



En fiscalité municipale, la planification financière a toujours été un processus très difficile à réaliser à cause de la multitude de facteurs à considérer et de leurs interrelations. Pour remédier à ces difficultés, la Ville de Lévis a développé un outil qui intègre, dans un seul engin de traitement de données, l'ensemble du périmètre financier municipal, soit le budget de fonctionnement, les affectations, le programme triennal d'immobilisations, les différentes catégories d'évaluation foncière, la structure de taxation foncière et tarifaire, les compensations et subventions gouvernementales, le fonds de roulement et autres réserves financières, le service de la dette, le niveau d'endettement et d'autres éléments à caractère financier.

L'outil se présente comme suit : une fois qu'on y a intégré les données financières connues, on y ajoute toutes les hypothèses nécessaires à l'obtention d'un horizon financier décennal; un tableau de bord reflète instantanément, pour chacune des prochaines années, l'évolution du compte de taxes, de la dette et du budget, sous une forme simple, épurée et en évitant la surcharge d'informations. On peut facilement y modifier chaque hypothèse et en constater immédiatement les conséquences. Une masse importante de résultats détaillés est également disponible à des fins d'analyses complémentaires.

En fait, il s'agit ni plus ni moins que d'un simulateur expert. Afin que sa programmation demeure facilement accessible et dans le but de favoriser une architecture stable et ouverte pour le futur, il a été développé sur la plateforme d'un tableur Excel auquel ont été ajoutées certaines instructions du langage Visual Basic. Il utilise plus de 250 000 cellules réparties sur 21 onglets, la majeure partie de ces cellules comportant des formules de programmation de complexité variable.

Voici quelques-unes de ses applications pratiques :

- Aider à la préparation d'un plan financier décennal dynamique, en ce sens qu'on peut facilement le réajuster en fonction de l'évolution des contextes économiques, politiques et sociaux.
- Anticiper très tôt dans l'année, et de façon chiffrée, une situation budgétaire problématique pour l'année suivante, dégageant ainsi une marge de temps plus importante pour trouver des solutions.
- Informer les autorités municipales, avant une décision financière importante, des impacts de celle-ci sur les taxes et la dette dans les prochaines années.
- Fournir des fourchettes d'éventualités face aux incertitudes économiques : par exemple, quel serait l'impact de notre dette sur le fardeau fiscal si les taux d'intérêt doubleraient dans les prochaines années ? Ou encore si l'inflation prenait une tangente importante à la hausse ?
- Évaluer les risques d'impacts sur le compte de taxes si les investissements générateurs de revenus n'entraînaient pas les résultats escomptés, ou si ces résultats étaient différés dans le temps.
- Favoriser une philosophie de type « plan directeur » en ce qui concerne le fardeau fiscal, la dette et le budget, et ainsi minimiser les sursauts fiscaux et maximiser les investissements durables, ce qui est profitable à l'ensemble de la population.

Nous avons également constaté un impact pédagogique à l'usage de cet outil. En effet, le simple fait de présenter en direct des résultats épurés à la suite de modifications d'hypothèses facilite, pour les décideurs et décideuses, la compréhension de la mécanique financière municipale.

Dans le contexte d'incertitude économique actuel et d'évolution rapide des besoins, nous croyons que le concept d'outil de planification financière décennale tel que nous l'avons développé à la Ville de Lévis a non seulement sa place dans notre organisation, mais qu'il peut être d'une utilité certaine dans d'autres administrations municipales, qu'elles soient petites ou grandes.