



PRÉPARATION ANNUELLE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS

GUIDE DE BONNES PRATIQUES

Ce document a été réalisé par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH).

Il est publié en version électronique à l'adresse suivante : www.mamh.gouv.qc.ca.

ISBN : 978-2-550-91718-2 (PDF)

Dépôt légal – 2022

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Tous droits réservés. La reproduction de ce document par quelque procédé que ce soit et sa traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation des Publications du Québec.

© Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2022

Table des matières

| | |
|--|----|
| 1. Introduction..... | 5 |
| 1.1. Objectif..... | 5 |
| 1.2. Structure du guide..... | 5 |
| 2. Les valeurs et les principes de base | 6 |
| 3. Les paramètres financiers à considérer | 7 |
| 3.1 Le niveau d'endettement..... | 7 |
| 3.2 Le fonds de roulement..... | 8 |
| 3.3 La disponibilité financière pour paiements comptants | 9 |
| 3.4 La capacité à générer de nouveaux revenus..... | 9 |
| 3.5 La disponibilité des divers fonds..... | 10 |
| 3.6 Les programmes de subventions gouvernementales | 10 |
| 3.7 Les programmes de développement et les partenariats | 11 |
| 4. Le volet technique | 11 |
| 4.1. Les documents techniques..... | 12 |
| 4.2. Les études d'avant-projet..... | 12 |
| 4.3. L'estimation des projets..... | 13 |
| 4.4. La préparation d'une liste initiale des projets..... | 13 |
| 5. Le volet politique et administratif | 14 |
| 5.1 L'apport politique..... | 14 |
| 5.2 L'arrimage du PTI aux orientations municipales | 15 |
| 5.3 L'évaluation et la gouvernance des projets | 15 |
| 5.4 Le suivi périodique | 16 |
| 5.5 Le PTI : un processus continu | 16 |
| 6. Conclusion..... | 19 |

ANNEXE 1 : Exemple de fiche type de présentation
d'un projet au PTI 20

ANNEXE 2 : Exemple d'un processus de priorisation
des projets 26

1. Introduction

1.1. Objectif

Le présent guide constitue une synthèse des bonnes pratiques observées pour la préparation, la mise en œuvre et le suivi d'un programme triennal d'immobilisations (PTI). Il a notamment été conçu à la suite de discussions avec des dirigeants municipaux.

Il s'adresse à tous les élus ainsi qu'à tous les gestionnaires impliqués dans le processus de préparation du PTI de leur municipalité. Son objectif est de proposer des bonnes pratiques dans leur processus annuel de préparation du PTI.

En vertu du *Code municipal du Québec* et de la *Loi sur les cités et villes*, le conseil d'une municipalité locale doit, au plus tard le 31 décembre de chaque année, adopter le programme triennal des immobilisations (PTI) de la municipalité pour les trois exercices financiers subséquents. Le PTI doit être divisé en phases annuelles et fournir pour chacune l'objet, le montant et le mode de financement des dépenses en immobilisations que prévoit effectuer la municipalité et dont la période de financement excède 12 mois. Le PTI ne constitue pas un budget. Toutefois, le budget de fonctionnement de la municipalité devrait prévoir les revenus généraux nécessaires pour pourvoir aux investissements en immobilisations devant être payés comptant au moyen de revenus généraux advenant qu'ils aient été ajoutés aux investissements prévus dans la première année du PTI.

1.2 Structure du guide

Dans un premier temps, le guide aborde les principes de base et les valeurs permettant d'assurer le bon déroulement de la préparation et de la réalisation d'un PTI.

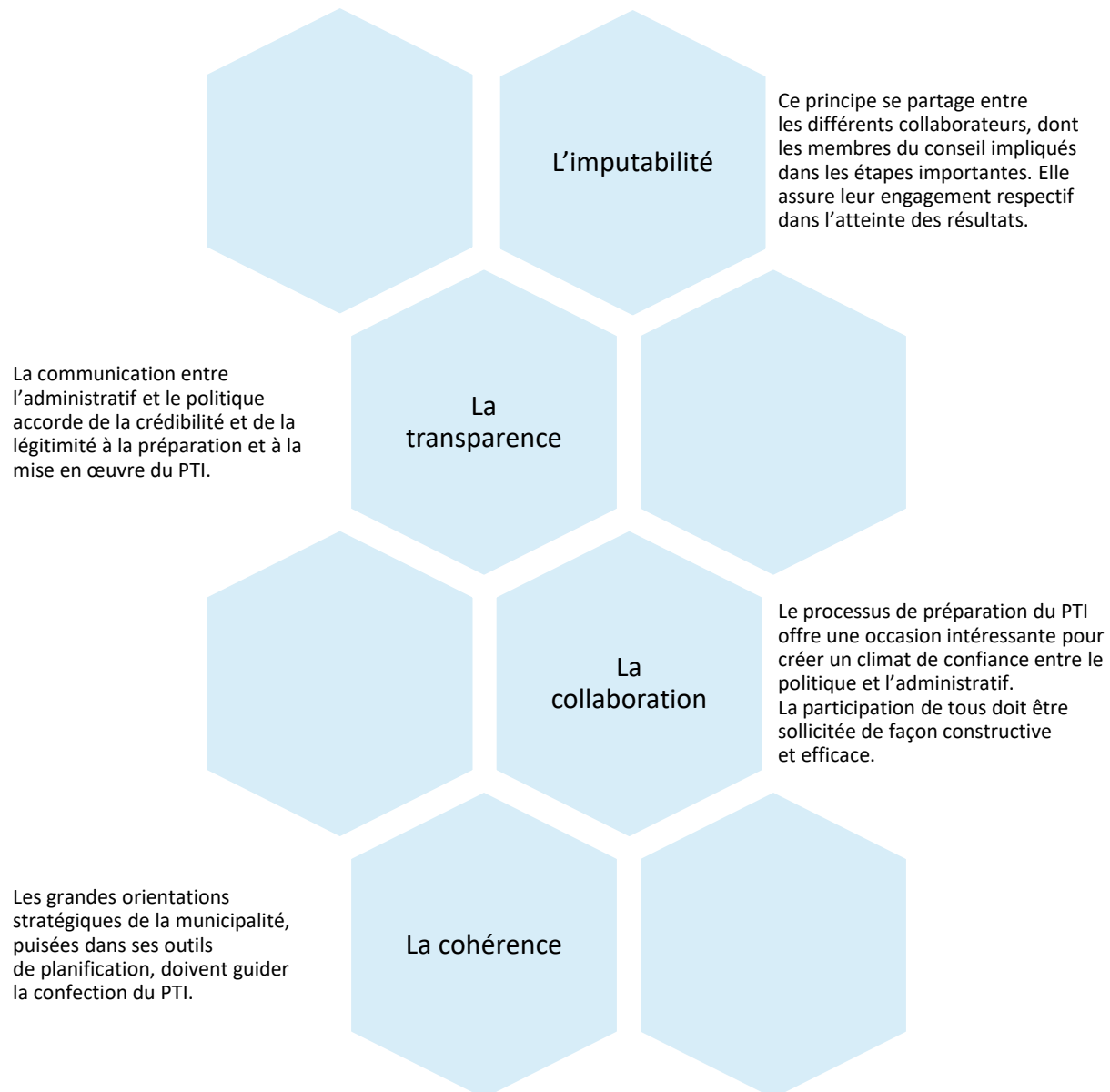
Par la suite, le guide élabore, dans l'ordre, les trois volets distincts que nous trouvons dans les processus de préparation d'un PTI :

- le volet financier;
- le volet technique;
- le volet politique et administratif.

De plus, dans le but de faciliter la préparation annuelle du PTI, des encadrés **BONNE PRATIQUE** ont été introduits dans le texte à titre indicatif.

2. Les valeurs et les principes de base

On constate que les municipalités qui utilisent de bonnes pratiques dans le cadre de la préparation de leur PTI peuvent généralement compter sur une collaboration active entre le politique et l'administratif, dans le respect de leurs rôles et de leurs responsabilités respectives. Voici les valeurs et les principes de base qui assurent la qualité de la démarche d'élaboration d'un PTI :



3. Les paramètres financiers à considérer

Ce volet permet d'évaluer certains aspects sur la disponibilité financière de la municipalité à investir en matière d'immobilisations.

Il faut toutefois rappeler que le PTI n'est ni un budget ni une autorisation de crédits, mais bien une planification des investissements utilisable comme un pilote.

Pour aider les élus à mieux assurer l'adéquation entre la capacité financière de leur municipalité et ses besoins en maintien de ses actifs existants et en nouveaux actifs, les gestionnaires sont invités à déterminer les principaux éléments financiers susceptibles d'influencer les choix d'investissement. Il est également profitable de les maintenir à jour annuellement.

BONNE PRATIQUE

L'identification de ces éléments financiers pourrait débiter dès janvier.

Exemple d'éléments financiers à considérer :

- le niveau d'endettement;
- le fonds de roulement;
- la portion du budget consacrée aux immobilisations payées comptant;
- la capacité à générer de nouveaux revenus;
- la disponibilité des fonds d'immobilisation et des enveloppes réservées;
- les programmes de subventions gouvernementales et les partenariats.

3.1 Le niveau d'endettement

Le niveau d'endettement est le premier élément à évaluer pour juger de la capacité financière à investir dans le maintien des actifs existants et dans de nouveaux actifs.

Une bonne pratique consiste à établir un groupe de référence composé de quelques municipalités similaires pour partager des informations précises sur la dette à l'ensemble. Les trésoriers des municipalités de référence sont en mesure de colliger et de partager entre eux ces informations. De plus, il faut connaître la portion de la dette à l'ensemble qui s'éteindra au cours des trois prochaines années. Celle-ci nous permet d'évaluer le montant que nous pouvons dépenser sans ajouter de fardeau sur la dette.

En disposant de ces données à jour sur le suivi de l'endettement, nous pouvons facilement déterminer le potentiel de réinvestissement annuel.

BONNE PRATIQUE

À la lumière des données du groupe de référence, il est possible de porter un jugement sur le niveau d'endettement :

- Est-il dans la moyenne du groupe de référence? Si oui, quels sont les montants issus du remboursement prévu de la dette que nous pourrions investir au cours des trois prochaines années tout en maintenant le même niveau d'endettement?
- Est-il inférieur à la moyenne du groupe de référence? Si oui, est-il judicieux d'accélérer la réalisation de certains besoins en immobilisations ayant pour effet d'augmenter l'endettement pour se rapprocher de cette moyenne?
- Est-il supérieur à la moyenne du groupe de référence? Si oui, quelles sont les réductions souhaitables aux investissements des trois prochaines années pour redresser progressivement la situation et se rapprocher de la moyenne du groupe de référence?

Enfin, les ratios sur l'endettement fournis par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation dans les profils financiers des municipalités permettent aux municipalités de se comparer en se basant sur la dette totale¹ des municipalités.

BONNE PRATIQUE

Dès le début de cette évaluation, il serait intéressant d'interpeller le conseil municipal pour qu'il statue sur le niveau de la dette à l'ensemble et qu'il indique formellement les orientations à prendre, sachant que cette décision influencera la taxe foncière générale.

3.2 Le fonds de roulement

Les municipalités peuvent constituer un fonds de roulement ou accroître celui existant, notamment en contractant un emprunt à long terme². Le montant autorisé peut atteindre 20 % de son budget de fonctionnement.

¹ La dette totale correspond au total de la dette à l'ensemble, soit celle à la charge de tous les contribuables de la municipalité, et de la dette des secteurs, soit celle à la charge des contribuables de secteurs déterminés.

² Des modèles de règlement sont disponibles à l'adresse : <https://www.mamh.gouv.qc.ca/finances-et-fiscalite/financement-municipal/documents-dapprobation/reglement-demprunt/>.

L'utilisation de ce pouvoir d'emprunt pour financer les dépenses en immobilisations évite la multiplication de règlements d'emprunt de plus faible valeur. De plus, cela évite le recours, par exemple, à des engagements de crédit ou au crédit-bail, à des conditions souvent moins avantageuses.

BONNE PRATIQUE

Une municipalité a avantage à maximiser l'utilisation de son fonds de roulement pour financer ses investissements.

Les règles encadrant le fonds de roulement sont énoncées aux articles 569 à 569.0.5 de la *Loi sur les cités et villes* et aux articles 1094 à 1094.0.8 du *Code municipal*³. Ces règles s'appliquent également aux régies intermunicipales en vertu des articles 468.51 LCV et 620 CM.

3.3 La disponibilité financière pour paiements comptants

Les revenus d'investissement ainsi que certains excédents accumulés et des réserves financières peuvent servir à payer comptant certaines immobilisations. D'ailleurs, les contributions des promoteurs, encadrées par la loi, qu'elles soient sous forme de dollars ou de cession d'infrastructures développées pour la municipalité, entrent dans les revenus d'investissement de l'exercice servant aux dépenses en immobilisations payées comptant.

De plus, des sommes provenant des revenus généraux de fonctionnement peuvent combler le financement des projets d'immobilisations, notamment dans le cas de petits projets.

3.4 La capacité à générer de nouveaux revenus

La capacité à générer de nouveaux revenus d'une municipalité, tributaire de sa densification potentielle, de la mise en valeur de ses attraits ou encore de la superficie disponible des terrains développables, influence, d'une certaine façon, sa capacité financière. En effet, une municipalité à maturité qui possède peu ou pas de zones développables pourrait choisir de densifier certains secteurs. *A contrario*, de nouvelles constructions vont accroître la richesse foncière, mais pas nécessairement les revenus globaux, car ils engendrent de nouvelles dépenses.

³ Ces règles ainsi que le traitement comptable du fonds de roulement sont expliqués au chapitre 4 du *Manuel de la présentation de l'information financière municipale* dans une annexe portant sur les *Excédents de fonctionnement, réserves financières et fonds réservés* : [Chapitre 4 – État de la situation financière – Manuel de la présentation de l'information financière municipale \(gouv.qc.ca\)](#).

3.5 La disponibilité des divers fonds

Plusieurs municipalités se créent des fonds réservés, se constituent des réserves financières ou des fonds de parcs et de terrains de jeux, pour soutenir certains projets d'investissement. À titre d'exemple, les projets de lotissement peuvent générer des revenus allant jusqu'à 10 % de la valeur des terrains lotis pour alimenter un fonds de parcs et de terrains de jeux, lequel est dédié à l'implantation de certaines infrastructures de loisirs.

BONNE PRATIQUE

Constituer progressivement des réserves financières en vue d'investissements majeurs de développement sur une période de plusieurs années et les inscrire au PTI au moment opportun.

Il en est de même pour les excédents affectés ou les réserves financières créés pour des projets d'immobilisation payés comptant tels que des projets de moindre envergure.

3.6 Les programmes de subventions gouvernementales

La très grande majorité des programmes de subventions gouvernementales est prise en compte et utilisée par les municipalités en fonction du maximum autorisé, des exigences à respecter et de leur capacité financière à investir leur part du financement.

BONNE PRATIQUE

Répertorier les programmes de subventions en vigueur et conserver une liste à jour établissant les projets d'immobilisation qui peuvent s'y qualifier ainsi que la valeur maximale des demandes possibles en fonction de la capacité d'investissement de la municipalité à cet égard.

BONNE PRATIQUE

Être proactif : les municipalités devraient évaluer leurs besoins d'investissements, notamment en ce qui concerne le maintien d'actifs, et planifier leur réalisation à moyen et long termes en recourant autant à leurs revenus autonomes qu'aux programmes de subventions.

3.7 Les programmes de développement et les partenariats

La portion du PTI qui concerne la construction résidentielle, commerciale ou industrielle ne devrait pas, en principe, modifier la dette à l'ensemble, mais voir son financement soutenu par une dette riveraine et un partage des coûts des infrastructures urbaines avec les promoteurs.

Ces investissements sont cependant importants et sont un élément essentiel dans le cadre financier et ultimement dans la préparation du PTI.

BONNE PRATIQUE

Un fichier Excel simplifié pourrait convenir pour présenter le cadre financier.

En conclusion, l'intégration de toutes les informations contenues dans les sections précédentes pourra constituer une bonne ébauche du cadre financier.

4. Le volet technique

Connaître l'état des actifs, réaliser des avant-projets et estimer les travaux à venir sont aussi au cœur de la préparation d'un PTI.

Ces informations permettront de justifier les travaux, de déterminer l'ordre de priorité des projets dans le PTI et d'y choisir les meilleures méthodes de financement.

BONNE PRATIQUE

Il est également avantageux de distinguer le maintien des actifs et le développement de nouveaux actifs. Cette pratique permet d'éviter de reporter dans le temps les efforts de réfection au profit de nouvelles installations ou du développement en général de la municipalité.

- Les projets destinés au « maintien des actifs » répondent aux besoins récurrents comme la réfection des infrastructures existantes (réseaux, rues, trottoirs, etc.), le maintien des actifs immobiliers, tels que la flotte de véhicules, et tous les autres besoins récurrents en immobilisation.
- Les projets de développement visent, pour leur part, et lorsque requis, la construction d'une nouvelle bibliothèque, d'un centre communautaire, d'un aréna, d'un parc régional, etc.

Une telle approche permet une répartition optimale des efforts d'investissement entre les besoins de développement et de maintien des actifs. Il serait intéressant que le conseil établisse la proportion consacrée au maintien des actifs et au développement de nouveaux projets après une analyse de son cadre financier.

Si possible, une équipe multidisciplinaire pourrait être pertinente pour répondre à ces informations techniques.

4.1 Les documents techniques

Les documents à caractère technique sont un préalable pour donner toute la crédibilité nécessaire à la préparation du PTI. D'une part, ces documents permettent d'apprécier l'état des actifs et les besoins d'investissement et, d'autre part, ils facilitent le choix et la priorisation des projets à prévoir pour chacune des années du PTI. De façon non limitative, ces documents sont les suivants :

- Les plans directeurs des réseaux d'égouts, du réseau d'aqueduc, du réseau d'éclairage, des chaussées et des trottoirs;
- Les rapports sur l'état des actifs existants, tels que ceux sur les bris de canalisation d'eau, le balancement du réseau d'aqueduc, les inspections télévisées des réseaux d'égouts, l'auscultation des chaussées et des trottoirs, l'entretien et l'inspection des réseaux d'éclairage, l'entretien et l'état des bâtiments municipaux et de la flotte des véhicules municipaux;
- Les plans directeurs des parcs et espaces verts, du réseau cyclable, des piscines et jeux d'eau, des stades et centres sportifs, des centres communautaires ou culturels et des bibliothèques.

BONNE PRATIQUE

Se doter d'outils techniques d'analyse et de diagnostic pour définir les besoins d'investissements pour l'ensemble des actifs existants et futurs.

BONNE PRATIQUE

S'il y a un manque de ressources, l'embauche d'un chargé de projet pour encadrer la réalisation de ces plans directeurs et autres études techniques est une idée qui semble justifiée et judicieuse.

Par ailleurs, en se regroupant ou avec le soutien de leur MRC, des municipalités peuvent plus facilement se partager les coûts d'une telle ressource.

4.2 Les études d'avant-projet

Au même titre que les documents techniques, il ne faut pas négliger l'importance des études d'avant-projet pour les projets de grande importance. Ces exercices, appelés aussi études de faisabilité ou préparatoires, permettent de déterminer l'ensemble des paramètres de réalisation, et surtout d'établir plus précisément le budget requis.

BONNE PRATIQUE

Inclure les coûts de l'étude d'avant-projet dans l'année précédant l'inscription du projet au PTI.

Les études d'avant-projet pourront ultimement être jointes aux demandes de subventions applicables, le cas échéant, compte tenu de leur haut degré de précision.

4.3 L'estimation des projets

La municipalité devrait ensuite établir, avec le plus de précision possible et de réalisme, la valeur pécuniaire de chacun des projets pouvant potentiellement s'inscrire au PTI. Tout écart majeur à ce niveau aura un impact direct sur l'ensemble des projets à réaliser pour l'année en cours, causant des remises en question sur la liste des projets à achever. Il importe donc que la municipalité établisse la valeur de chaque projet en se basant sur des documents techniques et financiers solidement établis pour réduire les approximations.

BONNE PRATIQUE

Baser les choix de projets à partir des conclusions et des recommandations des documents techniques et financiers, dont les mises à jour devraient être effectuées de façon méthodique et régulière.

4.4 La préparation d'une liste initiale des projets

Dans la préparation d'une liste des projets pouvant potentiellement s'inscrire au PTI, les études techniques permettent de déterminer des priorités en matière d'investissement selon, notamment, le niveau d'urgence à y intervenir. Il faut alors tenir compte des projets en attente comme ceux issus des examens d'avant-projet ou autres documents techniques décrits précédemment. Il faut également tenir compte des projets complétés ou non au cours des années précédentes, ainsi que des facteurs externes pouvant perturber la mise en route des projets, tels les délais d'approbation des demandes de certificats d'autorisation ou de subventions.

BONNE PRATIQUE

Fournir le bon niveau de détails pour justifier l'inscription d'un projet au PTI. À cet égard, un exemple simple de fiche de présentation se trouve à l'annexe 1.

Pour ce qui est de leur présentation, l'utilisation de logiciels comme Excel ou d'applications dites « maison » peut convenir.

Certains iront jusqu'à inclure des pièces justificatives détaillées telles que : photographies, extraits de plans directeurs ou de rapports, estimations détaillées et ventilées. D'autres, par contre, auront une approche beaucoup plus minimaliste, se contentant par exemple d'un titre de projet et d'un montant global. Il est impératif toutefois de fournir des données suffisamment précises afin de justifier l'inscription d'un projet et d'aider à la priorisation, quitte à le peaufiner jusqu'à son année de concrétisation.

BONNE PRATIQUE

Dans le cas de projets nécessitant des études d'avant-projet ou encore un certificat d'autorisation, il faut prévoir une inscription une ou deux années à l'avance au PTI afin de s'assurer d'un échéancier à la fois réaliste et conséquent.

Une approche plus porteuse consisterait à développer et à mettre en œuvre un plan de gestion des actifs. Plusieurs municipalités réalisent déjà un tel exercice afin de mieux établir leurs besoins et de planifier leurs investissements. À cet effet, le Ministère travaille conjointement avec le milieu municipal à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans de gestion des actifs municipaux. Ces plans porteront, dans un premier temps, sur les infrastructures d'eau. Afin de soutenir les municipalités dans cet exercice, un guide d'élaboration et de gestion d'un plan de gestion des actifs, un plan de gestion des actifs type et une stratégie d'accompagnement seront conçus au cours de l'année 2022-2023 et mis à leur disposition.

5. Le volet politique et administratif

À l'intérieur de ce troisième volet, quelques pratiques seront déterminées par lesquelles les valeurs et les principes énoncés précédemment que sont la transparence, la collaboration, la rigueur, l'imputabilité et la cohérence sont susceptibles de se développer.

La confection et l'adoption du PTI doivent être la résultante d'un processus annuel auquel sont étroitement associés fonctionnaires et élus. L'adhésion des membres du conseil aux recommandations des gestionnaires quant aux projets à inscrire au PTI est largement tributaire de leur implication dans tout le processus de confection de ce programme.

Tant aux yeux des membres du conseil que des citoyens, la crédibilité de l'exercice prendra son sens grâce à la transparence du processus, au respect des orientations de la municipalité et au maintien de ses infrastructures.

5.1 L'apport politique

Le recensement des pratiques les plus répandues fait ressortir l'utilisation d'un comité de travail. Cet organe, formé d'élus et de gestionnaires, est composé de ressources pertinentes sur le plan technique, financier et de la direction générale.

Sans être limitatif, le mandat d'un tel comité devrait inclure l'analyse préliminaire du projet d'immobilisations, la distribution des crédits précédemment confirmés et les redditions de comptes.

BONNE PRATIQUE

Le conseil délègue à un comité un mandat consultatif assorti d'un pouvoir de recommandation pour la confection du PTI. Composé d'élus et de fonctionnaires, le comité intervient périodiquement au cours du cycle annuel de planification.

5.2 L'arrimage du PTI aux orientations municipales

BONNE PRATIQUE

Indépendamment de la taille d'une municipalité, les investissements immobiliers, pour le maintien ou le développement des actifs, sont une excellente occasion de rappeler ses grandes orientations stratégiques.

Plusieurs municipalités se sont dotées ou prévoient se doter d'outils de planification à long terme dont, entre autres, un plan stratégique dans lequel on peut comprendre la vision municipale ou, encore, un plan de gestion des actifs. Les grandes orientations qui s'y trouvent deviennent les pierres d'assise de très nombreuses décisions que sont appelés à prendre les membres du conseil.

Le PTI est en quelque sorte indissociable des enjeux soulevés par l'ensemble de la communauté dans cette planification.

5.3 L'évaluation et la gouvernance des projets

L'appréciation des projets, leur évaluation et la préparation des dossiers soumis à l'approbation des membres du conseil exigent une bonne préparation. Comme mentionné précédemment, des estimations trop approximatives peuvent entraîner plusieurs problèmes en phase de réalisation.

BONNE PRATIQUE

Utilisation d'une grille de pondération pour l'évaluation des projets préliminairement adoptés afin d'établir leur priorité.

Une grille de pondération demeure une avenue intéressante puisque tous les projets initialement retenus peuvent être mesurés par rapport aux valeurs et aux objectifs défendus par la municipalité. On trouve à l'annexe 2 deux modèles de grille de pondération, une pour les nouveaux projets et une pour les projets de réfection et de maintien des actifs. Ces grilles contiennent, à titre d'exemple, une liste de critères à adapter selon les besoins.

BONNE PRATIQUE

C'est l'occasion pour un ou plusieurs gestionnaires de travailler conjointement avec une ou des ressources professionnelles internes ou du secteur privé, en cas de besoin, et de s'acquitter des tâches inhérentes à ce mandat de gouvernance

La préparation d'une liste de projets par ordre de priorité est sûrement une des étapes difficiles dans le processus de confection du PTI. C'est certes le moment d'exercer du leadership et son imputabilité en réponse aux besoins essentiels de son organisme municipal. Il faut à tout prix éviter l'arbitraire et l'émotif lorsque vient le temps de faire des choix. Pour le faire de la bonne façon, il est souhaitable de se doter d'un processus rigoureux et sérieux. Une bonne approche consiste à se doter d'un processus décisionnel avec un niveau de détails adapté à la taille et aux besoins de sa municipalité. Ce processus global de priorisation est fourni à l'annexe 2.

La gouvernance fait référence aux ressources professionnelles, idéalement internes, qui deviennent le lien administratif avec le comité de travail délégué par le conseil. Ces ressources assurent le suivi de l'ensemble des étapes à franchir vers la présentation et l'adoption du PTI.

La gouvernance doit également s'assurer d'une bonne maîtrise des programmes de subventions existants et des critères d'admissibilité. Le simple fait de désigner une ressource responsable a permis à des municipalités la réalisation de projets qui auraient été autrement planifiés sans contribution financière des paliers de gouvernements.

BONNE PRATIQUE

Puisque les programmes gouvernementaux évoluent, il est intéressant de mettre en place une « vigie subventions » pour répertorier les financements publics existants et disponibles.

5.4 Le suivi périodique

Dans un souci de transparence et de bonne communication, un suivi régulier des projets en cours de réalisation devient prioritaire. La concrétisation des projets retenus par le conseil, dans les délais planifiés et le cadre des budgets adoptés, demeure un gage de succès et de crédibilité pour tous les intervenants.

BONNE PRATIQUE

En insérant des suivis périodiques à l'intérieur du processus annuel d'élaboration du PTI, une municipalité respecte les objectifs de transparence et de saine gestion.

Un suivi périodique par le comité formé de gestionnaires et d'élus faisant rapport au conseil s'avère la voie à suivre. Toute modification apportée à la priorisation des projets adoptés dans le PTI doit faire l'objet d'une justification auprès du comité responsable.

5.5 Le PTI : un processus continu

L'exercice permettant de planifier les immobilisations de maintien ou de développement doit s'inscrire à l'intérieur d'un cycle annuel, à partir du cadre financier jusqu'au suivi des projets. La rigueur de ce processus permettra aussi la mise à jour de l'année en cours du PTI en fonction de l'avancement, du retard ou de l'annulation de certains projets adoptés.

Les différentes étapes s'inscrivent dans les agendas administratifs et politiques jusqu'à l'adoption du plan par les membres du conseil.

BONNE PRATIQUE

Indépendamment de la date choisie pour l'adoption du PTI, il convient de déterminer clairement les étapes et les échéances charnières du processus.

Des étapes dites charnières supposent un travail préparatoire de l'administration et sa validation par le conseil municipal. La réalisation de ces étapes implique la participation de plusieurs acteurs de la municipalité avec la participation du secteur privé lorsque pertinente.

Bien qu'il soit possible, voire intéressant d'un point de vue de la visibilité, d'adopter son PTI avant le budget, dans la majorité des municipalités, on procède à l'adoption du PTI en même temps que le budget, soit dans les premiers jours de décembre.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce choix, dont une meilleure connaissance des crédits disponibles dans les différents fonds, le renouvellement du pacte fiscal ou, encore, les changements au conseil à la suite des élections municipales.

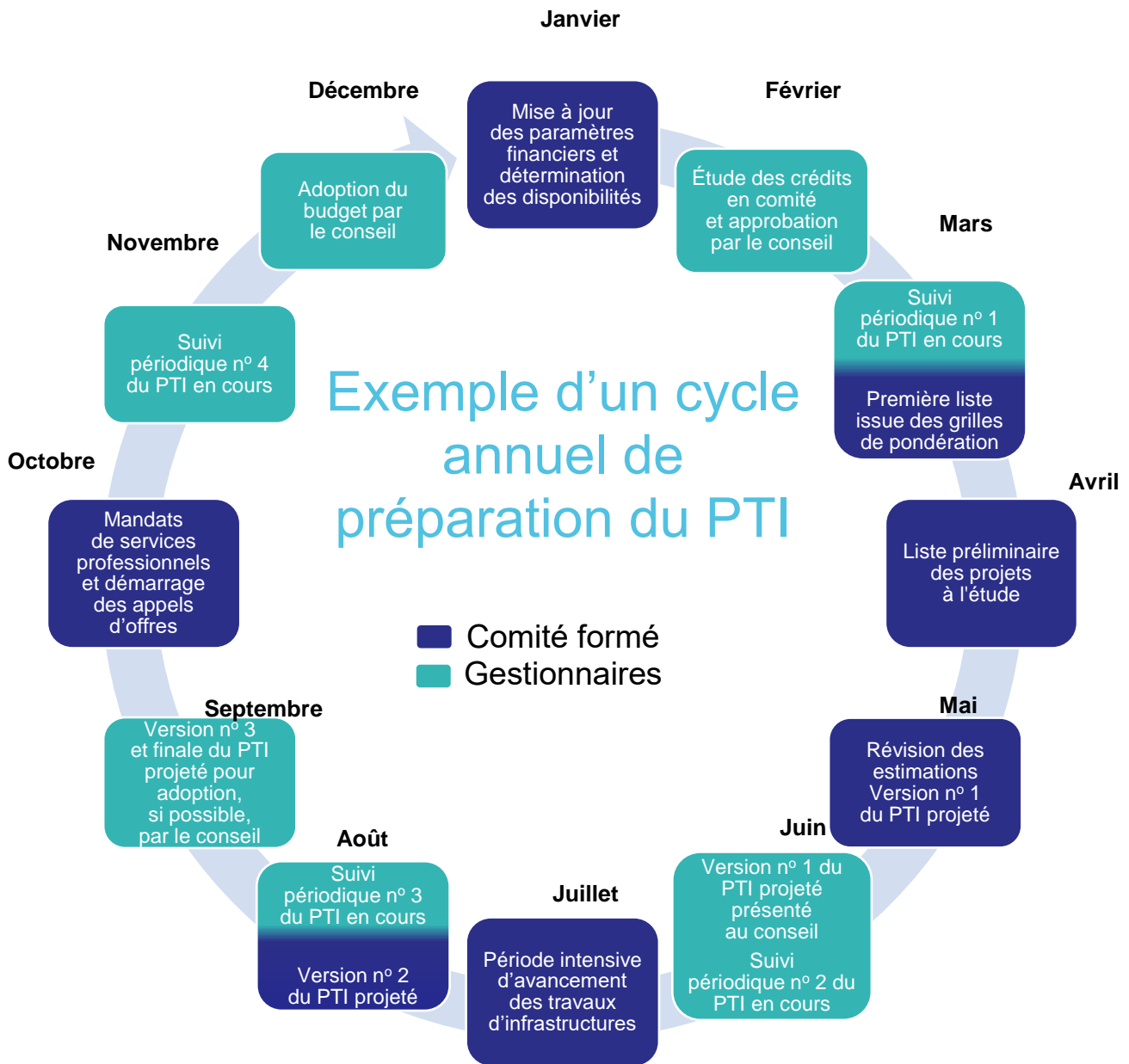
Les efforts consacrés à la confection du PTI devraient s'accompagner d'une bonne stratégie de communication, car la présentation du budget et des détails entourant la taxation retient davantage l'attention des citoyens et des médias.

BONNE PRATIQUE

Dissocier autant que possible l'adoption du PTI de celle du budget afin de favoriser une meilleure visibilité du PTI auprès de la population et des projets retenus par le conseil.

De plus, la préparation du PTI tôt en cours d'année peut favoriser de meilleures fenêtres d'opportunités pour les appels d'offres (automne ou hiver), parfois en amont de l'adoption même du PTI.

Un modèle schématisé du cycle annuel de préparation du PTI pourrait se décliner comme celui-ci.



6. Conclusion

En adoptant de bonnes pratiques pour la préparation et le suivi du PTI, les élus et les gestionnaires municipaux gagneront en efficacité dans la gouvernance de leur organisation.

La rigueur, la transparence et la cohérence dont ils feront preuve dans la confection et la mise en œuvre de leur PTI assureront la crédibilité de leurs décisions et susciteront l'adhésion et la satisfaction de leurs citoyens quant au développement et à la pérennité de leur milieu de vie.

ANNEXE 1 :

Exemple de fiche type de présentation d'un projet dans le cadre de la préparation d'un PTI

| DESCRIPTION ET JUSTIFICATION DU BESOIN | | | | | |
|---|-------------------------|--------------------|----------------|---------------|---|
| <p>Justification du besoin : Généralement, le besoin se justifie en évoquant la circonstance à l'origine du projet ou la problématique à régler. La circonstance ou la problématique se précise par des éléments liés à l'environnement économique, fiscal, réglementaire, social et technologique dans lequel le projet s'insère. Ces éléments devraient être étayés de manière objective, respectant la réalité du milieu. (À titre d'exemple seulement : la construction, d'ici trois ans, de 100 logements et de 25 appartements en copropriété dans un secteur à moyenne et haute densité ainsi que la proximité d'un camp de jour justifie l'installation d'une piscine publique en plus de l'agrandissement du jardin communautaire déjà existant.)</p> | | | | | |
| <p>Facteurs pouvant entraver le projet : Il demeure important de déterminer les facteurs pouvant possiblement entraver le projet et de prévoir ce qu'il faut pour les éviter et régulariser, autant que possible, la situation. (À titre indicatif, l'installation de la piscine occasionnera la coupe de cinq arbres matures qu'il faudra remplacer rapidement.)</p> | | | | | |
| <p>Description du besoin : À l'aide du justificatif et des facteurs pouvant entraver le projet, décrire le besoin avec plus de précision afin que l'objet du contrat puisse prendre forme en y incluant ses caractéristiques fonctionnelles ou sa performance recherchée. (Par exemple, l'arrivée de nouvelles familles et d'enfants en bas âge d'ici deux ans annonce la nécessité d'installer une barboteuse adjacente à la piscine. Les dimensions seront bien définies en fonction de leur capacité d'accueil ainsi que des accessoires à joindre, soit les vestiaires, le chauffe-eau, la glissoire, le tremplin, etc.)</p> | | | | | |
| <p>Autres solutions envisagées : Décrire toutes autres solutions envisagées, leurs avantages et inconvénients ainsi que les raisons pour lesquelles elles n'ont pas été retenues. (Par exemple, des jeux d'eau plutôt qu'une barboteuse, un terrain de jeux plutôt qu'une piscine, etc.)</p> | | | | | |
| <p>Exclusions : Indiquer les éléments complémentaires au projet. (Par exemple, les arbres à replanter, les bâtiments connexes à prévoir, etc.)</p> | | | | | |
| <p>Ajouts : Indiquer les éléments hors de portée du projet mais nécessaires à son fonctionnement. (À titre d'exemple, les frais récurrents et le personnel requis pour la gestion et l'entretien des lieux.)</p> | | | | | <p>Contrat de nature répétitive : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> |
| <p>En guise de référence, contrats similaires pouvant avoir été réalisés dans une autre municipalité :</p> | | | | | |
| Titre du contrat | Date de début et de fin | Montant du contrat | Dépense réelle | Adjudicataire | Soumissionnaires conformes |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

INFORMATIONS PRÉALABLES AU PROJET

Ce besoin nécessite-t-il un avant-projet permettant de connaître toutes ses exigences préalables?

Oui Non Déjà réalisé Si oui, décrire les éléments d'avant-projet.

- Études requises (faisabilité, circulation, géotechnique, environnementale, amiante) : Précisez :
- Inspection et capacité des ouvrages existants :
- Autorisations requises, utilités publiques :
- Relevé topographique :
- Étude de circulation :
- Autres : Description :

RENSEIGNEMENTS SUR LE PROJET

Titre : *Inscrire le titre du projet.*

Requérant : *Indiquer l'unité administrative ou la personne requérante à la municipalité.*

Responsable de sa réalisation, si différent :

Brève description du contrat : *Décrire le contrat à venir à l'aide des informations sur la description du besoin.*

ANALYSE DU MARCHÉ

Portrait du marché : *Établir un portrait du marché actuel en abordant, notamment, les options disponibles sur le marché, les meilleures pratiques, les coûts, les innovations disponibles et les facteurs de succès. Relever les enjeux et les limites du marché et tenir compte de ses tendances.*

Soumissionnaires potentiels : *Indiquer le nombre des soumissionnaires potentiels de palier local, régional, national ou international, et décrire leurs caractéristiques, leur expertise et leur disposition à réaliser le projet.*

ESTIMATION DES COÛTS

Coûts estimés : *Consigner le ou les coûts estimés du contrat.*

Justification des coûts : *Indiquer les méthodes de calcul utilisées et les variables prises en compte telles que les frais d'entretien, d'opération, etc.*

Niveau de précision de l'estimation : *Si requis, inscrire la classe de qualité attendue (classes A, B, C ou D).*

Si applicable, dans le domaine de l'ingénierie, la qualité de classe A équivaut à une marge d'erreur de 5 %, la qualité de classe B équivaut à une marge d'erreur de 5 % à 15 %, la classe C de 15 % à 20 % et la classe D de 20 % à 100 %.

Dans le cadre de la préparation d'un programme triennal d'immobilisations, il est pertinent, par projet :

- *d'établir une provision pour les imprévus (contingences);*
- *de prévoir une ventilation des coûts pour les études d'avant-projet, pour les honoraires professionnels et pour leur réalisation;*
- *de vérifier la disponibilité de programmes gouvernementaux et si les coûts totaux du projet seront répartis à l'ensemble ou localement.*

ÉCHÉANCIER DU PROJET SELON SES ÉTAPES

| Étapes, au mieux de vos connaissances | Début | Fin |
|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| <i>Inscrire une étape</i> | <i>Inscrire le début de cette étape</i> | <i>Inscrire la fin de cette étape</i> |
| <i>Inscrire une étape</i> | <i>Inscrire le début de cette étape</i> | <i>Inscrire la fin de cette étape</i> |
| <i>Inscrire une étape</i> | <i>Inscrire le début de cette étape</i> | <i>Inscrire la fin de cette étape</i> |
| <i>Inscrire une étape</i> | <i>Inscrire le début de cette étape</i> | <i>Inscrire la fin de cette étape</i> |
| <i>Inscrire une étape</i> | <i>Inscrire le début de cette étape</i> | <i>Inscrire la fin de cette étape</i> |

Durée, échéancier ou période d'exécution :

- Une fois adjudgé, estimation de la durée totale du contrat : *Indiquer la durée totale du contrat, y compris, le cas échéant, tout renouvellement.*
- Date souhaitée de début du contrat : *Sélectionner une date.*
- Date souhaitée de fin du contrat : *Sélectionner une date.*
- Tenir compte des options de renouvellement prévues au contrat :
 Oui Non (voir ci-après)

STRATÉGIE CONTRACTUELLE

Mode de sollicitation : Conformément aux obligations, choisissez l'appel d'offres public, l'appel d'offres sur invitation ou de gré à gré.

Avis d'intérêt : Oui Non Applicable pour connaître les réactions du marché.

Si gré à gré :

- **Disposition applicable :** Inscrire l'exception.
- **Nom du cocontractant :** Indiquer le nom du cocontractant.
- **Description de la démarche :** Décrire la démarche utilisée pour choisir le cocontractant.
- **Publication d'un avis d'intention dans le SEAO :**
Oui Non

Applicable s'il s'agit d'un fournisseur unique.

Mode d'adjudication : Choix du mode entre plus bas soumissionnaire conforme; système de pondération et d'évaluation à deux étapes; système de pondération et d'évaluation à une étape; avec discussion et négociation.

Justification : Justifier le choix du mode d'adjudication notamment quant à l'utilisation ou non d'un système de pondération et d'évaluation des offres.

Méthodes de pondération et d'évaluation des offres : Indiquer et justifier, le cas échéant, le choix des critères de sélection et leur pondération.

Période souhaitée pour la publication des soumissions en considérant, notamment, les délais minimaux de publication établis par les accords de libéralisation des marchés :

- **Date de début :** Sélectionner une date.
- **Date de fin :** Sélectionner une date.
- **Durée de publication sur le SEAO :** Indiquer la durée souhaitée de publication dans le SEAO.
- **Justification :** Justifier la période propice pour la publication dans le SEAO ainsi que sa durée dans l'optique de générer le plus de concurrence possible.
- **Date d'adjudication du contrat par le conseil :** Sélectionner une date.
- **Les accords applicables :**

Mode de rémunération : Choisissez un élément.

Préciser : Apporter toute précision nécessaire.

Options de renouvellement du contrat :

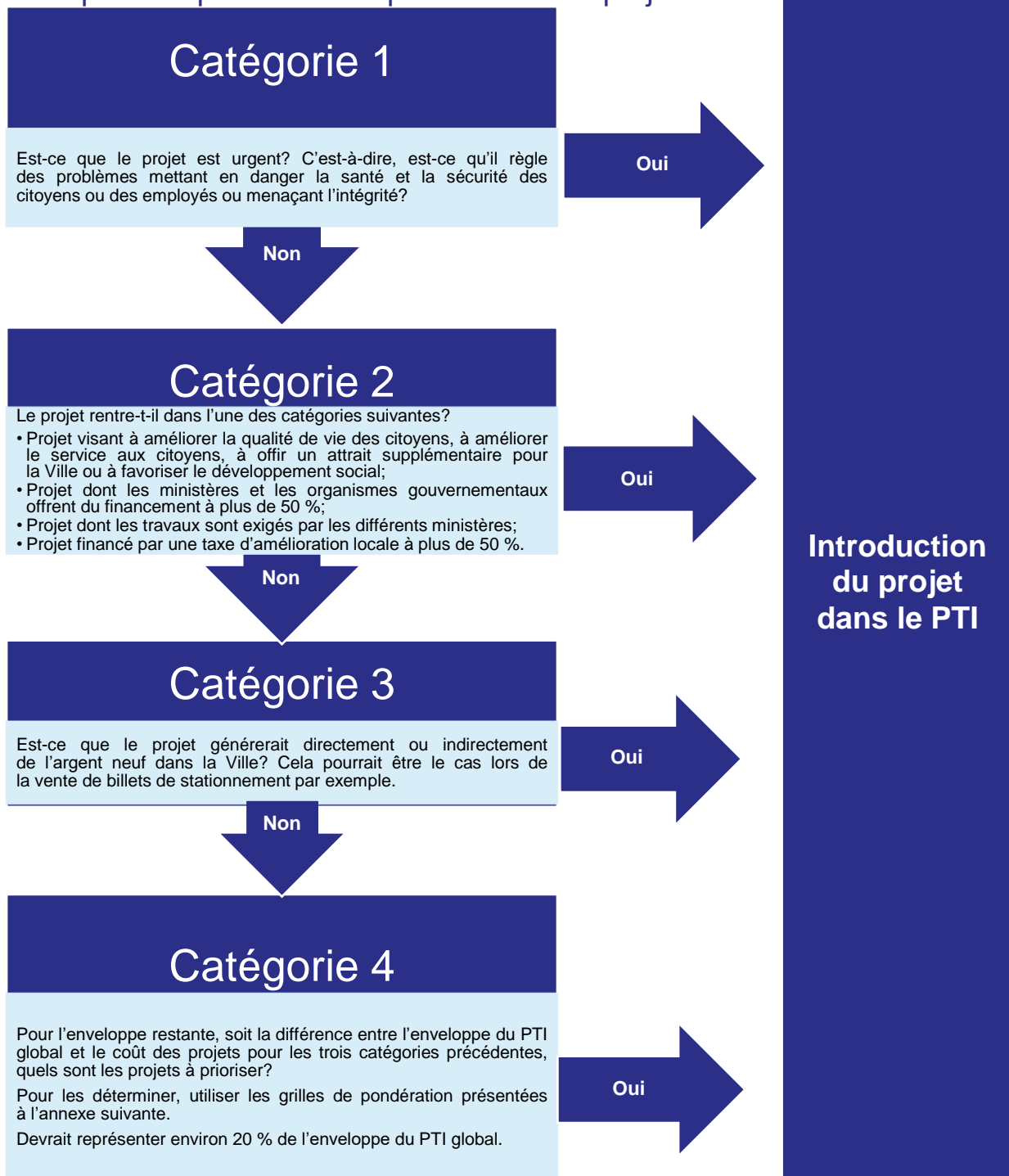
- **Applicable :** Oui Non
- **Durée :**

Justifier : Apporter toute précision nécessaire.

| | | |
|--|---|--|
| <p>Homologation ou qualification préalable : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p><i>Préciser : Apporter toute précision nécessaire.</i></p> | <p>Allotissement des contrats : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p><i>Préciser : Apporter toute précision nécessaire.</i></p> | <p>L'évaluation de la conformité technique du bien ou du service est-elle requise?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Essais de conformité : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> ■ Démonstration de la faisabilité : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> <p><i>Préciser : Apporter toute précision nécessaire.</i></p> |
| <p>Exigences : <i>Indiquer les spécifications techniques et les exigences nécessaires ou souhaitables. Incrire les normes, permis ou règlements à respecter.</i></p> | | |
| <p>Autres spécificités :</p> | | |

ANNEXE 2 :

Exemple d'un processus de priorisation des projets



Pour les projets de chacune des quatre catégories, il est possible d'établir une priorité pour chacun en utilisant des grilles d'évaluation avec une liste de critères qui sera adaptée en fonction des exigences de chaque municipalité. Ainsi, tous les projets, peu importe leur catégorie, obtiendront une note globale qui permettra facilement d'établir une liste de priorité décroissante qui sera officialisée par le conseil.

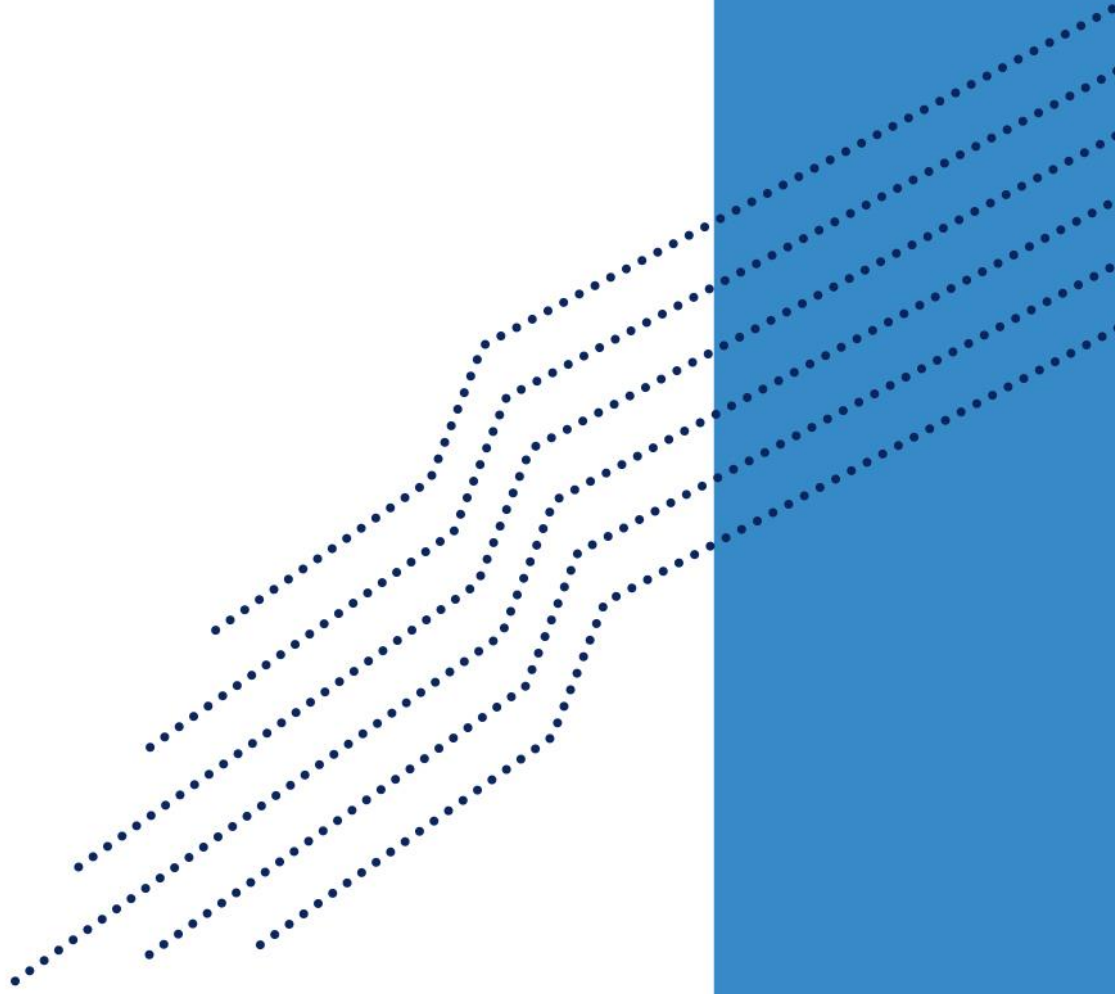
Exemple de grille d'évaluation des projets de maintien des actifs

| Critères | Impact négatif | Impact mineur | | | Impact majeur | Pondération | Total | |
|---|-----------------------------------|---------------|---|---|---------------|-------------|-------|--|
| Est-ce que le besoin est justifié par : | -3 | 0 | 3 | 7 | 10 | | | |
| ■ La santé et la sécurité des personnes | | | | | | 1,5 | | |
| ■ La continuité ou la performance (quantitative et qualitative) des services | | | | | | 1,5 | | |
| ■ Des enjeux médiatiques et politiques | | | | | | 1,5 | | |
| ■ L'impact sur l'environnement | | | | | | 1 | | |
| ■ L'amélioration ou l'optimisation de l'actif (opération, entretien, maintenance) | | | | | | 1,5 | | |
| ■ La fin de la vie utile d'un actif | | | | | | 1 | | |
| ■ La mise aux normes de l'actif | | | | | | 1 | | |
| ■ La capacité et la fonction initiale de l'actif | | | | | | 1 | | |
| | Total des points (sur 100) | | | | | | 10 | |

Exemple de grille d'évaluation des nouveaux projets

| Critères | Impact négatif | Impact mineur | | | Impact majeur | Pondération | Total | |
|---|-----------------------------------|---------------|---|---|---------------|-------------|-------|--|
| Est-ce que le besoin est justifié par : | -3 | 0 | 3 | 7 | 10 | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ La présence d'une aide financière <ul style="list-style-type: none"> ○ S'il n'y a aucune aide, cocher 0 ○ Si l'aide est de 10 % ou moins, cocher 3 ○ Si l'aide est de 11 % à 25 %, cocher 7 ○ Si l'aide est de 25 % ou plus, cocher 10 | | | | | | 1,5 | | |
| ■ Des enjeux médiatiques et politiques | | | | | | 1,5 | | |
| ■ L'amélioration de l'environnement urbain ou le redéploiement urbain | | | | | | 1 | | |
| ■ L'amélioration de l'efficacité de l'organisation | | | | | | 1,5 | | |
| ■ La création de richesse foncière | | | | | | 1 | | |
| ■ La création d'une valeur ajoutée pour les citoyens | | | | | | 1 | | |
| ■ Le rendement de l'investissement, notamment par un impact positif sur le budget | | | | | | 1,5 | | |
| ■ L'impact sur l'environnement | | | | | | 1 | | |
| | Total des points (sur 100) | | | | | | 10 | |

Tiré d'une pratique de la Ville de Trois-Rivières



*Affaires municipales
et Habitation*

Québec 