



Cadre financier 2026-2030

Table des matières

Introduction	3
CHAPITRE 1 — Pourquoi un cadre financier?	5
CHAPITRE 2 — Évolution de la situation financière	9
CHAPITRE 3 — État des actifs	18
CHAPITRE 4 — Besoins d'investissements	23
CHAPITRE 5 — Développement de la ville	25
CHAPITRE 6 — Principales variations à considérer	27
CHAPITRE 7 — Projections financières quinquennales	29
CHAPITRE 8 — Stratégies financières	34



Introduction

Contexte

Offrir une qualité et une diversité de services répondant aux besoins et aux attentes des Lévisiennes et des Lévisiens, tout en respectant la capacité de payer et en suivant les principes du développement durable. Pour répondre à la mission que la Ville s'est donnée, le cadre financier doit être mis à jour annuellement en fonction des nouvelles informations, afin de garantir une adaptation continue aux défis futurs et aux opportunités émergentes.

Lévis a obtenu son statut de ville en 1861. Entre 1989 et 2002, trois phases de fusion ont abouti à la création de la ville telle que nous la connaissons aujourd'hui. Depuis, elle n'a cessé de croître et d'évoluer, devenant **un centre industriel, commercial et culturel majeur des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches**.

Lévis jouit d'une économie diversifiée, englobant des secteurs tels que l'industrie manufacturière, le commerce, les services, le tourisme et bien d'autres encore. Elle est également réputée pour ses sites historiques, ses parcs naturels et ses attractions touristiques.

Lévis maintient sa saine gestion des finances, c'est-à-dire qu'elle révisé annuellement et prévoit dans un document de planification financière à long terme les éléments suivants :

- Une analyse de sa situation financière des cinq dernières années.
- Une évaluation de sa situation financière actuelle.
- Un aperçu de sa posture financière telle qu'elle l'anticipe pour les cinq prochaines années.
- Un résumé des principaux défis à relever.

Grâce à la mise à jour de ce cadre financier, la Ville pourra :

- garder le cap lors des imprévus, en offrant la flexibilité et la stabilité nécessaires pour adapter ses pratiques et ses décisions;
- démontrer une saine gestion des fonds publics, renforçant ainsi la confiance de la population et des parties prenantes à l'égard de ses décisions financières.

Bien que Lévis soit reconnue pour sa qualité de vie, elle est confrontée à de nouveaux défis qui requièrent des engagements cruciaux tels que :

- Le renouvellement des infrastructures et des équipements.
- La construction de logements sociaux.
- Le développement de la mobilité durable et du transport collectif.
- L'adaptation aux changements climatiques.

La Ville de Lévis a pris position pour arrêter temporairement l'émission de permis de construction dans deux pôles importants de la ville. Cette décision offre une pause qui aura plusieurs effets positifs sur les infrastructures :

- Mise à niveau des infrastructures.
- Prolongation de la durée de vie des infrastructures.
- Préservation de l'environnement.

Pour faire face aux défis actuels et assurer la pérennité des services à la population, les stratégies financières prévues par la Ville sont des outils incontournables : la révision de sa stratégie de gestion de la dette à long terme, la mise en place d'un programme de gestion des actifs et la révision de sa stratégie de gestion des excédents.

En tenant compte de la croissance des besoins financiers à venir, la mise à jour du cadre financier témoigne de l'engagement de la Ville de Lévis à assurer une gestion prudente des fonds publics. Dans cette optique, le respect des orientations financières établies guidera ses actions futures.

Vision 2040

Lévis est un modèle de qualité de vie pour sa population et de progrès économique pour sa région, dans lequel se conjugue harmonieusement la protection de l'environnement.

En 2023, la Ville de Lévis a mené une consultation auprès du personnel municipal, de la population, des organismes, des entreprises et des communautés étudiantes pour élaborer sa vision stratégique à long terme, appelée Vision 2040. Cette initiative a permis de :

- **définir les orientations** à long terme pour établir une direction et des repères de développement;
- **assurer la cohérence des décisions et des actions** tout en identifiant les défis et les enjeux pour soutenir la croissance;
- **garantir un développement durable** du territoire et la qualité de vie citoyenne.

Le cadre financier figure parmi les conditions de succès de la Vision 2040. Les stratégies financières et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques de cette vision sont constamment ajustées afin d'assurer leur mise en œuvre.

Les cinq grandes orientations définissant les priorités de la Ville qui orienteront son développement pour les quinze prochaines années.



Les cinq orientations de la Vision 2040 en un coup d'œil



1. Assurer un développement intelligent du territoire en favorisant la consolidation des milieux urbains.



4. Soutenir un développement économique catalyseur de progrès contribuant à l'accroissement de la richesse collective.



2. Connecter le territoire et les citoyens par des modes de déplacement efficaces, sécuritaires et intégrés.



5. Offrir un milieu inclusif qui favorise l'expression culturelle et le bien-être physique et social de tous les citoyens.



3. Accélérer la transition écologique par l'aménagement durable du territoire et l'évolution des comportements.



CHAPITRE 1

Pourquoi un cadre financier?

Document de planification financière à long terme, le cadre financier de la Ville fournit une structure et des lignes directrices qui permettront de guider l'organisation dans la gestion de ses ressources financières.

Le cadre financier permet entre autres :

- **d'établir des orientations précises** qui définiront les stratégies financières à court, moyen et long terme;
- **de planifier l'utilisation** efficace des ressources financières disponibles;
- **d'assurer l'utilisation judicieuse des ressources financières** en suivant et contrôlant les dépenses, les revenus, la dette et les investissements;
- **d'évaluer, gérer et atténuer les risques financiers potentiels liés** aux changements économiques, souvent en mettant en place des réserves pour garantir la stabilité;
- **d'implanter des mécanismes de reddition de comptes** pour l'utilisation de fonds publics.

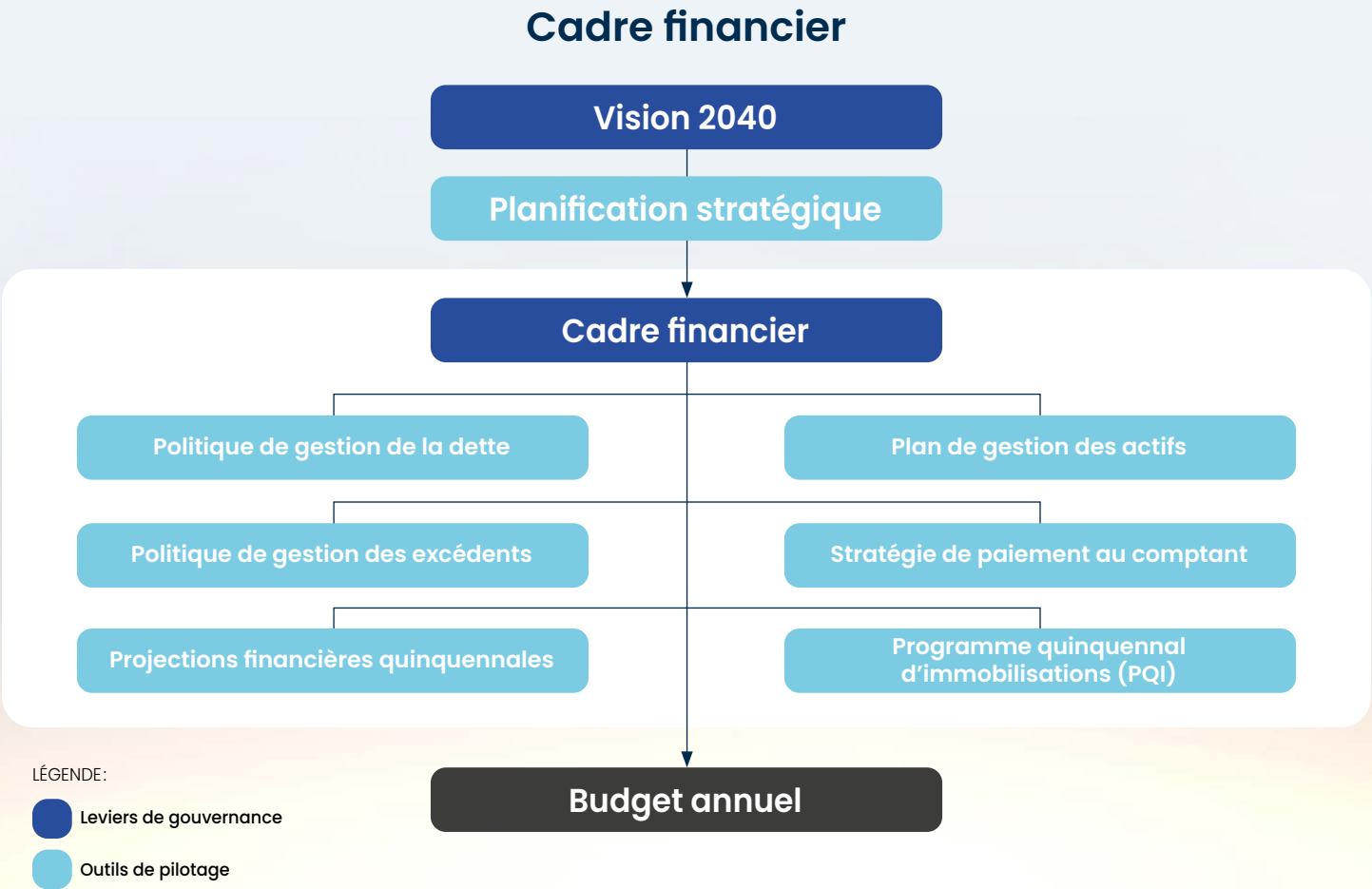
Le cadre financier permet aux personnes élues et aux gestionnaires municipaux de partager une vision commune des priorités et des enjeux de la Ville.

Il offre également une vue claire des défis financiers à venir, des investissements nécessaires et de leurs impacts sur la dette municipale.

Cette vision commune des orientations financières encourage la Ville à être proactive en élaborant les meilleures stratégies fiscales pour sa population.

En plus de favoriser une gestion efficace des ressources, le cadre financier assure une transparence dans la gestion des finances publiques municipales.

Le schéma ci-dessous montre le positionnement du cadre financier par rapport à la Vision 2040, la planification stratégique, le budget, le programme quinquennal d’immobilisations (PQI) et les politiques financières qui encadrent les décisions de l’administration.



Les stratégies et les outils encadrant la gestion financière de la Ville

Comme illustré à la page précédente dans le schéma du cadre financier, la Ville a adopté diverses politiques et stratégies pour encadrer sa gestion financière. Celles-ci permettent à la Ville d'évaluer l'impact des décisions et des choix d'investissements sur sa situation financière future. De plus, elle pourra ajuster sa stratégie en conséquence, si nécessaire.

Politique de gestion de la dette

Cette politique fixe le niveau maximal d'endettement que la Ville peut supporter pour garantir une gestion financière saine et établit les objectifs à atteindre à moyen et long terme. Elle prend en compte la situation particulière de la Ville, en fonction de la gestion des actifs et des investissements nécessaires à son développement.

	Stratégie
Dettes à long terme à la charge de la Ville/revenus	
Maximum 2033	130 %
Service de la dette nette à la charge de la Ville/dépenses	
Maximum	20 %

Plan de gestion des actifs

Le *Plan de gestion des actifs* offre une vue précise des investissements nécessaires pour maintenir les actifs de la Ville en bon état tout en garantissant la prestation des services municipaux. Étant donné l'ampleur des actifs de la Ville, les besoins en investissements sont considérables.

Dans cette optique, le Plan établit un investissement minimum à respecter pour une gestion durable des actifs, en tenant compte de la capacité financière de la Ville.

	Stratégie
Investissement annuel dans le maintien et le rattrapage des actifs	
Minimum	85 M\$
Objectif	110 M\$

Politique de gestion des excédents

Cette politique définit l'utilisation des excédents de fonctionnement cumulés non affectés pour optimiser les fonds disponibles en fonction des priorités établies par la Ville.

	Stratégie
Utilisation prioritaire des excédents non affectés	
Priorité n° 1	Renflouement des réserves
Priorité n° 2	Maintien d'un montant pour risques de 3 %
Priorité n° 3	Remboursement anticipé de la dette

Stratégie de paiement au comptant

Afin de maintenir une taxation raisonnable pour la population, la Ville a choisi de réduire temporairement le paiement au comptant pour équilibrer son budget. Cette décision s'explique par la diminution des revenus attribuable à la taxe sur les terrains vagues desservis, elle-même liée au règlement à caractère provisoire encadrant les projets de construction. La stratégie initialement établie pour le paiement au comptant est suspendue pour le moment.

Le cadre financier 2026-2030 prévoit maintenant un paiement au comptant annuel uniquement les années pour lesquelles la Ville ne prévoit aucun écart à résorber. Dans ce contexte, le remboursement anticipé de la dette est privilégié lorsque la situation financière le permet, conformément à la priorité 3 de la politique de gestion des excédents.

Cette orientation sera réévaluée chaque année lors de la mise à jour du cadre financier.

Objectifs en lien avec l'élaboration du cadre financier

Le cadre financier est crucial pour définir les objectifs à court, moyen et long terme, en accord avec les politiques de gestion financière de la Ville. Ces objectifs sont basés sur les principes directeurs suivants :

1. Répondre aux besoins de la population et garantir la pérennité des services.
2. Maintenir la stabilité financière de la Ville de Lévis tout en assurant la continuité des services pour la population.
3. Promouvoir l'équité intergénérationnelle parmi les contribuables.
4. Privilégier le principe du « bénéficiaire-payeur ».
5. Encourager une production et une consommation responsables des ressources et services.
6. Améliorer l'efficience et l'agilité de la planification, des modes de fonctionnement et des processus de l'organisation municipale.

Quatre grands objectifs ont été déterminés par la Ville :

1. Bonification du processus budgétaire

- Mettre en place un processus budgétaire continu, anticiper les délais d'analyse et agir dès janvier pour l'élaboration du PQI et du budget de l'année suivante.
- Commencer les projections budgétaires dès le premier trimestre et établir des mécanismes pour identifier les possibles dépassements de coûts.
- Réaliser des suivis budgétaires mensuels avec les directions afin d'évaluer et d'optimiser la performance financière.

2. Diversification des revenus

- Diversifier les sources de revenus.
- Indexer les tarifs chaque année pour refléter le coût des services.
- Élaborer des stratégies fiscales pour financer de nouvelles responsabilités municipales.

3. Saine gestion des dépenses

- Développer des indicateurs de réduction des coûts et optimiser les dépenses.
- Réaliser des analyses d'efficience et renforcer l'imputabilité pour favoriser une gestion saine et améliorer le contrôle des coûts.
- Améliorer la gestion des inventaires.

4. Réduction de l'endettement

- Appliquer la politique de gestion des excédents et rembourser la dette de manière anticipée lorsque possible.
- Mettre en place des stratégies pour respecter les orientations d'endettement à long terme.



PHOTO: Jonathan Robert



CHAPITRE 2

Évolution de la situation financière

Comprendre l'évolution de la situation financière de la Ville au cours des dernières années est essentiel.

En analysant les revenus, les dépenses et les affectations, des tendances clés ont été identifiées. Cette analyse révèle les principaux défis récents de la Ville et permet d'évaluer l'impact des décisions sur sa santé financière. Une compréhension claire de l'évolution de ces éléments permet à la Ville de définir les hypothèses nécessaires pour ses projections financières et de prendre des décisions éclairées pour garantir une gestion financière stable et durable, au bénéfice de toute la population. En résumé, une vue d'ensemble des tendances passées permet à la Ville d'anticiper les défis futurs et de mettre en place des stratégies adaptées aux besoins changeants de sa population.

Revenus

Principaux constats

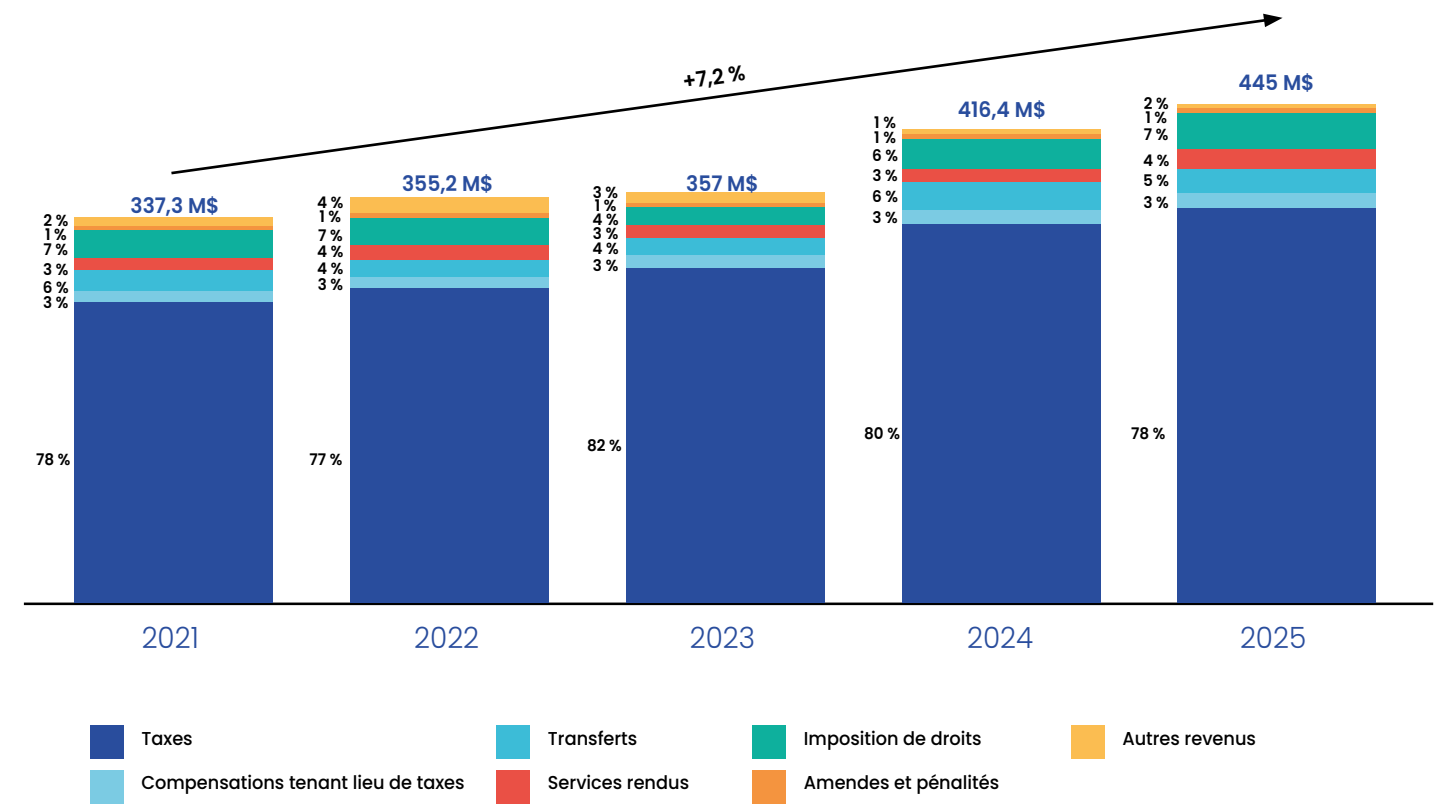
Les revenus augmentent de 7,2 % en moyenne par année, ce qui est principalement généré par :

- une hausse moyenne des recettes provenant de la taxation de 7,0 % par année engendrée par la croissance de la richesse foncière et une hausse du compte de taxes moyen de 2,92 % au cours des 5 dernières années;
- une croissance moyenne annuelle des revenus de services rendus de 15,8 %;
- une croissance moyenne annuelle des droits de mutation immobilière de 6,3 % en raison de l’effervescence du marché immobilier.

Finalement, la proportion des taxes foncières représente 78 % des revenus en 2025.

Évolution de la répartition des revenus réels excluant les revenus liés aux investissements

En millions de dollars, 2021 à 2025



Dépenses

Principaux constats

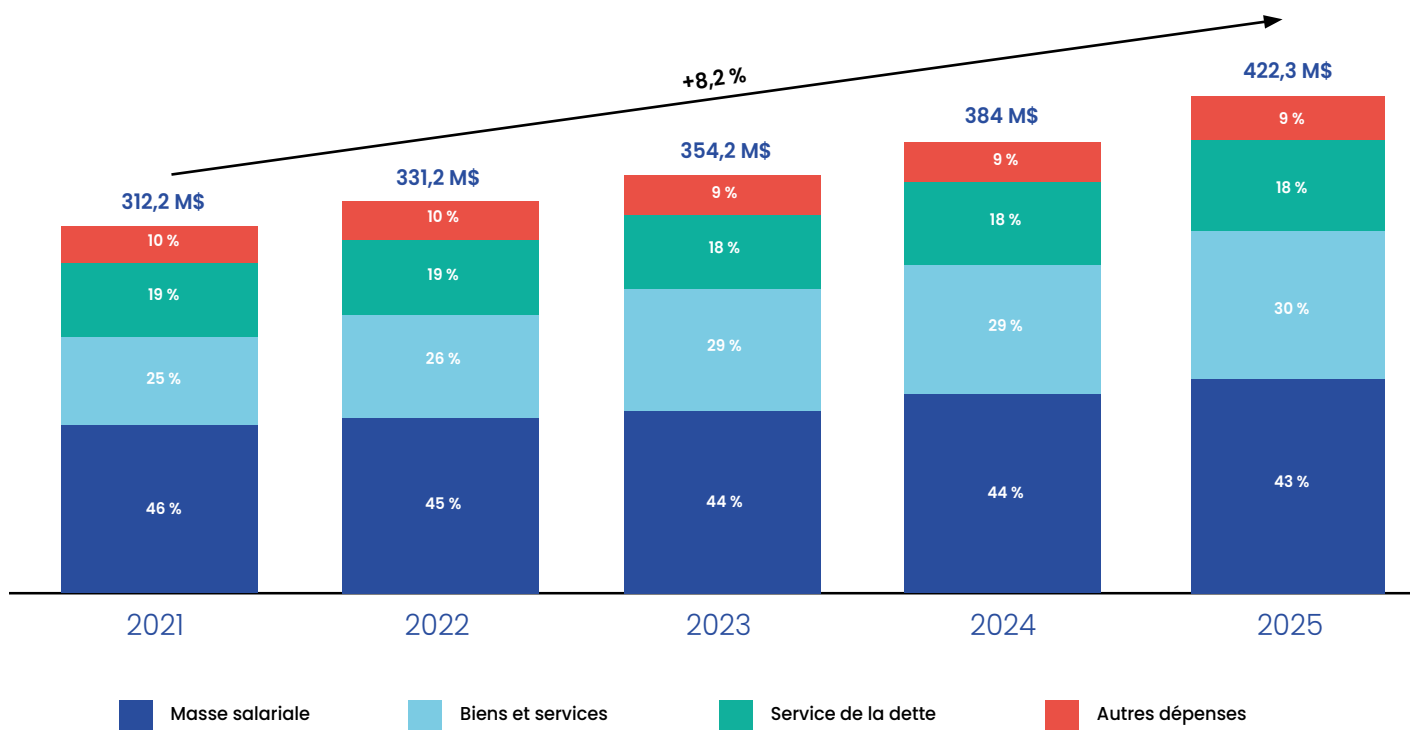
Les dépenses enregistrent une croissance moyenne de 8,2 % par an, attribuable principalement aux facteurs suivants :

- Augmentation annuelle moyenne de 6,4 % par année pour la masse salariale.
- Croissance du service de la dette de 7,5 % par année.
- Hausse moyenne du coût des biens et de services de 13,3 % par année.

Le graphique montre que la structure des dépenses évolue dans le temps. Le poids de la masse salariale diminue alors que celui lié au service de la dette augmente. Les autres postes de dépenses demeurent stables.

Évolution de la distribution des dépenses réelles par objet

En millions de dollars, 2021 à 2025





La catégorie des immeubles de six logements et plus a connu une croissance annuelle de 18 % par an dans les cinq dernières années.

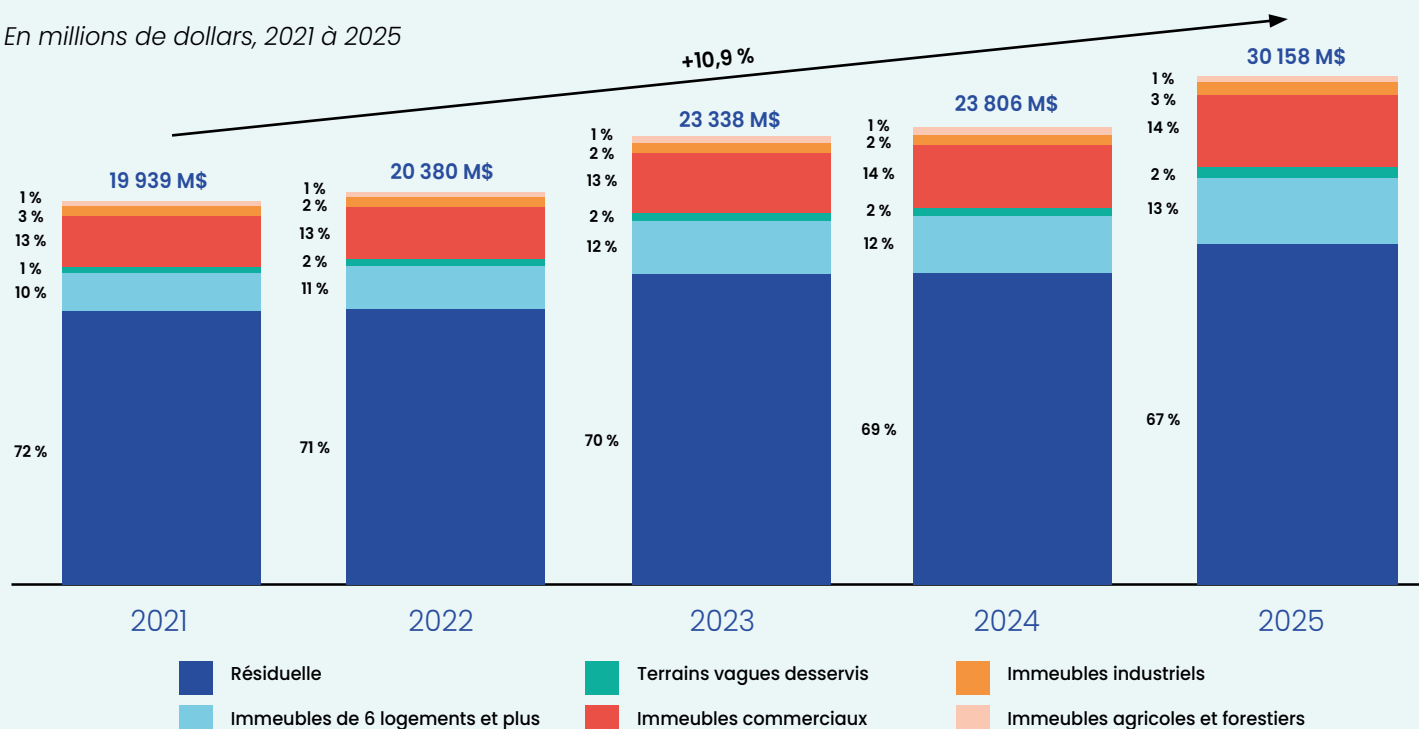
Richesse foncière uniformisée

Principaux constats

La croissance annuelle moyenne de 10,9 % de la richesse foncière démontre le développement accéléré de la ville au cours des dernières années.

Évolution de la richesse foncière

En millions de dollars, 2021 à 2025



Dettes à long terme à la charge de la Ville

Principaux constats

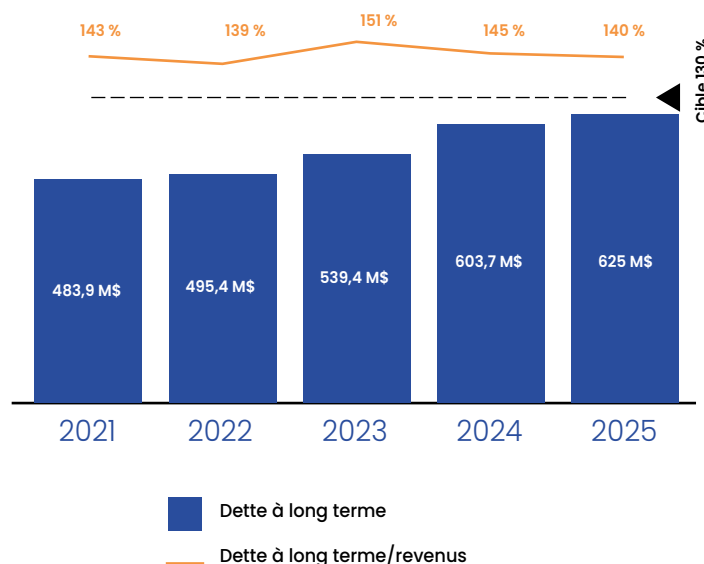
La dette à long terme à la charge de la Ville croît en moyenne de 6,6 % annuellement. En effet, la Ville a eu recours à la dette à l'ensemble et à la dette au secteur pour financer ses investissements.

Le ratio de la dette à long terme à la charge de la Ville par rapport aux revenus a diminué entre 2021 et 2022, passant de 143 % en 2021 à 139 % en 2022. Cette diminution s'explique par la hausse des revenus, contribuant ainsi à réduire le ratio. Nous remarquons le même effet entre 2023 et 2025.

L'augmentation de 2023 et 2024 s'explique par un ajout de 108 M\$ de dette nette. Cette augmentation se justifie par la finalisation et le financement de plusieurs projets structurants.

Évolution de la dette à long terme (non consolidée)

En millions de dollars, 2021 à 2025



Service de la dette à la charge de la Ville

Principaux constats

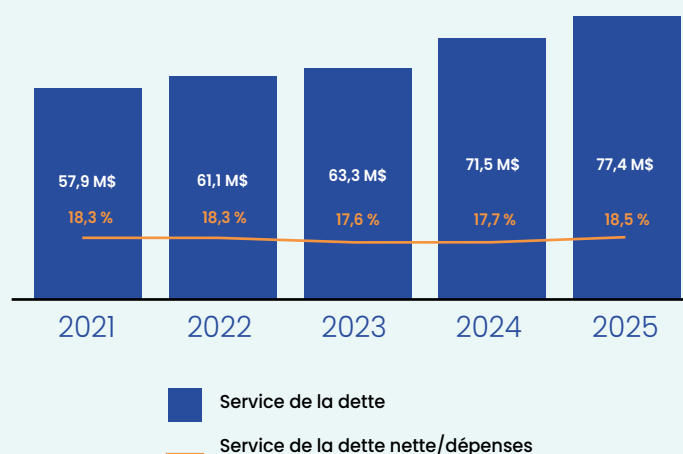
Le service de la dette a augmenté de 7,5 % en moyenne chaque année, ce qui est en lien avec l'augmentation de l'endettement à long terme.

Le ratio du service de la dette nette par rapport aux dépenses a atteint son maximum en 2025. Cela s'explique par le fait que le remboursement en capital a été plus important cette année-là que les autres années. Une somme de 8 M\$ provenant de l'excédent de fonctionnement a été attribuée au remboursement anticipé de la dette en 2025.

La Ville respecte sa politique de gestion de la dette, soit un ratio maximum de 20 %.

Évolution du service de la dette selon la politique de gestion de la dette

En millions de dollars, 2021 à 2025



Paie ment comptant

Principaux constats

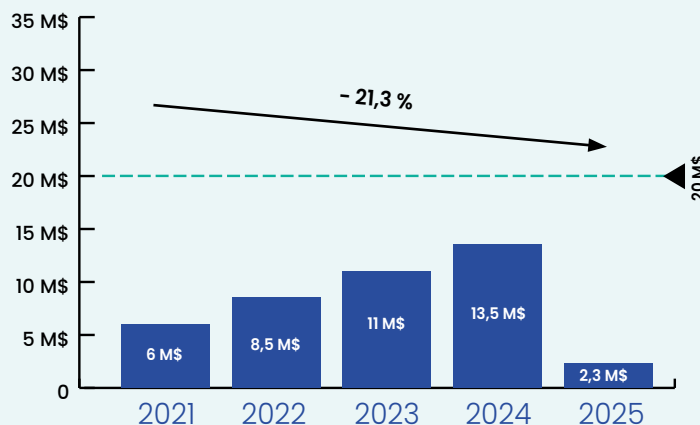
Entre 2021 et 2024, le paiement au comptant progresse annuellement.

La diminution présentée à l'année 2025 est directement liée à la décision de la Ville de réduire temporairement le paiement au comptant pour équilibrer son budget, afin de pallier la diminution des revenus attribuables à la taxe sur les terrains vagues desservis.

* Le présent graphique exclut le fonds parc et le fonds de roulement. Les années antérieures ont été redressées afin d'être comparables à 2025.

Évolution de l'utilisation du paiement comptant

En millions de dollars, 2021 à 2025



Taux de réalisation du programme quinquennal d'immobilisations

Le taux de réalisation du programme quinquennal d'immobilisations (PQI) permet de mesurer la proportion des investissements effectués en dollars par rapport à ce qui était initialement prévu dans le PQI.

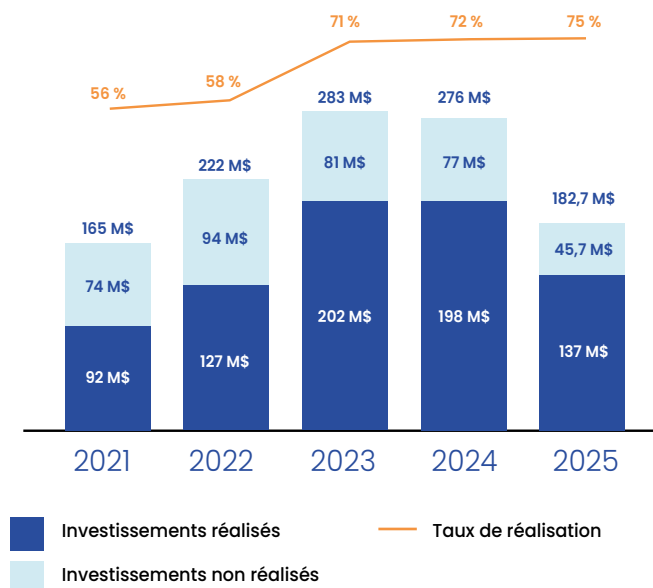
Principaux constats

La Ville a planifié la réalisation de 1,1 G\$ en investissement au cours des cinq dernières années. Le montant de travaux réalisés s'est chiffré à 760 M\$, soit une moyenne de plus de 150 M\$ d'investissements par année.

Le taux de réalisation moyen a été de 67,4 % sur la période, cette moyenne reflète le niveau de dépenses réelles par rapport aux dépenses planifiées au PQI.

Évolution du taux de réalisation en dollars du PQI

En millions de dollars, 2021 à 2025



État des réserves

Les réserves financières de la municipalité ont plusieurs fonctions importantes et stratégiques. Elles sont utilisées pour répondre à des besoins spécifiques, tels que :

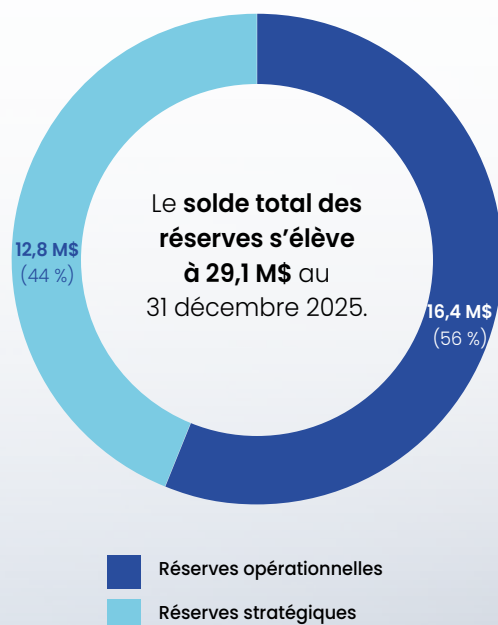
- **Faire face à des situations d'urgence**, comme des catastrophes naturelles ou des crises économiques.
- **Stabiliser le budget municipal** en cas de fluctuations économiques ou de variations des revenus fiscaux.
- **Financer des projets d'investissement** à long terme et combler les déficits budgétaires temporaires.
- **Renforcer la santé financière globale** de la Ville.

La Ville a établi des fins claires pour la gestion de ses réserves. Elle a aussi développé des réserves pour répondre à des besoins spécifiques.

La Ville a créé une réserve pour les logements sociaux en 2024 pour une somme annuelle de 2,4 M\$.

La Ville dispose de deux réserves distinctes :

- **Les réserves opérationnelles**, utilisées pour compenser le budget de fonctionnement en cas de variations importantes des dépenses.
- **Les réserves stratégiques**, destinées à améliorer les services, à investir dans les infrastructures locales et à développer le territoire.



Principaux indicateurs financiers

Le suivi des principaux indicateurs financiers de la Ville permet d'apprécier l'évolution de sa situation financière et d'évaluer le respect des stratégies identifiées dans le cadre financier. Cette analyse historique permet de mesurer l'efficacité des stratégies et des contrôles mis de l'avant afin d'effectuer une gestion financière rigoureuse.

	2021	2022	2023	2024	2025	TCAM*
Taxes/revenus	78,0 %	77,4 %	82,0 %	79,5 %	77,5 %	-0,1 %
Service de la dette à la charge de la Ville/dépenses	18,3 %	18,3 %	17,6 %	17,7 %	18,5 %	0,3 %
Dette à long terme à la charge de la Ville/revenus	143,4 %	139,5 %	151,1 %	145,0 %	140,4 %	-0,5 %
Dette à long terme à la charge de la Ville	483,9	495,4	539,4	603,7	625,0	6,6 %
Taxes per capita	1 736 \$	1 784 \$	1 874 \$	2 082 \$	2 134 \$	5,3 %
Dépenses per capita	2 034 \$	2 139 \$	2 270 \$	2 420 \$	2 614 \$	6,5 %

Note : Analyse basée sur les rapports financiers non consolidés de la Ville, la richesse foncière et la population selon le décret de population.

*TCAM : Taux de croissance annuel moyen.

Principaux constats

Les revenus de taxation représentent 78 % des revenus totaux de la Ville. Cette situation indique que la Ville dépend beaucoup des revenus de taxes pour financer ses services.

La Ville consacre moins de 20 % de ses dépenses au remboursement de la dette, respectant ainsi la stratégie de 20 % établie dans sa politique de gestion de la dette.

Le ratio de la dette à long terme à la charge de la Ville sur les revenus a connu une diminution de 0,5 % par année sur la période. La diminution plus marquée du ratio entre 2024 et 2025 peut s'expliquer par le décalage entre la réalisation des projets et leur financement.

La dette à long terme à la charge de la Ville a connu une croissance de 6,6 % par année pour s'établir à 625 M\$ en 2025 représentant une hausse de 141 M\$ sur la période.

Les taxes per capita ont connu une croissance de 5,3 %. Cette évolution est supérieure à l'évolution de l'IPC pour la même période (± 3 %).

Les dépenses per capita ont augmenté de 6,5 % en moyenne, ce qui représente une augmentation supérieure aux taxes de 1 %.

La situation financière de la Ville de Lévis révèle plusieurs constats



La richesse foncière enregistre une importante croissance moyenne de 10,9 % annuellement, illustrant le dynamisme de développement de la Ville.



Les dépenses sont demeurées sous contrôle dans un contexte de croissance et développement de la Ville. Le service de la dette demeure stable et respecte les orientations identifiées dans la politique de gestion de la dette.



La dette à long terme à la charge de la Ville a augmenté de 21,3 M\$ en 2025. Une attention particulière devra être apportée sur le plan d'investissements à venir afin d'orienter les stratégies d'investissement en lien avec l'objectif 2033.



Les surplus réalisés au cours des dernières années ont permis d'effectuer un remboursement anticipé de la dette de 8 M\$ en 2025, conformément à la politique de gestion de l'excédent. Le règlement à caractère provisoire a toutefois entraîné la réduction des revenus de terrains vagues desservis et la suspension temporaire de la stratégie de paiement au comptant.



En moyenne, la Ville de Lévis réalise 67,4 % des investissements prévus dans le programme quinquennal d'immobilisations (PQI).





CHAPITRE 3

État des actifs

Pour bien saisir les enjeux liés à la durabilité des infrastructures municipales, il est essentiel de comprendre l'état actuel des actifs et les besoins de maintien qui assureront leur pérennité au cours des prochaines années.

État des actifs et besoins d'investissement

Afin d'assurer une planification financière rigoureuse et durable, il est essentiel de connaître l'état des principaux actifs municipaux et d'anticiper les besoins d'investissement qui en découlent. Ce portrait consolidé des infrastructures, accompagné des travaux en cours, vise à établir des cibles réalistes pour leur maintien et leur pérennité. Cette démarche s'inscrit dans la volonté de garantir la continuité des services à la population tout en respectant la capacité financière et les principes de développement durable.

Contexte général

La Ville de Lévis a entrepris en juillet 2024 une démarche structurée de préparation de son Plan de gestion des actifs (PGA) en eau conformément aux orientations du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). Le PGA eau devra être déposé au plus tard le 31 décembre 2026.

Depuis 2024, un important exercice de consolidation des inventaires, des bilans d'état, des valeurs de remplacement et des besoins d'investissement a été réalisé pour les principales catégories d'actifs municipaux, notamment les réseaux d'aqueduc et d'égouts, les infrastructures ponctuelles d'eau potable et d'eaux usées, les chaussées, les ponceaux et les bâtiments municipaux.

Les résultats préliminaires, incluant les déficits de maintien d'actifs et les besoins de renouvellement identifiés, ont été présentés aux élus municipaux au printemps 2026 dans le cadre des travaux liés au PGA eau et à la planification financière à long terme. Les analyses démontrent que la Ville possède un patrimoine d'infrastructures d'une valeur considérable, mais elle est confrontée à des besoins croissants de renouvellement dans un contexte de vieillissement des actifs et d'augmentation soutenue des coûts de construction. Bien que plusieurs catégories d'actifs présentent encore un état global satisfaisant, des écarts importants demeurent entre les besoins théoriques de maintien des actifs et la capacité financière actuelle de la Ville.

ACTIFS	QUANTITÉ	VALEUR DE REMPLACEMENT	COTE D'ÉTAT GLOBAL	DÉFICIT DE MAINTIEN D'ACTIFS SUR 5 ANS
Conduites d'eau potable	859 km	1 448 M\$	B (bon)	222 M\$
Conduites d'eaux usées	816 km	1 573 M\$	B (bon)	
Conduites d'eaux pluviales	555 km	1 139 M\$	B (bon)	
Infrastructures ponctuelles d'eau potable	24	197 M\$	C (passable)	70 M\$
Infrastructures ponctuelles d'eaux usées	105	242 M\$	C (passable)	
Infrastructures ponctuelles d'eaux pluviales	87	14 M\$	N/D	N/D
Ponceaux (3m et moins)	502	100 M\$	B (bon)	12 M\$
Chaussées pavées	923 km	1 300 M\$	C (passable)	170 M\$
Bâtiments municipaux	182	569 M\$	C (passable)	75 M\$
TOTAL		6 582 M\$		549 M\$

Portrait des conduites d'eau potable

L'analyse du réseau d'aqueduc démontre qu'une majorité des conduites demeure dans un état satisfaisant. Toutefois, une proportion importante des actifs se situe désormais dans la catégorie « passable », ce qui représente un enjeu important à moyen terme.

Les conduites en mauvais ou très mauvais état sont associées à des bris fréquents, des interruptions de service et des coûts d'entretien récurrents. Bien qu'elles représentent une faible proportion du réseau, leur valeur de remplacement est estimée à près de 69 M\$.

Sans maintien d'un rythme soutenu d'intervention, une partie importante des conduites actuellement jugées passables pourrait rapidement se détériorer et accentuer les besoins futurs de renouvellement.

DESCRIPTION DE L'ÉTAT	COTE D'ÉTAT	LONGUEUR (KM)	PROPORTION
Très bon	A	145	17 %
Bon	B	340	40 %
Passable	C	348	41 %
Mauvais	D	11	1 %
Très mauvais	E	15	2 %

Portrait des conduites d'eaux usées et pluviales

Le réseau d'eaux usées et pluviales présente globalement un bon état, mais certains secteurs montrent des signes de vulnérabilité nécessitant des interventions ciblées.

Les conduites présentant des déficiences structurales demeurent limitées en proportion, mais elles sont généralement associées à des risques opérationnels, environnementaux ou de refoulement plus importants.

Les besoins futurs devront également tenir compte des enjeux liés aux changements climatiques, aux épisodes de fortes pluies et à l'augmentation des besoins de capacité associés au développement du territoire.

DESCRIPTION DE L'ÉTAT	COTE D'ÉTAT	LONGUEUR (KM)	PROPORTION
Très bon	A	915	67 %
Bon	B	293	21 %
Passable	C	54	4 %
Mauvais	D	48	3 %
Très mauvais	E	62	5 %

Portrait des infrastructures ponctuelles d'eau potable

Les infrastructures ponctuelles d'eau potable regroupent des actifs stratégiques essentiels au maintien des niveaux de service, notamment les réservoirs, stations de surpression et usines de production.

Bien qu'une partie importante des équipements demeure dans un état satisfaisant, plusieurs infrastructures présentent des besoins croissants de réhabilitation ou de remplacement à moyen terme.

Compte tenu de la valeur élevée de ces ouvrages et de leur importance opérationnelle, les investissements requis pourraient générer des impacts financiers importants au cours des prochaines années.

DESCRIPTION DE L'ÉTAT	COTE D'ÉTAT	LONGUEUR (KM)	PROPORTION
Très bon	A	2	8 %
Bon	B	8	33 %
Passable	C	11	46 %
Mauvais	D	3	13 %
Très mauvais	E	0	0 %

Portrait des infrastructures ponctuelles en eaux usées

Les stations de traitement des eaux usées, postes de pompage et bassins de rétention constituent des infrastructures critiques pour la protection de l'environnement et le maintien des services municipaux.

L'analyse démontre que plusieurs équipements approchent de leur fin de vie utile et nécessiteront des interventions importantes au cours des prochaines années.

Les besoins futurs seront fortement influencés par les exigences réglementaires, les enjeux environnementaux et les besoins de capacité associés à la croissance du territoire.

DESCRIPTION DE L'ÉTAT	COTE D'ÉTAT	QUANTITÉ	PROPORTION
Très bon	A	13	13 %
Bon	B	33	31 %
Passable	C	35	33 %
Mauvais	D	20	19 %
Très mauvais	E	4	4 %

Portrait des actifs ponceaux

Les ponceaux municipaux constituent des infrastructures essentielles au drainage du territoire et à la résilience des réseaux routiers municipaux. Bien que le portrait global demeure généralement acceptable, l'analyse détaillée révèle qu'une proportion significative des ouvrages présente un état mauvais ou très mauvais. Ces infrastructures sont particulièrement vulnérables aux phénomènes météorologiques extrêmes, aux épisodes de fortes pluies et aux problématiques d'érosion.

Les besoins futurs d'intervention dans cette catégorie d'actifs pourraient donc augmenter rapidement au cours des prochaines années, notamment dans un contexte d'adaptation aux changements climatiques et d'intensification des événements hydrologiques. Compte tenu des conséquences potentielles associées à la défaillance d'un ponceau – affaissements routiers, dommages aux infrastructures et enjeux de sécurité publique – la poursuite des inspections et de la priorisation des interventions demeurera essentielle.

DESCRIPTION DE L'ÉTAT	COTE D'ÉTAT	QUANTITÉ	PROPORTION
Très bon	A	99	20 %
Bon	B	180	36 %
Passable	C	91	18 %
Mauvais	D	58	12 %
Très mauvais	E	74	14 %

Portrait des actifs chaussées

L'analyse de la condition de surface des chaussées met en évidence une situation préoccupante. Selon le relevé de 2024, 35 % du réseau pavé est en mauvais ou en très mauvais état, ce qui représente environ 323 km de chaussées nécessitant normalement des interventions à court terme. Ces résultats traduisent un déficit de maintien d'actifs important ainsi qu'un besoin accru de rattrapage afin de préserver la sécurité, la mobilité et la qualité du réseau routier municipal.

Le maintien d'un sous-investissement prolongé dans cette catégorie d'actifs pourrait entraîner une augmentation importante des coûts futurs, les interventions de reconstruction complète étant beaucoup plus coûteuses que les interventions préventives ou correctives réalisées au bon moment du cycle de vie.

En ce qui concerne le réseau gravelé, dont la longueur est d'environ 30 km, l'état général demeure acceptable. Toutefois, plusieurs segments présentent des enjeux d'entretien nécessitant des interventions ponctuelles afin de maintenir un niveau de service adéquat et de répondre aux besoins opérationnels de la Direction de l'entretien des infrastructures.

DESCRIPTION DE L'ÉTAT	COTE D'ÉTAT	LONGUEUR* (KM)	PROPORTION
Très bon	A	236	26 %
Bon	B	180	20 %
Passable	C	179	19 %
Mauvais	D	175	19 %
Très mauvais	E	149	16 %

* Les données relatives à une distance de 4 km ne sont pas disponibles dans le présent tableau.

Portrait des actifs bâtiments

Le parc immobilier municipal représente un patrimoine diversifié comprenant notamment des bâtiments administratifs, des casernes, des centres communautaires, des bâtiments patrimoniaux et plusieurs installations de services à la population.

L'analyse de l'état des bâtiments révèle qu'une proportion importante des actifs présente maintenant des besoins de réhabilitation significatifs. Près de la moitié des bâtiments analysés se situent dans les catégories mauvais ou très mauvais, traduisant un vieillissement marqué de certaines composantes structurales, mécaniques et architecturales.

Les besoins d'investissement associés à cette catégorie d'actifs risquent d'augmenter de façon importante au cours des prochaines années en raison de la hausse des coûts de construction, des exigences réglementaires croissantes ainsi que des besoins d'adaptation fonctionnelle et énergétique des bâtiments municipaux.

Cette situation nécessitera une priorisation rigoureuse des interventions afin d'assurer le maintien sécuritaire des services municipaux tout en conciliant les capacités financières de la Ville.

DESCRIPTION DE L'ÉTAT	COTE D'ÉTAT	QUANTITÉ	PROPORTION
Très bon	A	31	17 %
Bon	B	30	17 %
Passable	C	32	18 %
Mauvais	D	70	38 %
Très mauvais	E	19	10 %

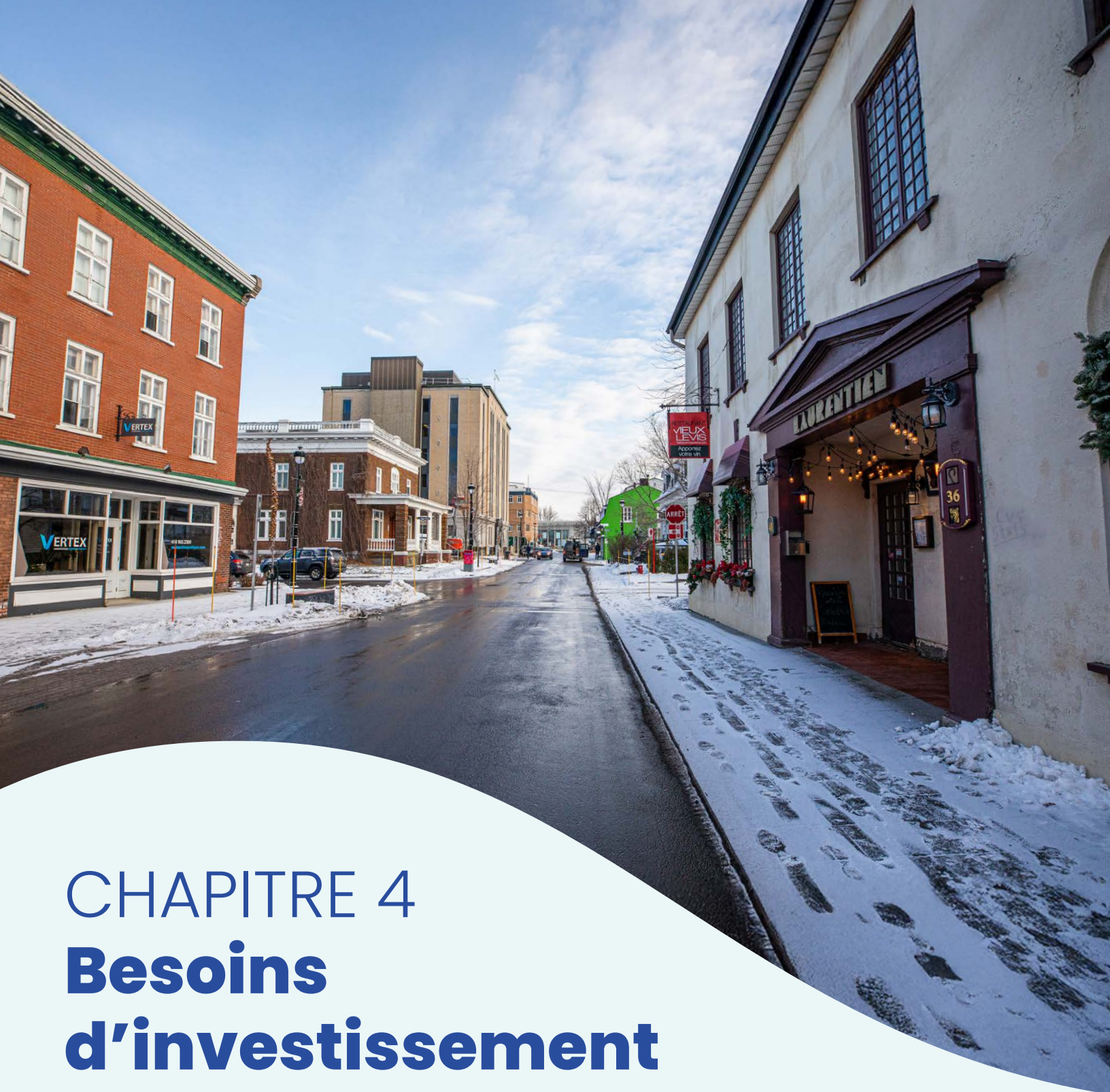
Mise à jour des données

La démarche de gestion des actifs mise en place par la Ville repose sur un processus évolutif d'amélioration continue des données, des outils d'analyse et des mécanismes de planification financière. Les travaux réalisés depuis 2024 sont menés en collaboration étroite entre la Direction du génie et la Direction des finances et de la trésorerie afin d'assurer une cohérence entre les bilans d'état des infrastructures, les déficits de maintien d'actifs, les besoins d'investissement et la capacité financière de la Ville. Les inventaires, les valeurs de remplacement, les bilans d'état et les besoins de renouvellement continueront d'être bonifiés progressivement afin d'améliorer la qualité des analyses et le soutien à la décision.

Les travaux actuellement en cours visent notamment :

- la consolidation et la centralisation des bases de données;
- l'amélioration de la qualité, de la structure et de la fiabilité des données;
- le développement d'outils communs de suivi, de gouvernance et de reddition de comptes;
- l'intégration graduelle des autres catégories d'actifs municipaux dans une approche corporative de gestion des actifs.

Cette démarche permettra à la Ville de soutenir une planification financière plus rigoureuse, de mieux prioriser les interventions et d'assurer le maintien durable des services à la population.



CHAPITRE 4

Besoins d'investissement

Afin de bien comprendre les défis à venir auxquels la Ville devra faire face, il est important de bien saisir les besoins en investissement requis au cours des prochaines années.

Programme quinquennal d'immobilisations (PQI)

Ces dernières années, la Ville de Lévis a connu une croissance significative. En 2021, les projets de développement et la croissance économique l'ont positionnée au 7^e rang des grandes villes pour sa population. Comme indiqué précédemment, pour assurer la continuité des services offerts à la population, le PQI doit allouer une part importante de ses investissements à la gestion des actifs et au rattrapage des investissements passés. En tenant compte de la demande croissante pour de nouveaux investissements, une planification respectant la stratégie d'emprunt du cadre financier est nécessaire. Le PQI prévoit un total d'investissements de 809 M\$, répartis principalement en deux catégories : la « Pérennité des infrastructures municipales » avec 523 M\$ et la « Croissance et amélioration » avec 272,9 M\$ pour la période. Bien que l'analyse de l'état des actifs suggère des investissements annuels de 110 M\$ dans la pérennité des infrastructures, la Ville prévoit en moyenne 104,6 M\$ par an, ce qui implique de faire des choix dans la priorisation des projets.

En M\$	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL
Investissements						
Pérennité des infrastructures municipales	142,8	107,3	95,4	94,1	83,4	523,0
Croissance et amélioration	67,0	93,1	64,5	37,1	11,2	272,9
Qualité de vie	3,6	0,8	0,9	0,8	0,8	6,9
Développement économique	0,0	0,0	6,0	0,0	0,4	6,4
Total des investissements	213,4	201,2	166,8	132,0	95,8	809,2
Financement						
Subventions et autres sources	30,6	32,4	25,2	27,6	20,1	135,9
Emprunt net requis	182,8	168,8	141,6	104,4	75,7	673,3
Total du financement	213,4	201,2	166,8	132	95,8	809,2
Emprunt net pour fin budgétaire						
Travaux réalisés à 70 %	128,0	118,2	99,1	73,1	53,0	471,3
Contributions au développement	15,1	26,6	15,7	4,8	0	62,2
Emprunt net pour fin budgétaire	112,9	91,6	83,4	68,3	53,0	409,1

Un financement basé à plus de 80 % sur l'emprunt à long terme

Notons que 83 % des investissements réalisés seront financés par de l'emprunt à long terme. Cet ajout d'endettement augmentera la pression sur les finances de la Ville et sur la réalisation des orientations établies dans la politique de gestion de la dette. Les autres sources de financement proviendront principalement de subventions, de contributions de promoteurs, des immobilisations financées à même les revenus, du fonds de roulement, du fonds parcs, du fonds de réfection et d'entretien de certaines voies publiques, des réserves financières et de l'excédent de fonctionnement non affecté.

Tenir compte de la capacité de réalisation de la Ville

Afin de planifier adéquatement les stratégies financières de la Ville, il est important de tenir compte de sa capacité à réaliser les projets et les différents aléas qui font en sorte de décaler dans le temps le financement de ceux-ci versus la planification initiale. Comme il a été démontré dans l'évolution de la situation financière, la Ville réalise environ 67,4 % des projets planifiés dans l'année. Cette situation peut s'expliquer par les délais de réalisation de projets majeurs ou tout simplement un décalage entre la planification dans le PQI et la réalisation sur plusieurs années de certains projets. Une attention particulière dans la planification des financements sera nécessaire afin que la Ville demeure en contrôle de son niveau d'endettement. Elle a déterminé la valeur de l'emprunt net requis en fonction d'une hypothèse de 70 % de taux de réalisation du PQI 2026-2030.



CHAPITRE 5

Le développement de la ville

Malgré l'adoption de deux règlements visant à contrôler le développement de son territoire, ce dernier se poursuit, mais certains impacts sont à anticiper.

Plan de développement du territoire

Au cours des dernières années, et grâce à un réseau de promoteurs, d'organismes et de citoyennes et citoyens des plus mobilisés, Lévis a connu un développement accéléré de son territoire.

Dans un contexte économique toujours en mouvement, les artisans et artisans du développement du territoire ont su s'adapter afin de créer une richesse grandissante pour Lévis.

Dirigés par un cadre municipal favorisant le développement, de nombreux commerces et entreprises industrielles se sont établis sur le territoire lévisien, sans compter les nombreuses unités d'habitation permettant d'accueillir de nouvelles personnes provenant de partout au Québec, au Canada et à l'international.

Toutefois, la Ville a adopté, le 24 mars 2025, deux règlements visant à contrôler les projets de construction sur son territoire en raison de l'atteinte de la capacité limite de certaines de ses stations de traitement des eaux usées. Des investissements majeurs sont donc prévus au PQI pour permettre la mise à niveau des stations de traitement des eaux, et ainsi assurer le développement futur de la Ville.

Cette pause pour l'octroi de permis de construction représente une opportunité pour la Ville de raffiner sa vision et d'adapter ses outils de planification urbaniste afin d'assurer un développement du territoire à échelle humaine.

À cet effet, le chantier **Vision 2040** a permis d'identifier les enjeux qui guideront les actions à entreprendre pour assurer une planification intégrée de l'aménagement du territoire, permettant ainsi un équilibre entre la qualité de vie de la population et un développement économique durable.

Ces réflexions seront également bonifiées par des initiatives du milieu tout aussi importantes, lesquelles sont soutenues et mises de l'avant par la Ville. Pensons notamment à la mobilité durable, à l'environnement, aux changements climatiques et aux enjeux sociaux, pour n'en nommer que quelques-uns. Ces initiatives font déjà l'objet de politiques et de plans d'action concrets réalisés par la Ville.

L'impact du développement immobilier

Cette croissance soutenue, passée et future, implique des investissements dans le développement des infrastructures, mais également l'ajout de ressources afin d'assurer une prestation de services. La planification du développement de façon durable sera essentielle, et c'est pourquoi les orientations établies dans la **Vision 2040** garantiront un développement intelligent et équilibré du territoire par la consolidation des milieux urbains.



CHAPITRE 6

Principales variations à considérer

Le cadre financier est mis à jour annuellement, car il repose sur des hypothèses économiques, des données financières et des priorités stratégiques qui peuvent changer.

Changement d'hypothèses

Chaque année, de nouvelles informations — comme l'évolution des taux d'intérêt, des revenus municipaux ou des coûts de projets — permettent d'ajuster les prévisions pour mieux refléter la réalité. Cette mise à jour en continu assure une planification plus rigoureuse, adaptée aux conditions actuelles et aux besoins émergents.

Le PQI 2026-2030 présente un niveau d'investissement projeté comparable au PQI 2024-2028. L'enveloppe 2026-2030 reflète les besoins d'investissement en pérennité des infrastructures nécessaires au maintien des actifs.

L'enveloppe PQI 2025-2029 de 662 M\$ avait été revue à la baisse comparativement à l'enveloppe précédente, afin de respecter les niveaux d'emprunts prévus au cadre financier.

Le principal facteur expliquant l'ajustement à la baisse de la croissance de la richesse foncière est l'impact du règlement à caractère provisoire encadrant les projets de construction.

Indexation de la masse salariale	%
2027	4 %
2028	3 %
2029	3 %
2030	3 %

La mise à jour inclut l'augmentation des revenus des droits de mutation immobilière de 7,5 M\$ annuellement à partir de 2027, selon la tendance historique. Le surplus généré a été affecté au renflouement des réserves.

Programme quinquennal d'immobilisations

2024-2028

Investissement total : 785 M\$

2026-2030

Investissement total : 809 M\$

Richesse foncière

- Réduction de la croissance de 500 M\$.

Masse salariale et PQE

- L'indexation de la masse salariale provient des augmentations prévues aux conventions collectives.
- Mise en suspens du plan quinquennal des effectifs (PQE) : aucun ajout de poste prévu au cadre financier dégageant une économie annuelle de 2 M\$.

Augmentation des droits de mutation

- Impact favorable sur les revenus de 30,5 M\$.

Constats des variations

Les projections financières ont été mises à jour pour refléter les variations observées, qui influencent les résultats. Le cadre financier 2026-2030 intègre des ajustements à la masse salariale, aux revenus et à l'évolution des effectifs. S'y ajoute une baisse du coût du service de la dette liée au remboursement de 2025 et à celui anticipé de 2026, ce qui réduit les écarts sur l'horizon de cinq ans.

Bien que la situation financière de la Ville se soit améliorée, certains paramètres de projection demeurent serrés et exigent une gestion prudente des risques. Les surplus budgétaires annuels pourraient donc être plus faibles, limitant la capacité de procéder à des remboursements anticipés de la dette.



CHAPITRE 7

Projections financières quinquennales

L'élaboration de projections financières sur cinq ans permet à la Ville de développer des stratégies financières et fiscales de manière proactive, d'anticiper les enjeux et de se doter d'un plan financier à moyen terme.

Projection de la situation financière

Les objectifs de cette planification financière quinquennale sont de garantir que la Ville :

- maintienne le niveau de service à la population;
- réponde à la croissance de la demande liée au développement du territoire;
- respecte son cadre financier en matière de gestion de l'endettement et de maintien des actifs;
- dispose de la capacité financière nécessaire pour réaliser ses ambitions.

Cette projection financière permet d'anticiper les impacts des décisions d'investissements et de développement du territoire sur les finances de la Ville dans les années à venir. Elle intègre également les orientations de la planification

stratégique et garantit que la Ville dispose des moyens nécessaires pour réaliser ses ambitions, lui offrant ainsi une vision à plus long terme que le budget annuel traditionnel.

Cet exercice prévisionnel permet de valider les stratégies potentielles afin que la Ville soit proactive vis-à-vis de sa situation financière. De plus, il favorise la collaboration entre les directions dans le cadre de l'examen des hypothèses de croissance et des enveloppes d'investissements. La projection financière quinquennale servira de guide pour établir les balises de l'exercice budgétaire annuel.

Principales hypothèses utilisées pour les projections

	2027	2028	2029	2030
Augmentation annuelle de la richesse foncière	761,5	356,5	530,9	322,6
Indexation des autres revenus *	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Terrains vagues desservis	0,0	0,0	14,3	14,8
Partage de la croissance d'un point de la TVQ	12,7	14,1	15,4	16,8
Indexation des salaires	4,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Indexation des biens et services	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Taux d'intérêt sur le financement long terme	3,75 %	3,75 %	3,75 %	3,75 %
Renflouement des réserves	9,8	9,9	10,1	10,2
Paiement au comptant (excluant le fonds de roulement et le fonds parcs)	0,0	0,0	21,7	22,7
Emprunt net pour fin budgétaire**	79,0	79,0	79,0	79,0

*Certains revenus ne sont pas indexés à 3 %

** Financement de 70 % des investissements prévus au PQI afin de considérer le décalage entre la planification et la réalisation.

Projection financière quinquennale

Évolution des revenus et des dépenses

En millions de dollars, 2025 à 2030

	BUDGET		PRÉVISIONS			
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
REVENUS						
Taxes et compensation tenant lieu de taxes	352,3	374,1	392,0	404,1	434,7	447,1
Autres revenus	60,2	62,1	72,0	75,5	79,0	81,9
Affectation de l'excédent de fonctionnement	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total des revenus	417,3	436,2	464,0	479,5	513,7	529,0
DÉPENSES						
Dépenses des directions de service	336,6	356,8	374,7	385,2	396,5	407,4
Service de la dette	78,1	82,7	85,2	88,1	90,4	91,9
Paieement au comptant	2,3	0,0	0,0	0,0	21,7	22,7
Affectations	0,3	-3,3	7,1	6,8	5,1	7,0
Total des dépenses	417,3	436,2	467,0	480,1	513,7	529,0
Stratégies financières et fiscales à définir	0,0	0,0	3,0	0,6	0,0	0,0
Excédent à des fins fiscales	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0

Principaux constats

La projection prévoit une croissance des revenus de 92,8 M\$ pour la période de 2026 à 2030. Elle met en évidence des dépenses supérieures aux revenus pour les années 2027 et 2028. Les surplus de fonctionnement anticipés en 2029 et 2030, notamment attribuables aux revenus provenant des terrains vagues desservis, ont été affectés à l'augmentation du financement par paiement au comptant.

Dettes à long terme à la charge de la Ville

Principaux constats

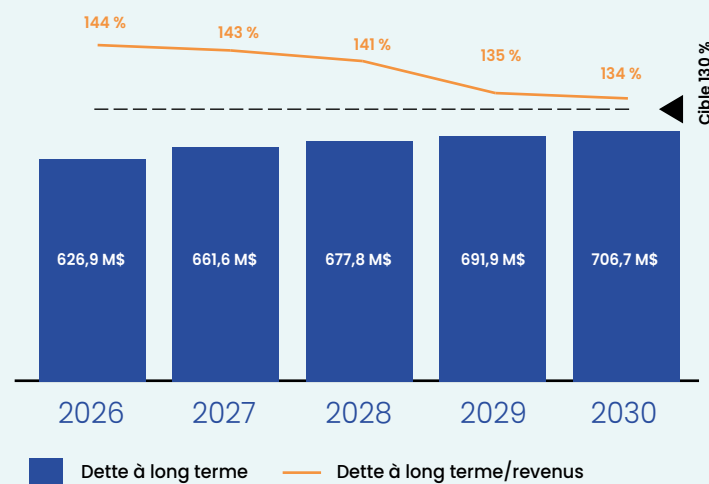
La dette à long terme augmente de 79,8 M\$ sur la période.

En parallèle, le ratio de la dette à long terme à la charge de la Ville sur les revenus passe de 144 % en 2026 à **134 % en 2030**.

Cette **diminution de 10 % du ratio** est alignée avec la stratégie de **130 % en 2033** que la Ville a établi dans sa politique de gestion de la dette.

Évolution de la dette à long terme (non consolidée)

En millions de dollars, 2026 à 2030



Service de la dette à la charge de la Ville

Principaux constats

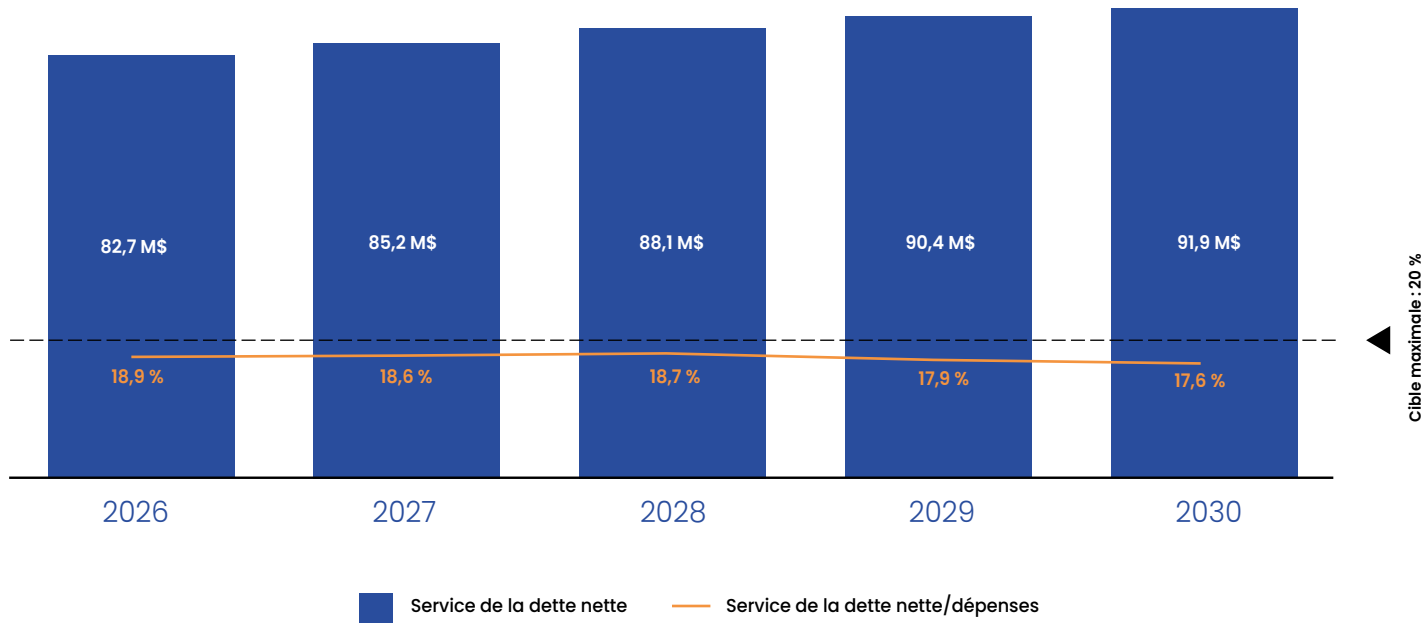
Le service de la dette passe de 82,7 M\$ en 2026 à 91,9 M\$ en 2030. Ceci représente une augmentation de 9,2 M\$ sur la période.

Le ratio maximum du service de la dette nette sur les dépenses est respecté pour toute la période. Une attention particulière devra être apportée lors des prochaines mises à jour du cadre financier afin de s'assurer que la cible ne sera pas dépassée.

« Malgré des investissements importants qui seront financés par la dette à l'ensemble, la Ville sera en mesure de respecter sa politique pour les années à venir.

Évolution du service de la dette à long terme selon la politique de gestion de la dette

En millions de dollars, 2026 à 2030



Principaux indicateurs financiers prévisionnels

Grâce à la projection financière quinquennale, la Ville est en mesure d'apprécier l'évolution des principaux indicateurs financiers pour les prochaines années. Ceci permet d'ajuster la stratégie afin de maintenir une saine situation financière.

	2026	2027	2028	2029	2030	TCAM*
Revenus de taxes par 100 \$ de richesse foncière	1,161 \$	1,186 \$	1,209 \$	1,282 \$	1,307 \$	3,0 %
Dépenses par 100 \$ de richesse foncière	1,245 \$	1,259 \$	1,278 \$	1,292 \$	1,313 \$	1,4 %
Taxes/revenus	82,5%	81,2%	81,0%	81,6%	81,5%	-0,3 %
Service de la dette à la charge de la Ville/dépenses	18,9%	18,6%	18,7%	17,9%	17,6%	-1,8 %
Endettement net/revenus	144%	143%	141%	135%	134%	-1,8 %
Dette à long terme à la charge de la Ville nette des redevances	626,9	661,6	677,8	691,9	706,7	3,0 %

*TCAM : Taux de croissance annuel moyen

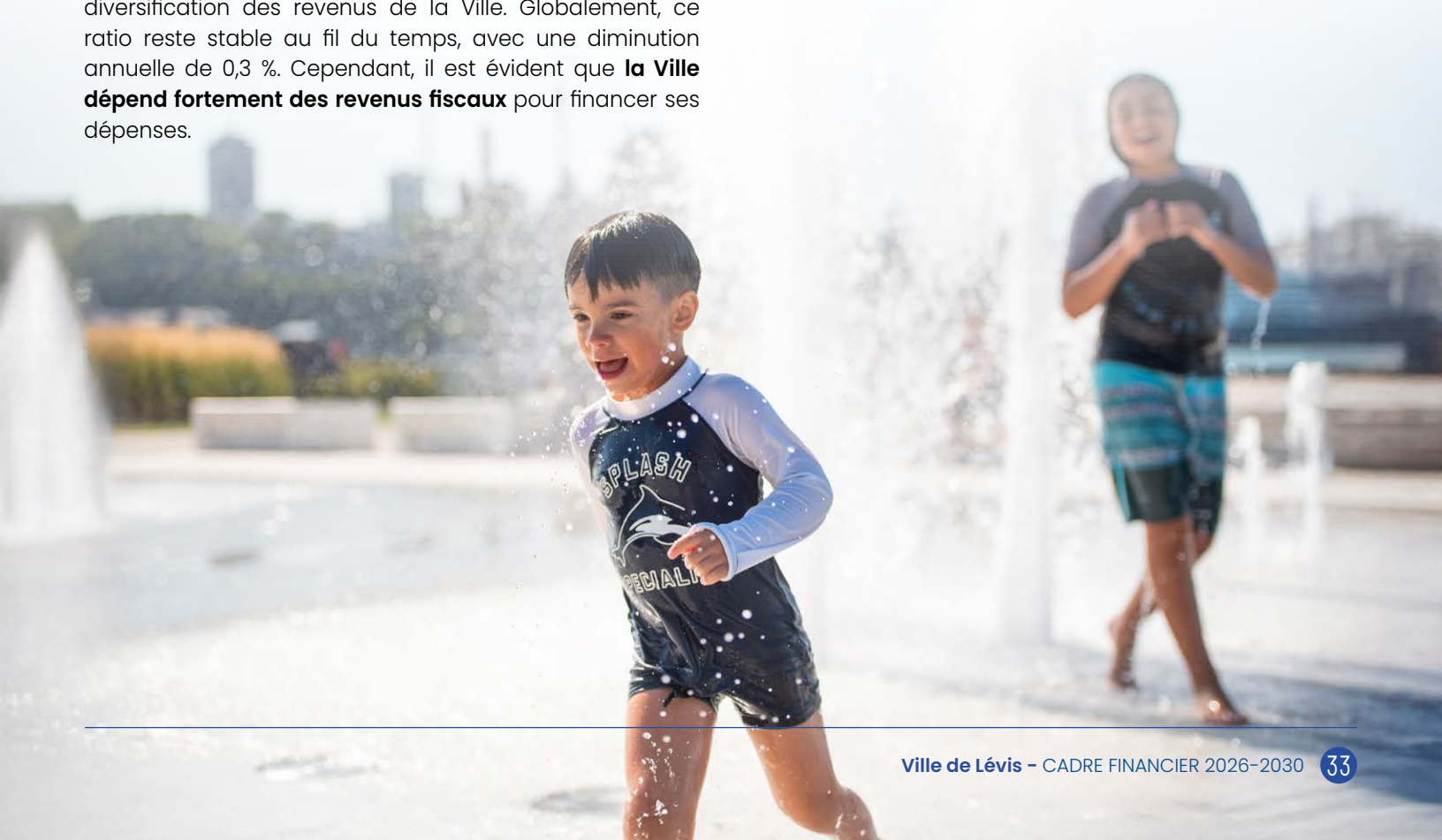
Principaux constats

L'analyse des principaux indicateurs financiers des projections financières quinquennales révèle que la Ville maîtrise ses finances. Les **revenus fiscaux par tranche de 100 \$ de richesse foncière** augmentent de 3,0 %, soit 1,6 % de plus que le ratio des dépenses. Cette croissance s'explique en partie par l'impact du développement immobilier sur le territoire, générant des revenus supplémentaires pour soutenir la croissance des dépenses et le service de la dette.

Le **ratio taxes sur revenus** reflète l'évolution de la diversification des revenus de la Ville. Globalement, ce ratio reste stable au fil du temps, avec une diminution annuelle de 0,3 %. Cependant, il est évident que **la Ville dépend fortement des revenus fiscaux** pour financer ses dépenses.

La dette à long terme à la charge de la Ville sur les revenus diminue de 144 % à 134 %, ce qui est conforme aux objectifs fixés dans la politique de gestion de la dette. Cela démontre que les stratégies mises en place par la Ville portent leurs fruits.

Enfin, la dette à long terme à la charge de la Ville augmente de 3 % par an, passant de 626,9 M\$ à 706,7 M\$, dans un contexte d'investissements importants en pérennité des infrastructures. L'excédent projeté en 2029 et 2030 a été affecté au paiement au comptant.





CHAPITRE 8

Stratégies financières

Dans un contexte de croissance et de développement, l'analyse réalisée met en évidence l'importance d'anticiper l'évolution financière de la Ville. L'état des actifs et les besoins d'investissement à long terme soulignent également la nécessité d'établir des projections quinquennales pour assurer l'efficacité des stratégies financières de la Ville et respecter le cadre financier. Les projections montrent que des stratégies fiscales et financières devront être élaborées pour combler l'écart entre les revenus et les dépenses prévu entre 2026 et 2030. Dans cette optique, la Ville maintient ses six chantiers stratégiques pour optimiser sa situation financière à moyen et long terme.

Chantiers stratégiques

Actions à mettre en œuvre sur la période du cadre financier

Voici les six chantiers stratégiques sur lesquels la Ville se penchera afin d'atteindre ses objectifs des prochaines années :

1

Prioriser les projets d'investissement

- Se doter d'outils de priorisation des projets et compléter le plan de gestion des actifs.
- Maximiser l'utilisation des programmes de subventions.
- Diminuer le financement par emprunt avec l'utilisation plus importante du paiement au comptant.

4

Rationaliser l'utilisation des actifs

- Optimiser les bâtiments sous-utilisés. Dans cette perspective, le chantier touchant la révision des besoins immobiliers permettra d'assurer l'optimisation des espaces existants. Cette révision pourra entraîner la vente de bâtiments. Ceci permettra de diminuer les coûts d'exploitation rattachés à ces bâtiments et d'utiliser le produit de la vente pour réduire le niveau d'endettement.

2

Remboursement anticipé de la dette

- Utiliser l'excédent de fonctionnement en respect des politiques afin de rembourser par anticipation les dettes. Ceci permettra de contrôler le niveau d'endettement de la Ville et de dégager des marges de manœuvre pour les années suivant le remboursement.

5

Contrôle et analyse des coûts

- Contrôler l'évolution des coûts afin d'assurer une croissance raisonnable en fonction de l'indice des prix à la consommation, lorsque possible.
- Implanter une analyse du coût de revient de service pour mieux comprendre la valeur réelle des services fournis et le coût de ceux-ci et de s'assurer qu'il existe un équilibre entre les deux.

3

Ajustement global de la tarification

- Favoriser le concept « utilisateurs-payeurs » dans l'établissement de la tarification. La Ville effectuera une révision de ses politiques de tarification et des ratios d'autofinancement cibles pour les services des loisirs, les services rendus, les permis, etc.

6

Nouvelles sources de revenus potentielles

- Analyser les possibilités de création de nouveaux revenus.

