensation tenant lieu de taxes**

Les compensations tenant lieu de taxes regroupent les revenus provenant des propriétaires d'immeubles non imposables, mais qui sont assujettis au paiement de montants compensatoires. Ces immeubles sont, entre autres, détenus par les gouvernements du Canada et du Québec, ainsi que par leurs entreprises respectives, et incluent les immeubles des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation.

## **Contingent**

Réserve créée en vue de pourvoir à des dépenses imprévues (éventualités).

## **Dette**

Sommes dues à un ou plusieurs créanciers. Pour la Ville de Québec, la dette n'inclut pas celle du RTC.

## **Dette brute**

Ensemble des emprunts contractés par la Ville de Québec.

## **Dette nette**

Ensemble des emprunts contractés par la Ville de Québec, déduction faite de la portion remboursable par des tiers et autres organismes (revenus).

## **Dette nette consolidée**

Comprend la dette nette de la Ville ainsi que celle des organismes compris dans son périmètre comptable, soit : Le Réseau de transport de la Capitale (RTC), le Service de transport adapté de la Capitale (STAC) et le Centre local de développement de Québec (CLD).

## **Dettes et surplus des anciennes villes**

En conformité avec la loi, chacune des villes qui ont été regroupées en 2002 pour former la ville de Québec a conservé ses dettes et ses surplus. Les dettes qui ont été contractées avant la fusion demeurent à la charge exclusive des contribuables de ces anciens territoires et leur sont imposées annuellement sur leur facture de taxes. Ces anciennes dettes diminueront au fil des ans et finiront par disparaître.

**Droits sur mutation**

Revenus provenant des droits imposés à l'acquéreur à la suite d'une transaction immobilière.

**Durée moyenne estimative du reste de la carrière active (DMERCA)**

L'amortissement des gains ou pertes liés au régime de retraite, s'effectue en fonction de la DMERCA. Pour la Ville de Québec, ce calcul est établi à 13 ans.

**Émission**

Ensemble de titres d'une catégorie donnée émis par la Ville de Québec. Il s'agit d'un contrat d'emprunt.

**Équité fiscale**

L'équité fiscale est l'un des buts fondamentaux de la réforme municipale qui a mené à la formation de la nouvelle ville de Québec. Avant les fusions de 2002, le montant des taxes municipales n'était pas le même pour des propriétés de même valeur, dépendamment du secteur (ancienne ville) où chaque immeuble était situé. En vertu de la loi, les taux de taxation devront être uniformes dans toute la ville au plus tard en 2022. Pour ce faire, année après année, la Ville doit augmenter graduellement le fardeau fiscal dans certains secteurs et peut réduire celui des autres secteurs dans le but d'atteindre un fardeau fiscal moyen avant 2022.

**Fardeau fiscal**

Ensemble des taxes municipales auxquelles est assujéti un contribuable.

**Financement (mode de)**

Véhicule utilisé pour financer une dépense d'immobilisations (emprunt, subvention, paiement comptant, etc.).

**Financement (durée du)**

Période pendant laquelle un remboursement de capital sera effectué pour éteindre la dette contractée.

**Fonds de parc**

Sommes versées à la Ville par les promoteurs de projets de développement immobilier. Ces sommes sont cumulées dans un fonds en vue d'aménager des parcs sur le territoire de la ville.

**Harmonisation fiscale**

Convergence des régimes d'imposition et des niveaux de taxation des divers secteurs (anciennes municipalités) de la Ville vers une fiscalité unique au moyen de divers mécanismes.

### **Immobilisations (actifs)**

Actifs corporels et incorporels identifiables qui satisfont à tous les critères suivants :

- ils sont destinés à être utilisés pour la prestation de services, pour des fins administratives ou pour la production de biens ou à servir à l'entretien, à la réparation, au développement ou à la mise en valeur ou à la construction d'autres immobilisations;
- ils ont été acquis, construits, développés ou mis en valeur en vue d'être utilisés de façon durable;
- ils ne sont pas destinés à être vendus dans le cours normal des activités.

### **Immobilisations (amélioration)**

Dépense faite en vue de prolonger la vie utile d'une immobilisation, d'accroître sa capacité de production ou de réduire les frais d'exploitation, mais excluant les dépenses courantes d'entretien et de réparation.

### **Immobilisations corporelles**

Biens qui ont une existence physique.

### **Immobilisations (dépenses en)**

Coûts d'acquisition ou d'amélioration de biens corporels ou incorporels.

### **Immobilisations incorporelles**

Biens qui n'ont pas d'existence physique. Les droits d'auteur, les brevets et les logiciels sont des exemples d'immobilisations incorporelles.

### **Infrastructures**

Installations publiques telles que : routes, ponts, rues, conduites d'eau, ports, bâtiments, infrastructures technologiques, etc.

### **Investissements**

Dépense effectuée par la Ville de Québec en vue d'acquérir, de construire, de développer, de mettre en valeur ou d'améliorer une immobilisation qui lui procurera des avantages au cours d'un certain nombre d'exercices.

### **Maintien de la pérennité des actifs**

Action de maintenir en bon état de fonctionnement du matériel, des installations, des locaux, etc. On entend par entretien courant l'ensemble des réparations de faible importance effectué, à la demande des utilisateurs, sur du matériel ou des installations afin que ceux-ci puissent les utiliser jusqu'à la fin de la période prévue. L'entretien préventif est constitué de l'ensemble des méthodes et des techniques mis en œuvre pour éviter une avarie ou une panne.

### **Mutation immobilière**

Transfert du droit de propriété d'un immeuble.

### **Paiement comptant d'immobilisations (PCI)**

Mode de financement employé pour payer comptant des immobilisations, c'est-à-dire à même les dépenses annuelles de fonctionnement.

### **Personnes/année**

Unité de mesure correspondant au nombre d'employés convertis en employés à temps plein. Pour calculer des personnes/année, on divise le nombre d'heures travaillées par le nombre d'heures normalement contenues dans une année de travail en fonction du groupe d'emplois.

### **Potentiel fiscal**

Capacité pour la Ville de Québec de générer des revenus sur la valeur des immeubles faisant partie de son territoire. Sont incluses dans ce potentiel fiscal :

- la valeur des immeubles résidentiels (unifamilial, bifamilial, multifamilial);
- la valeur des immeubles non résidentiels (industriel et commercial) qui est majorée d'un facteur pour tenir compte du fait que ces immeubles sont imposés à un taux de taxe supérieur à celui des autres immeubles;
- la valeur pondérée des immeubles à l'égard desquels sont versés des paiements tenant lieu de taxes (gouvernements);
- la valeur des terrains vacants.

### **Produit intérieur brut (PIB) nominal**

Le produit intérieur brut (PIB) représente la somme de tous les biens et services produits sur un territoire pour un période donnée.

Le PIB nominal mesure la production au prix courant, alors que le PIB réel calcule cette richesse au prix d'une année de référence.

Ainsi, le PIB réel permet de mesurer les variations de production en volume uniquement alors que le PIB nominal permet de mesurer les variations de production en volume et en prix (incluant l'inflation).

### **Programme triennal d'immobilisations (PTI)**

Il regroupe les projets d'investissement 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 et améliorer la qualité de vie par un meilleur aménagement urbain. Différentes sources de financement sont requises pour ces investissements dont, entre autres, des emprunts à long terme. Les emprunts ainsi contractés constituent la dette de la Ville. Une portion de celle-ci est remboursée annuellement et est incorporée dans les dépenses prévues au budget de fonctionnement. C'est ce qu'on appelle le service de la dette.

### **Projet non capitalisable**

Actif qui n'appartient pas à la Ville de Québec ou qui ne répond pas à la définition d'une immobilisation, mais qui est tout de même acquis par l'emprunt à long terme. Dans la plupart des cas, il s'agit de différents programmes de subventions (exemples : rénovation des façades commerciales, stabilisation des falaises, aménagement des ruelles, aide à la stabilisation des rives) ou d'ententes de contribution à différents projets.

### **Proximité (compétences/services)**

Un conseil municipal local, formé de représentants élus, possède les pouvoirs de décision, de taxation et de tarification pour les services de proximité (urbanisme, enlèvement des matières résiduelles, développement économique local, communautaire, culturel ou social, culture, loisirs et parcs d'arrondissement ainsi que la voirie locale).

### **Recettes totales consolidées**

Représentent les recettes de fonctionnement et d'investissement de la Ville ainsi que celles des organismes compris dans son périmètre comptable, soit : Le Réseau de transport de la Capitale (RTC), le Service de transport adapté de la Capitale (STAC) et le Centre local de développement de Québec (CLD).

### **Refinancement**

Remplacement d'une dette par une autre qui échoit habituellement à une date ultérieure.

### **Régime de retraite à prestations déterminées**

Régime de retraite dans lequel est précisé soit le montant des prestations que recevront les participants, soit le mode de calcul du montant de ces prestations, calcul basé sur des facteurs comme l'âge, le salaire et le nombre d'années de service du participant. Dans ce type de régime, la cotisation sert à assurer l'équilibre financier du régime.

### **Règlement**

Acte juridique par lequel le conseil municipal fait état des décisions, donne des directives ou établit des normes, des contraintes et parfois des sanctions.

### **Règlement d'emprunt**

Emprunt qui sert généralement à financer certaines dépenses d'investissement dont le montant est trop important pour être assumé au cours d'un seul exercice financier.

### **Réserve financière pour le paiement accéléré de la dette**

Sommes cumulées annuellement dans une réserve en vue d'accélérer le remboursement de la dette.

### **Rôle (d'évaluation foncière)**

Document dans lequel figure la liste des immeubles situés dans une municipalité donnée, ainsi que la valeur imposable de ces biens.

### **Service de la dette**

Ensemble des sommes qu'une entité est tenue de verser au cours d'un exercice au titre des capitaux empruntés et comprenant à la fois les intérêts et les remboursements de capital.

### **Vie utile (durée de)**

Période estimative au cours de laquelle un bien est censé servir à la Ville de Québec.



## **INDEX DES SIGLES, DES ACRONYMES ET DES AUTRES ABRÉVIATIONS**

### **CERIU**

Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines

### **CLD**

Centre local de développement

### **CMQ**

Communauté métropolitaine de Québec

### **DMERCA**

Durée moyenne estimative du reste de la carrière active

### **ETC**

Équivalent temps complet

### **IPC**

Indice des prix à la consommation

### **LCV**

Loi sur les cités et villes

### **MAMOT**

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire

### **OMHQ**

Office municipal d'habitation de Québec

### **PCGR**

Principes comptables généralement reconnus

### **P.A.**

Personnes/année

### **PCI**

Paiement comptant des immobilisations

### **PIB**

Produit intérieur brut

**PMO**

Plan de main-d'oeuvre

**PTI**

Programme triennal d'immobilisations

**RMR**

Région métropolitaine de recensement

**RTC**

Réseau de transport de la Capitale

**SOMHAC**

Société municipale d'habitation Champlain

**SOMHADEC**

Société municipale d'habitation et de développement Champlain

**STAC**

Société de transport adapté de la Capitale

**TGT**

Taux global de taxation

**TIT**

Technologies de l'information et des télécommunications



