

MAI 2025

VERSION 2.0

Le Plan de gestion des actifs de la **Direction générale** des services sociaux et communautaires



INTRODUCTION	3
1.1 Le contexte	3
1.2 La justification des objectifs de la Ville	4
1.3 Les catégories et les types d'actifs	4
L'ÉTAT DES INFRASTRUCTURES LOCALES	5
2.1 L'inventaire et l'évaluation des actifs.....	5
2.2 L'âge et l'état des actifs	6
LES NIVEAUX DE SERVICE	9
3.1 Le contexte des niveaux de service	9
3.2 Les niveaux de service historiques et actuels	9
LA STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS.....	11
4.1 Les pratiques, les procédures et les outils	11
4.2 La croissance, l'amélioration et le renouvellement des actifs	12
4.3 L'exploitation et l'entretien	15
LA STRATÉGIE DU FINANCEMENT.....	16
5.1 L'historique des dépenses.....	16
5.2 La prévision des dépenses	16
L'ANALYSE DE FINANCEMENT	18
6.1 Le déficit du secteur d'activité	19
6.2 Les niveaux de service attendus et cibles	22
6.3 La gestion des risques.....	24
6.4 Les stratégies non financières	29
LE PLAN D'AMÉLIORATION.....	30
Complément d'information.....	30



Introduction

1.1 LE CONTEXTE

Le *Règlement de l'Ontario 588/17* (Planification de la gestion des biens pour l'infrastructure municipale) (articles 5 et 6) oblige toutes les municipalités à préparer des plans de gestion des biens référentiels pour l'ensemble de leurs actifs. L'objectif de cette loi consiste à permettre aux municipalités de démontrer qu'elles peuvent assurer l'entretien de leurs actifs, en mettant en équilibre l'abordabilité, les risques et les niveaux de service dans les 10 prochaines années.

Pour respecter les exigences du gouvernement provincial, la Ville a créé cette plus récente version du Plan de gestion des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires. Ce plan fait état de la situation actuelle des actifs, des niveaux de service cibles et attendus, des stratégies et des activités menées par la Ville, des détails financiers rétrospectifs et prévus, des risques et des stratégies non financières, ainsi que des mesures potentielles d'amélioration. Ce document stratégique donne un aperçu de la situation actuelle et constitue un point de départ pour la planification et la prise de décision dans la gestion des actifs.



1.2 LA JUSTIFICATION DES OBJECTIFS DE LA VILLE

Le Plan de gestion des actifs vient étayer le Plan stratégique 2023 2026 de la Ville ainsi que les priorités stratégiques voulant que *la Ville offre des logements abordables, soit habitable pour toutes et pour tous et soit verte et résiliente*. Essentiellement, ce plan cadre avec les objectifs stratégiques destinés à :

- simplifier l'accès aux services sociaux pour aider les personnes dans le besoin, notamment pour ce qui est du logement, de l'emploi et des services de garde d'enfants;
- accroître les options de logement, dont les logements inférieurs aux prix du marché et très abordables non loin des transports en commun, miser sur le domaine foncier de la Ville et faire des démarches pour assurer la durabilité du financement;
- augmenter l'offre de logements et favoriser la densification;
- créer un parcours clair pour éliminer l'itinérance chronique et accomplir des progrès dans ce parcours;
- réduire les émissions associées aux opérations et aux établissements de la Ville;
- rehausser la résilience pour lutter contre les épisodes météorologiques extrêmes et les dérèglements climatiques;
- améliorer les infrastructures essentielles grâce à la gestion des actifs.

1.3 LES CATÉGORIES ET LES TYPES D'ACTIFS

Le Règlement oblige à déposer une synthèse des actifs pour chaque catégorie d'actifs. Le Plan de gestion des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires regroupe les actifs qui permettent d'appuyer les membres vulnérables de la collectivité grâce aux Services de garde d'enfants, aux foyers de soins de longue durée et aux refuges d'urgence.

Les catégories et les types d'actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires

Établissements de la Direction générale des services sociaux et communautaires

- Centres de services de garde
- Foyers de soins de longue durée
- Refuges

Parc automobile de la Direction générale des services sociaux et communautaires

- Établissements de la Direction générale des services sociaux et communautaires

Le Plan de gestion des actifs ne s'étend pas aux actifs des Services du logement puisqu'ils n'appartiennent pas à la Ville.



L'état des infrastructures locales

Le Règlement oblige à déposer, pour chaque catégorie d'actifs, la synthèse de la valeur à neuf, de l'âge moyen des actifs, de l'information disponible sur l'état des biens, ainsi que la description de l'approche adoptée par la municipalité pour évaluer l'état des actifs. Les valeurs reproduites dans cette section sont établies d'après les données sur les actifs en date de janvier 2023.

2.1 L'INVENTAIRE ET L'ÉVALUATION DES ACTIFS

La valeur à neuf totale des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires est de l'ordre de 274 millions de dollars, comme l'indique la synthèse du tableau ci après.

L'inventaire et la valeur à neuf des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires

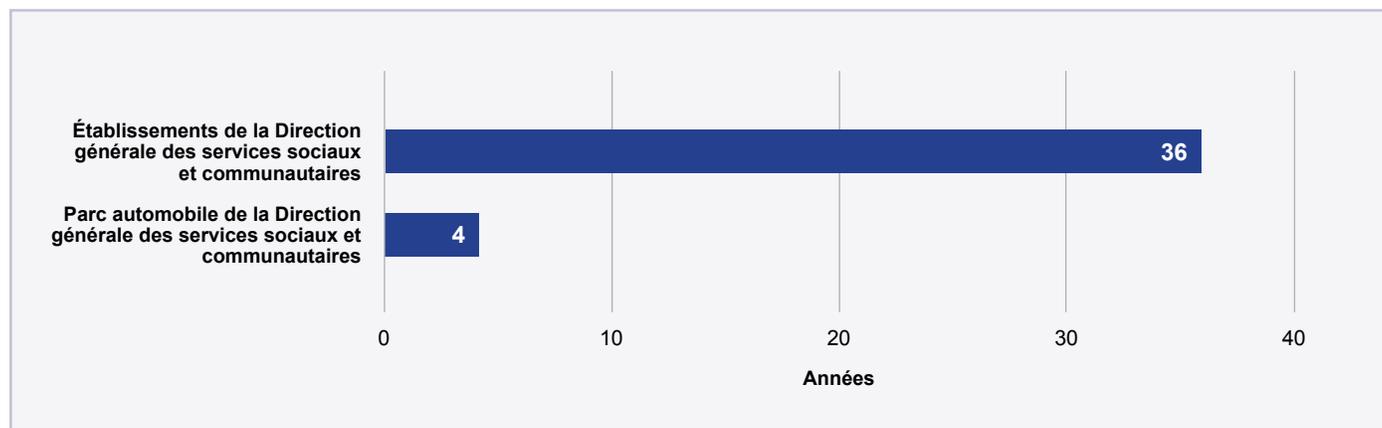
Catégories d'actifs	Inventaire	Valeur à neuf (en millions de dollars de 2023)
Établissements de la Direction générale des services sociaux et communautaires	16	274 M\$
Parc automobile de la Direction générale des services sociaux et communautaires	1	0,1 M\$



2.2 L'ÂGE ET L'ÉTAT DES ACTIFS

L'âge d'un actif donne une idée du nombre d'années à courir d'ici la fin de sa durée utile et des interventions que la Ville peut être appelée à mener pour en assurer la réfection. La figure ci-après fait état de l'âge moyen des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires de la Ville.

L'âge moyen des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires



La Ville fait appel à différentes techniques et solutions pour recueillir et évaluer les données sur l'état des actifs, de même que selon différentes fréquences, comme l'indique la synthèse reproduite dans le tableau ci-après.

Les méthodes de collecte des données sur l'état des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires

Types d'actifs	Techniques de collecte des données sur l'état des infrastructures	Fréquence
Centres de services de garde	Mission de vérification de l'état du bâtiment	10 ans
Foyers de soins de longue durée	Mission de vérification de l'état du bâtiment	10 ans
Refuges	Mission de vérification de l'état du bâtiment	10 ans
Véhicules de la Direction générale des services sociaux et communautaires	Inspection et entretien	6 mois et calendrier d'entretien du constructeur de l'équipement d'origine



D'après les données sur l'état des infrastructures, étoffées par les connaissances et le jugement professionnel de l'expert de la question, on évalue l'état des actifs sur un barème dont les notes sont comprises entre « Très satisfaisant » et « Très médiocre », comme l'indique le tableau ci-après.

Barème en cinq points pour l'état des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires

Notation	Description de la note	Indice de l'état des infrastructures (IEI) ¹	Reliquat de la durée utile
		(Installations)	(Parc automobile)
Très satisfaisant	État physique sain Aucun risque de défaillance à court terme et aucune intervention nécessaire.	< 0,02	> 75 %
Satisfaisant	Adapté pour aujourd'hui Acceptable; généralement au milieu de la durée de service prévue.	0,02 – 0,05	51 % - 75 %
Passable	Attention à porter aux infrastructures Les signes de détérioration réclament l'attention, certains éléments accusent des lacunes.	0,05 – 0,15	26 % - 50 %
Médiocre	Augmentation du risque de perturber le service Approche de la fin de la durée utile; état inférieur à la norme; une grande partie du réseau est considérablement détériorée.	0,15 – 0,30	0 % - 25 %
Très médiocre	Inadapté au maintien en service (infrastructures bâties)/ Proche de la fin de la durée utile (parc automobile) Proximité ou dépassement de la fin de la durée utile prévue; signes généralisés de détérioration avancée; certains actifs bâtis pourraient être inutilisables.	> 0,30	< 0 % (hors du cycle de la durée utile)

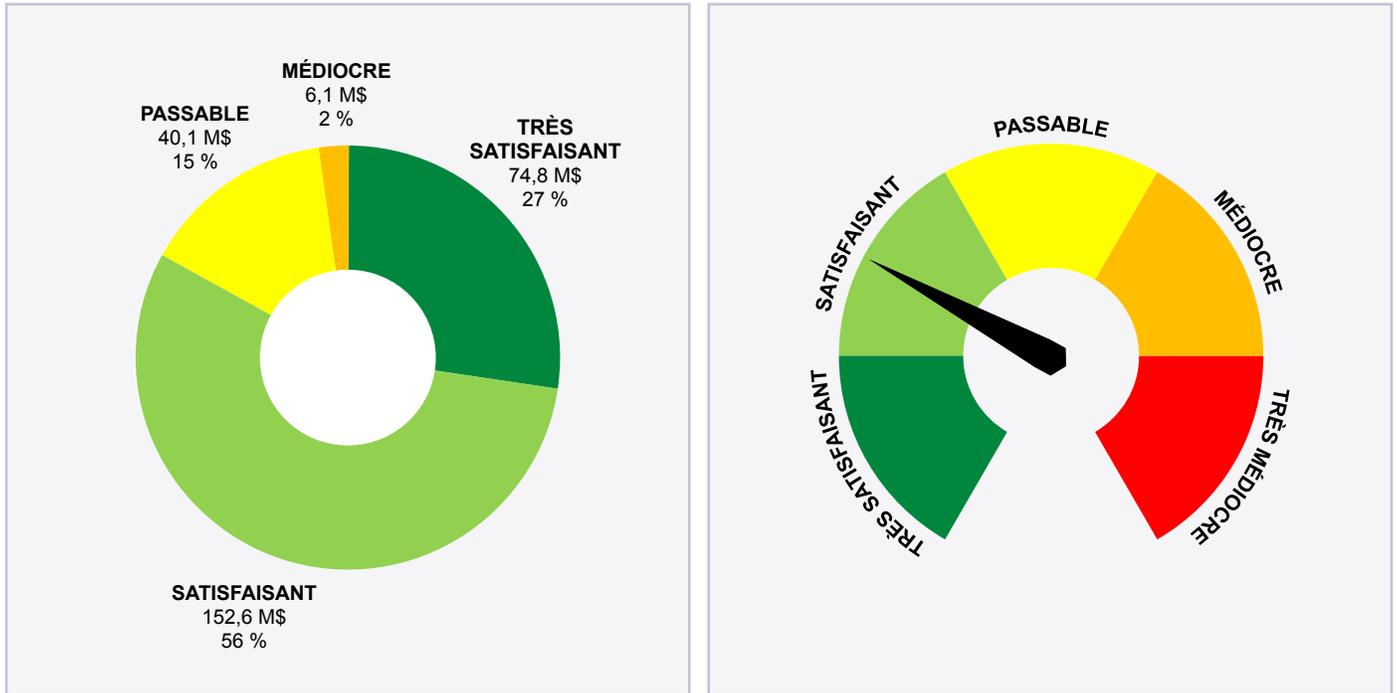
1 : IEI = 0 ou aucun entretien reporté n'est déclaré, ou encore, l'entretien obligatoire est déclaré, mais n'a pas encore été reporté; la déclaration de l'état se fonde sur la durée utile type utilisée, à savoir :

Condition	Très satisfaisant	Satisfaisant	Passable	Médiocre	Très médiocre
Durée utile type utilisée	<40 %	40 % – 70 %	70 % – 90 %	90 % – 100 %	≥100 %

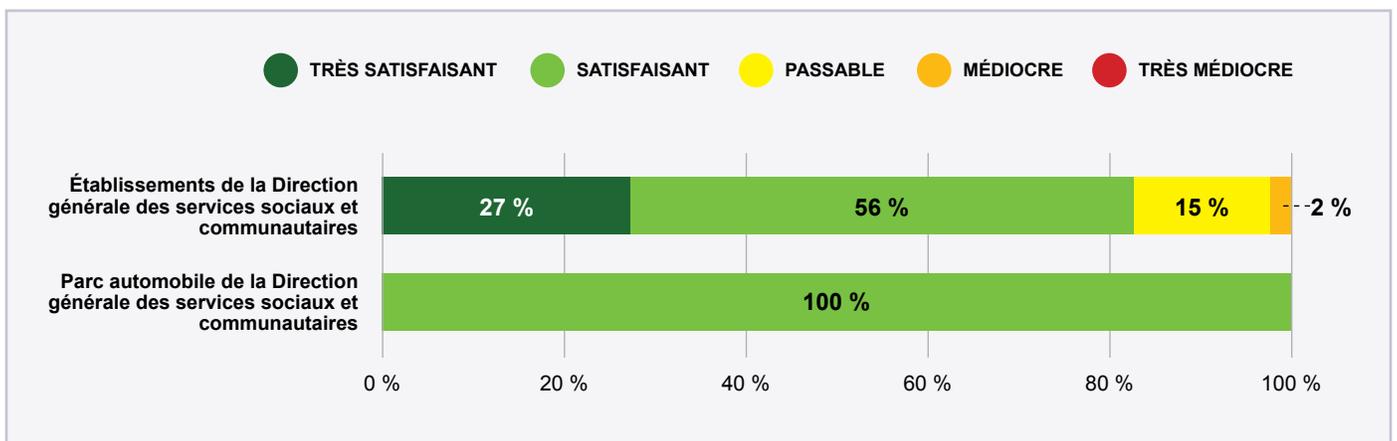


Dans l'ensemble, l'état des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires est « satisfaisant ». Les figures ci après font état de la répartition des différentes catégories d'actifs. Les pourcentages de la répartition selon l'état des actifs sont pondérés d'après la valeur à neuf.

Le profil de l'état de l'ensemble des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires



Le profil de l'état des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires



Les niveaux de service

3.1 LE CONTEXTE DES NIVEAUX DE SERVICE

Les infrastructures de la Ville existent pour servir les clients. Les niveaux de service permettent de mesurer le service effectivement offert, ce qui permet de prendre des décisions sur les infrastructures d'après les services qu'elles assurent, au lieu de simplement s'en remettre à leur état. Le Règlement exige que le Plan de gestion des actifs comprenne, pour chaque catégorie d'actifs, les niveaux de service que la municipalité propose d'assurer pour chacune des 10 années suivant l'année de la publication de ce plan.

Le Plan de gestion des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires établit les indicateurs des niveaux de service et fait état des niveaux de service actuellement offerts. Les indicateurs cadrent avec les objectifs de la Ville et confirment que les actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires doivent être gérés pour :

- prévoir suffisamment de places en services de garde;
- prévoir suffisamment de lits de soins de longue durée;
- réduire les émissions attribuables aux activités et aux installations de la Ville;
- accroître la résilience aux phénomènes météorologiques extrêmes et aux effets des changements climatiques;
- aménager des installations accessibles;
- offrir des services de qualité à chaque locataire et foyer;
- fournir à long terme des services durables et abordables.

3.2 LES NIVEAUX DE SERVICE HISTORIQUES ET ACTUELS

Le tableau ci-après fait état des niveaux de service de la Direction générale des services sociaux et communautaires. Le rendement dont fait état ce rapport porte sur :

- les résultats rétrospectifs, soit les niveaux de service déclarés dans la version précédente du Plan de gestion des actifs;
- les résultats actuels, soit les niveaux de service actuellement assurés par la Ville d'après les renseignements disponibles les plus récents.



Les indicateurs des niveaux de service de la Direction générale des services sociaux et communautaires

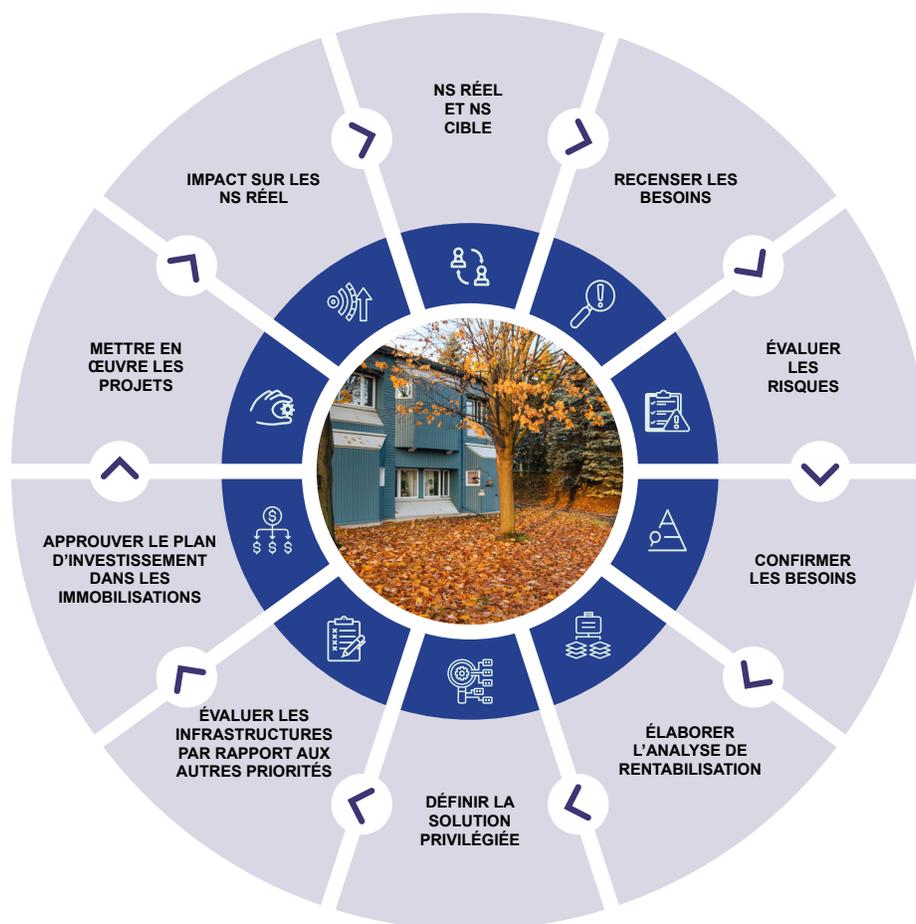
Caractéristiques des services	Niveaux de service communautaires	Niveaux de service techniques	Rendement rétrospectif (2022)	Rendement actuel (2023)
Capacité et utilisation	Prévoir suffisamment de places en services de garde.	Nombre de places en centres de services de garde municipaux agréés	387	387
	Prévoir suffisamment de lits de soins de longue durée.	Nombre de lits prévus dans les foyers de soins de longue durée de la Ville d'Ottawa	717	717
	Prévoir des lits de transition et de refuge.	Nombre de lits prévus dans les refuges de la Ville d'Ottawa, aménagés dans les établissements appartenant à la Ville et exploités par elle ou par un organisme partenaire à but non lucratif offrant des services de logement dans les refuges ou transitionnels	237	237
Fonctions	Réduire les émissions attribuables aux activités et aux installations de la Ville.	Émissions annuelles de GES produites par les immeubles de la Direction générale des services sociaux et communautaires par millier de pieds carrés (tonnes de CO ₂ e)	4,6 t/1 000 pi ²	4,5 t/1 000 pi ²
		Émissions annuelles de GES du parc de la Direction générale des services sociaux et communautaires (tonnes de CO ₂ e)	30 t	30 t
	Accroître la résilience aux phénomènes météorologiques extrêmes et aux effets des changements climatiques.	Pourcentage des installations dotées d'une génératrice de secours pour les systèmes de bâtiments essentiels	26 %	31 %
	Aménager des installations accessibles.	Pourcentage des installations dans lesquelles on a mené une vérification de l'accessibilité	68 %	81 %
Fiabilité	Veiller à l'entretien des actifs pour qu'ils restent en bon état.	Pourcentage des actifs du parc pour qu'ils restent dans un état satisfaisant ou pour en améliorer l'état	100 %	100 %
		Indice de l'état des installations	0,046	0,045
Abordabilité	Fournir à long terme des services durables et abordables.	Ratio de financement pour le renouvellement des actifs pour les installations de la Direction générale des services sociaux et communautaires	Non déclaré	0,9 %
		Ratio de financement pour le renouvellement des actifs pour les actifs du parc de la Direction générale des services sociaux et communautaires	Non déclaré	10,3 %



La stratégie de gestion des actifs

4.1 LES PRATIQUES, LES PROCÉDURES ET LES OUTILS

Le Règlement exige que le Plan de gestion des actifs définisse une stratégie de gestion du cycle de la durée utile en ce qui a trait aux actifs de chaque catégorie d'actifs pour la durée de 10 ans de ce plan. L'un des grands objectifs de la gestion des actifs consiste à confirmer les objectifs de la Ville et à s'assurer qu'ils cadrent avec ses plans financiers à long terme. Le Conseil municipal peut ainsi prendre des décisions en connaissance de cause et définir clairement l'orientation des moyens à prendre pour permettre à la Ville de mettre en équilibre les niveaux de service, les risques et les coûts.



La Ville a des pratiques bien établies pour évaluer le risque de ne pas respecter les normes des niveaux de service collectifs et techniques et pour déterminer les activités de calcul des coûts les plus faibles pour le cycle de la durée utile afin de réduire les risques à des niveaux satisfaisants et les coûts correspondants pour prendre ces risques. Le Plan de gestion des actifs comprend les prévisions des besoins liés à la réalisation des niveaux de service cibles et les compare au budget planifié afin de déterminer les déficits ou les excédents du secteur d'activité.

Les différentes activités du cycle de la durée utile sont exercées par différents secteurs de la Direction générale. Le processus de gestion des actifs est l'occasion d'adopter une vue d'ensemble du cycle de la durée utile des actifs et de recenser les actifs pour lesquels il serait utile de concevoir la mise en œuvre des stratégies du cycle de la durée utile. Il est important que chaque type d'actif réunisse un ensemble approprié d'activités sur leur durée utile et que le personnel qui interagit avec les actifs connaisse les relations entre les différentes activités et leur impact sur les coûts, les risques et les niveaux de service.

4.2 LA CROISSANCE, L'AMÉLIORATION ET LE RENOUVELLEMENT DES ACTIFS

Dans la mise au point du Plan de gestion des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires, nous avons préparé une estimation préliminaire du coût de la réalisation des niveaux de service cibles. L'estimation est établie d'après les données de 2024 et comprend les prévisions :

- des besoins en croissance pour les refuges en fonction du Plan financier à long terme 2025-2030 des Services de logement, ce qui est nécessaire pour servir la population de plus en plus nombreuse;
- des besoins en amélioration d'après les missions de vérification de l'accessibilité et les évaluations de l'état des bâtiments, ce qui est nécessaire pour améliorer les services, pour respecter les normes nouvelles ou à jour ou pour se pencher sur l'accessibilité;
- des besoins en renouvellement recensés pour les installations d'après les missions de vérification de l'état des bâtiments et des besoins prévus pour le renouvellement selon le cycle de la durée utile du parc automobile, ce qui est nécessaire pour veiller à ce que les biens restent en bon état. Ces activités comprennent les travaux majeurs de réparation, de remise à neuf et de remplacement.



La population d’Ottawa devrait se chiffrer à 1,4 million d’habitants d’ici 2046, ce qui représente une hausse de 40 % depuis 2018, comme l’indique la synthèse du tableau ci-après. Cette croissance pèsera sur les actifs et les services existants et pourrait obliger à faire appel à des actifs nouveaux ou augmentés pour répondre aux besoins grandissants.

Les projections de la population de la Ville d’Ottawa pour 2046

	Projections pour 2046	Croissance depuis 2018
Population	1 409 650	402 150
Ménages	590 600	194 800
Emplois	827 000	189 500

Source : Rapport au Conseil municipal sur le nouveau Plan officiel (ACS2021-PIE-EDP-0036), octobre 2021.

Le tableau ci-après fait la synthèse des besoins projetés pour la croissance, l’amélioration et le renouvellement des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires.

Besoins projetés pour la croissance, l’amélioration et le renouvellement des actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires

Catégories d’actifs	Ensemble des besoins sur 10 ans (en millions de dollars de 2024)			
	Croissance	Amélioration	Renouvellement	Total
Centres de services de garde	0,0 \$	0,2 \$	5,5 \$	5,7 \$
Refuges	61,9 \$	0,0 \$	7,6 \$	69,5 \$
Foyers de soins de longue durée	0,0 \$	13,1 \$	44,9 \$	57,9 \$
Parc automobile	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$
Total	61,9 \$	13,2 \$	57,9 \$	133,1 \$

Les chiffres étant arrondis, les totaux ne sont pas nécessairement exacts.

Conformément au règlement d’application, il faut aussi tenir compte, dans la planification de la gestion des actifs, des objectifs du Plan directeur sur les changements climatiques de la Ville pour les stratégies de maîtrise afin de ralentir les impacts des dérèglements climatiques, par exemple en réduisant les émissions de gaz à effet de serre, et pour les stratégies d’adaptation destinées à réduire les impacts négatifs associés aux dérèglements climatiques existants et projetés. Dans le Plan de gestion des actifs, on estime les coûts supplémentaires projetés à engager en raison des dérèglements climatiques, comme l’indique le tableau ci-après. Il s’agit d’estimations préliminaires établies d’après les données disponibles les plus récentes, qui seront affinées au fil du temps.



Estimation des surcoûts projetés attribuables aux dérèglements climatiques pour la Direction générale des services sociaux et communautaires

Surcoûts attribuables aux dérèglements climatiques	Total estimatif des surcoûts sur 10 ans (en millions de dollars de 2024)
Augmentation des frais d'exploitation et d'entretien en raison des impacts à long terme graduels des dérèglements climatiques ²	2,7 \$
Augmentation des coûts du renouvellement des infrastructures en raison des impacts à long terme graduels des dérèglements climatiques ³	2,4 \$
Augmentation des coûts d'exploitation et d'entretien attribuable aux épisodes météorologiques extrêmes ⁴	0,8 \$
Augmentation des coûts des infrastructures pour la mise en œuvre des mesures de maîtrise des dérèglements climatiques, dont l'électrification du parc automobile municipal et la rénovation des immeubles ⁵	16,7 \$
Total	22,6 \$

Les estimations ne captent pas les dommages causés aux infrastructures par les épisodes météorologiques catastrophiques ou extrêmes (comme les tornades), l'augmentation des besoins en renouvellement des infrastructures en raison de la détérioration accélérée des actifs, la hausse des coûts de la croissance pour répondre aux impératifs des changements climatiques, l'augmentation des coûts du renouvellement des infrastructures pour les actifs distincts des bâtiments (par exemple le parc automobile et l'équipement), et enfin, les impacts graduels à long terme imputables aux risques climatiques distincts de la chaleur extrême, des précipitations extrêmes et des cycles de gel-dégel.

2 : Les coûts estimatifs attribuables aux impacts graduels à long terme des dérèglements climatiques sont calculés d'après l'étude intitulée « [Projet Chiffrer les impacts du changement climatique sur l'infrastructure publique](#) » du Bureau de la responsabilité financière de l'Ontario.

3 : Ibidem.

4 : Les coûts estimatifs d'exploitation et d'entretien attribuables aux épisodes météorologiques extrêmes sont établis d'après les données financières rétrospectives de la Ville et les rapports du Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) pour les récents épisodes météorologiques importants.

5 : Les dépenses en immobilisations estimatives à engager pour mettre en œuvre les mesures destinées à enrayer les dérèglements climatiques sont établies d'après l'étude Évolution énergétique (2020) et selon les études subséquentes détaillées comme la Stratégie de verdissement du parc automobile.



4.3 L'EXPLOITATION ET L'ENTRETIEN

La Ville met au point des stratégies d'exploitation pour assurer les services; ces stratégies portent sur la consommation de ressources comme les ressources humaines, l'énergie, les produits chimiques et les matériaux. Les stratégies d'entretien correspondent aux activités permanentes et régulières à exercer pour continuer d'exploiter les actifs, notamment les cas dans lesquels des parties des actifs tombent en panne et doivent être réparées immédiatement pour veiller à ce que les actifs soient à nouveau opérationnels.

Les nouveaux actifs acquis ou construits par la Ville dans le cadre de la croissance donnent lieu à d'éventuels surcoûts d'exploitation et d'entretien, en plus des dépenses actuelles. Il est crucial pour la Ville d'évaluer ces coûts prospectifs et leur abordabilité en prenant des décisions sur l'acquisition ou la construction de nouveaux actifs.



La stratégie du financement

Le Règlement exige que le Plan de gestion des actifs définisse une stratégie financière en ce qui a trait aux actifs de chaque catégorie d'actifs pour la durée de 10 ans du Plan. La Ville continue d'investir judicieusement dans le maintien des infrastructures et a augmenté ses investissements dans les immobilisations pour qu'ils cadrent avec ses plans financiers à long terme. Les cibles recommandées pour le financement dans le cadre du Programme de gestion intégrale des actifs 2017 portaient essentiellement sur le maintien en bon état des infrastructures indispensables. Il faudra mettre à jour les plans financiers à long terme lorsque les nouveaux niveaux de service auront été définis pour en assurer la viabilité financière.

5.1 L'HISTORIQUE DES DÉPENSES

Pour consulter l'information sur les dépenses antérieures d'exploitation et d'immobilisations, veuillez consulter les documents budgétaires annuels de la Ville pour les années antérieures. Il faut noter que les valeurs budgétaires rétrospectives jouent le rôle d'estimations des dépenses et que les dépenses réelles peuvent être différentes des provisions budgétées indiquées.

5.2 LA PRÉVISION DES DÉPENSES

Dans les 10 prochaines années, la Ville continuera d'investir dans les infrastructures pour étayer les dépenses opérationnelles, répondre aux besoins en réfection, assurer la croissance et apporter des améliorations. Le budget de fonctionnement planifié est établi d'après le budget de fonctionnement prévisionnel 2024 des Services financiers pour la Direction générale des services sociaux et communautaires et le budget des immobilisations planifié est établi d'après le budget prévisionnel des immobilisations décennal de 2024 de la Ville.



Budget prévu pour la Direction générale des services sociaux et communautaires

Constituantes	Prévisions budgétaires (en millions de dollars de 2024)										
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Total
Budget d'exploitation ⁶	128,3 \$	133,6 \$	139,2 \$	144,9 \$	150,8 \$	157,0 \$	163,4 \$	170,0 \$	176,8 \$	184,0 \$	1 548,0 \$
Budget des immobilisations – amélioration	0,1 \$	0,2 \$	0,2 \$	0,2 \$	0,2 \$	0,2 \$	0,2 \$	0,2 \$	0,2 \$	0,2 \$	1,6 \$
Budget des immobilisations – réfection	5,5 \$	2,0 \$	2,0 \$	2,1 \$	2,1 \$	2,1 \$	2,2 \$	2,2 \$	2,2 \$	2,2 \$	24,6 \$

Les chiffres étant arrondis, les totaux ne sont pas nécessairement exacts.

6 : Les valeurs représentées correspondent aux besoins nets du budget d'exploitation après récupération des dépenses et recettes.



L'analyse de financement

Le Règlement exige de faire la synthèse, dans le Plan de gestion des actifs, de l'indication du financement annuel à consacrer, selon les projections, aux activités du cycle de la durée utile. Si, d'après le financement disponible projeté, la municipalité comptabilise un déficit du secteur d'activité pour les activités du cycle de la durée utile indiquées, le Règlement oblige à fournir une explication sur les moyens grâce auxquels la municipalité gèrera les risques qu'elle coure si elle n'exerce pas les activités nécessaires pendant le cycle de la durée utile des actifs.

Il faut comparer le financement des immobilisations projeté aux budgets planifiés afin de recenser les déficits (ou les « lacunes ») potentiels du secteur d'activité, les risques qui pourraient se produire pour les services, ainsi que les stratégies à adopter pour enrayer ces risques.



6.1 LE DÉFICIT DU SECTEUR D'ACTIVITÉ

Le Plan de gestion des actifs permet de prévoir la situation de la Ville dans 10 ans en ce qui a trait à certaines cibles des niveaux de service d'après les décisions prises antérieurement dans les investissements consacrés par la Ville aux actifs et dans la gestion de ses actifs. Le déficit du secteur d'activité correspond à la différence entre les besoins prévus en investissements dans les infrastructures et les investissements que la Ville a budgétés. C'est pourquoi les déficits du secteur d'activité pourront changer et changeront effectivement en raison des changements qui interviendront dans les politiques, dans les plans directeurs, dans la population, dans les services offerts, dans l'inventaire des actifs ou dans les investissements de la Ville et des autres de gouvernement. Dans les 10 prochaines années, le total des besoins pour les actifs de la Direction générale des services sociaux et communautaires est supérieur au budget planifié, ce qui donne lieu à un déficit du secteur d'activité. Le lecteur trouvera dans le tableau et la figure ci après la synthèse des besoins en investissements prévus, des budgets planifiés et des déficits du secteur d'activité.

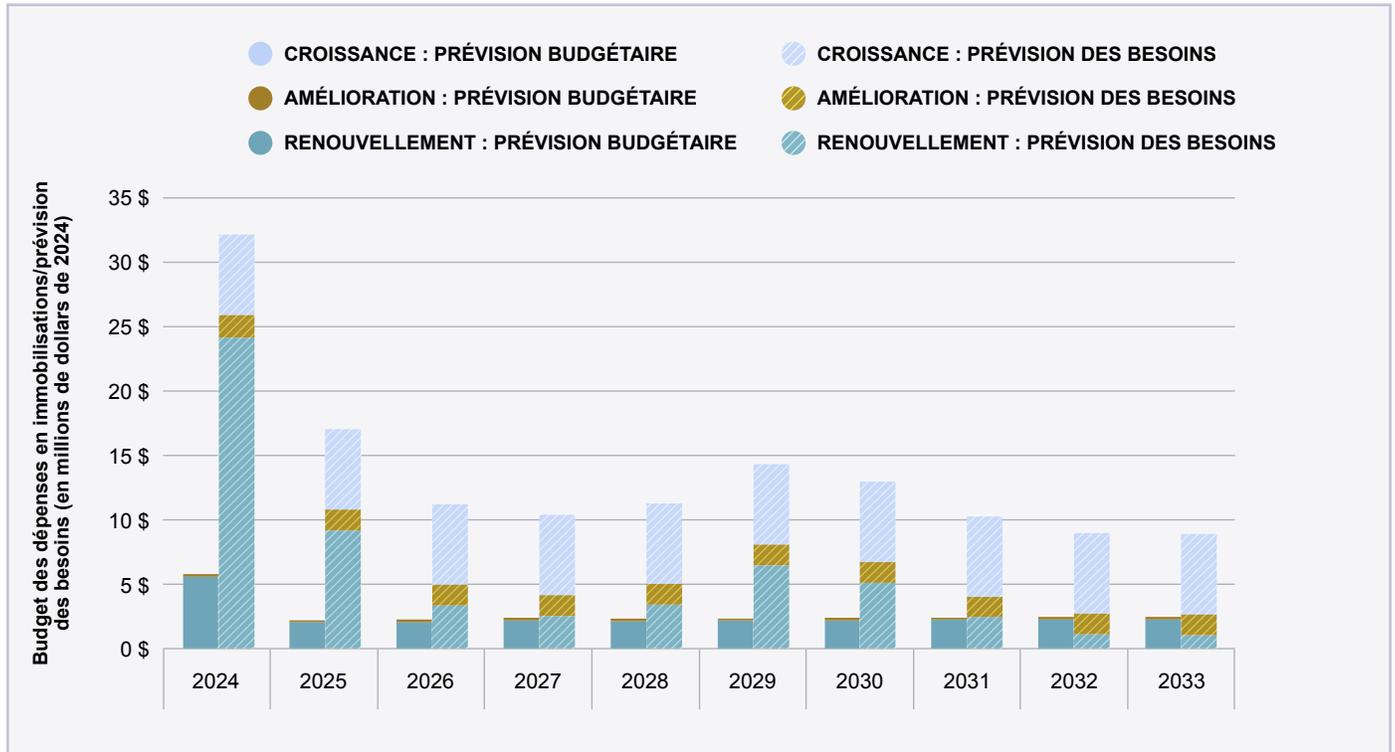
Déficit du secteur d'activité des immobilisations pour la Direction générale des services sociaux et communautaires

Catégories d'actifs	Besoins sur 10 ans (en millions de dollars de 2024)	Financement sur 10 ans (en millions de dollars de 2024)	Déficit sur 10 ans (en millions de dollars de 2024)
Croissance			
Centres de services de garde	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$
Refuges	61,9 \$	0,0 \$	(61,9 \$)
Foyers de soins de longue durée	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$
Fleet	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$
Total pour la croissance	61,9 \$	0,0 \$	(61,9)
Amélioration			
Centres de services de garde	0,2 \$	0,2 \$	0,0 \$
Refuges	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$
Foyers de soins de longue durée	13,1 \$	1,5 \$	(11,6 \$)
Fleet	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$
Total pour l'amélioration	13,2 \$	1,6 \$	(11,6 \$)
Renouvellement			
Centres de services de garde	5,5 \$	3,0 \$	(2,5 \$)
Refuges	7,6 \$	5,0 \$	(2,6 \$)
Foyers de soins de longue durée	44,9 \$	16,5 \$	(28,4 \$)
Fleet	0,0 \$	0,1 \$	0,1 \$
Total pour le renouvellement	57,9 \$	24,6 \$	(33,3 \$)
Total global	133,1 \$	26,3 \$	(106,8 \$)

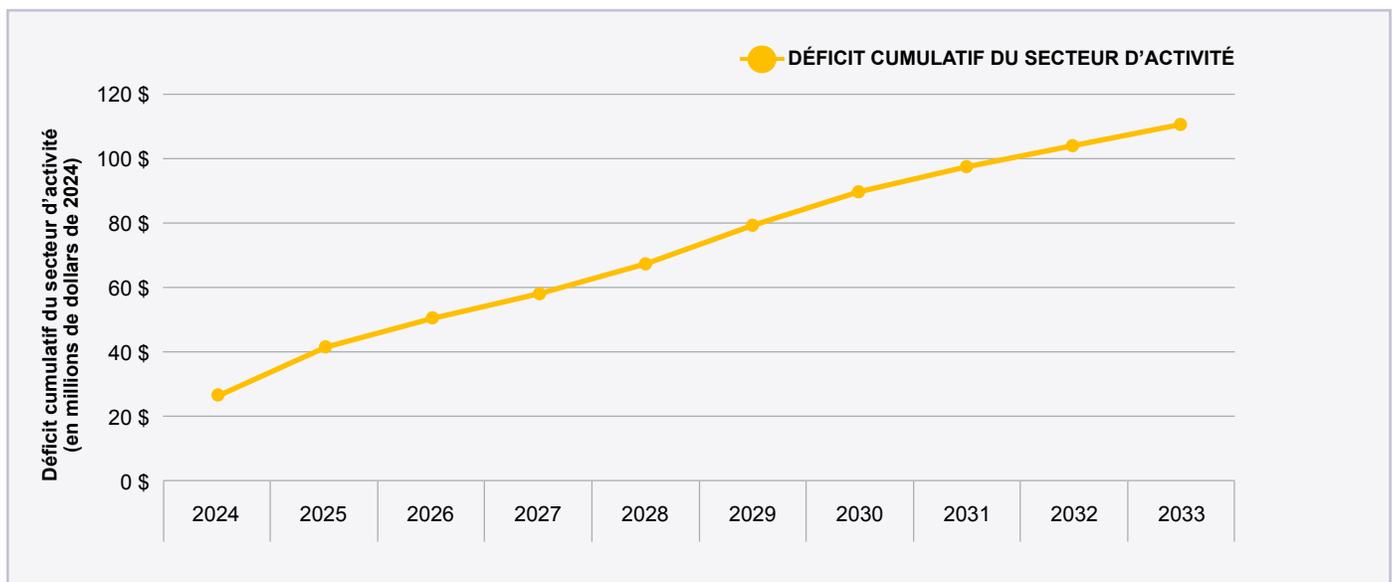
Les chiffres étant arrondis, les totaux ne sont pas nécessairement exacts.



Budget des dépenses en immobilisations et prévision des besoins en infrastructures pour la Direction générale des services sociaux et communautaires



Déficit cumulatif du secteur d'activité des immobilisations pour la Direction générale des services sociaux et communautaires



Le déficit du secteur d'activité des immobilisations ci dessus ne comprend pas les coûts supplémentaires projetés estimatifs à engager en raison des dérèglements climatiques pour la Direction générale des services sociaux et communautaires, dont il est question dans la section 4.2. La Ville a planifié, sur les 10 prochaines années, un financement à consacrer exclusivement aux besoins relatifs aux dérèglements climatiques dans le cadre du Plan directeur sur les changements climatiques et du programme lié aux émissions annuelles de GES. Ce financement est destiné non seulement à la Direction générale des services sociaux et communautaires, mais à tous les autres services offerts par la Ville. Le tableau ci-après fait la synthèse des besoins définis pour les différents services de la Ville dans le financement des dépenses en immobilisations liées aux dérèglements climatiques et du financement total planifié des dépenses en immobilisations pour les initiatives visant à enrayer les dérèglements climatiques. Il s'agit d'estimations préliminaires qui sont mises au point et priorisées dans le cadre de différentes initiatives; elles donnent toutefois une idée de l'ordre de grandeur des budgets planifiés et des besoins potentiels projetés. Ces estimations ne tiennent pas compte des coûts de réparation ou de remplacement des infrastructures pour les épisodes météorologiques extrêmes comme les tornades, les inondations riveraines ou les tempêtes de verglas. L'analyse ne capte pas le financement apporté par des sources externes comme les autres ordres de gouvernement. Il faudra intégrer le financement des infrastructures dans l'ensemble des budgets des directions générales. L'analyse est établie d'après la prévision budgétaire des immobilisations 2024 sur 10 ans de la Ville. Il est important de noter que la prévision du financement 2024 représentée est supérieure de 155 millions de dollars à la prévision budgétaire 2025 définitive approuvée, qui prévoit la somme de 91,2 millions de dollars sur 10 ans (contre 246,4 millions de dollars comme l'indique le tableau).

Les budgets estimatifs projetés des dépenses en immobilisations pour les changements climatiques et les besoins en immobilisations pour tous les services de la Ville⁷

	Besoins sur 10 ans (en millions de dollars de 2024)	Financement sur 10 ans (en millions de dollars de 2024)	Déficit sur 10 ans (en millions de dollars de 2024)
Changements climatiques	1 700 \$	246,4 \$	(1 453,6 \$)

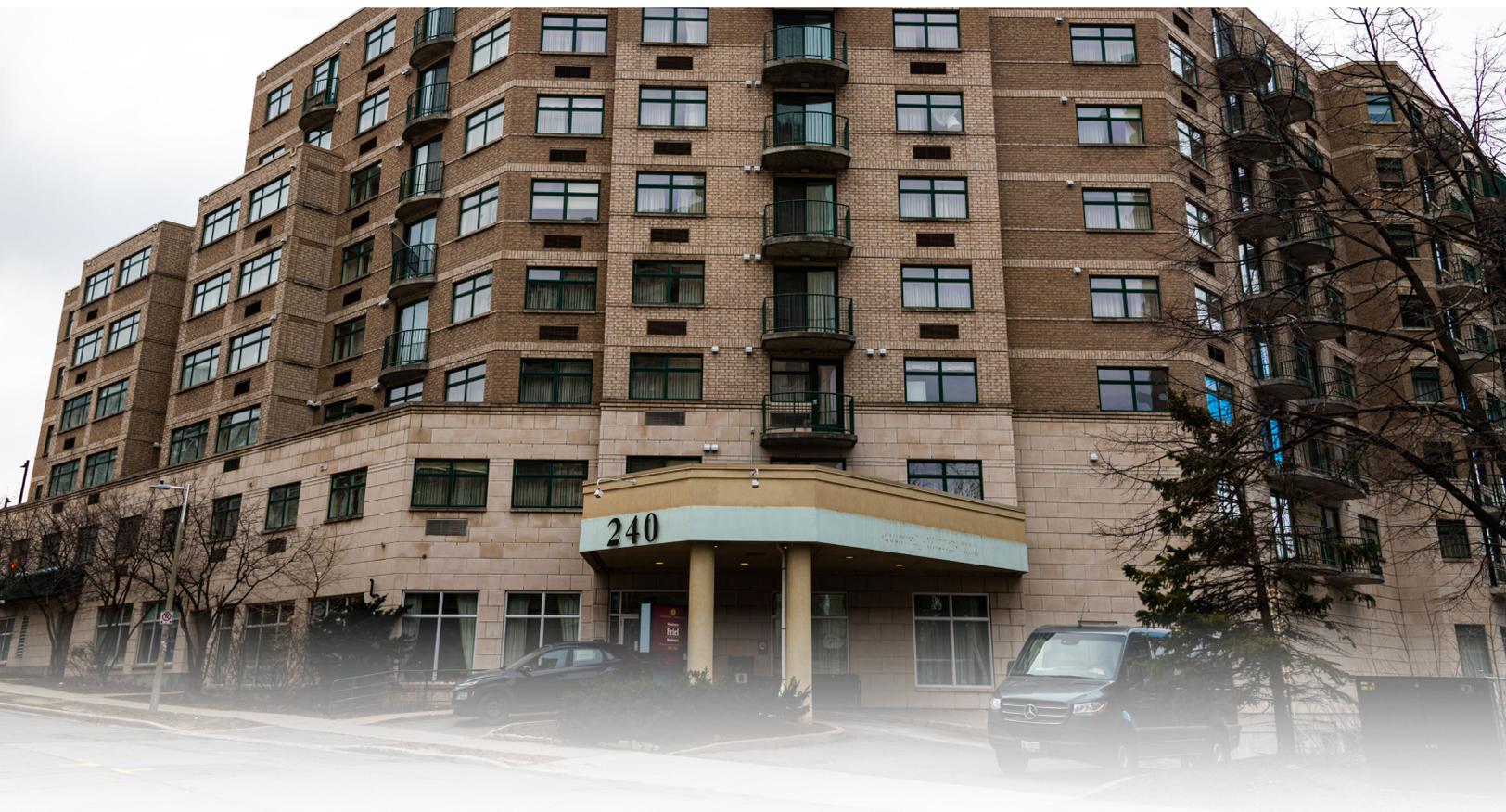
7 : Les estimations excluent les Services de déchets solides et les Services de transports en commun parce que toute l'analyse financière de ces services est captée dans les plans financiers à long terme correspondants.



6.2 LES NIVEAUX DE SERVICE ATTENDUS ET CIBLES

Pour les niveaux de service, la Ville a fixé des cibles de rendement, ainsi que le rendement prévu. On peut comparer ces indicateurs afin d'évaluer la concordance entre le rendement attendu et le rendement cible. Le tableau ci après comprend :

- le rendement actuel, ainsi que les niveaux de service fixés par la Ville d'après l'information disponible la plus récente;
- des flèches permettant de savoir si l'indicateur est appelé à évoluer tendanciuellement à la hausse ou à la baisse ou rester relativement stable, ainsi que des couleurs permettant de savoir si la tendance est positive (vert) ou négative (rouge) par rapport au niveau de service cible;
- le rendement attendu, ainsi que les niveaux de service qu'on devrait atteindre d'après le budget planifié de la Ville;
- le rendement cible, ainsi que le niveau de service cible de la Ville d'après ses directives, ses politiques, sa stratégie ou son plan directeur, ou selon d'autres documents.



Niveaux de service attendus et cibles pour la Direction générale des services sociaux et communautaires

Caractéristiques des services	Niveaux de service communautaires	Niveaux de service techniques	Rendement actuel (2023)	Tendance (2024-2033)	Rendement attendu (2033)	Rendement cible (2033)	Source de la cible
Capacité et utilisation	Prévoir suffisamment de places en services de garde.	Nombre de places en centres de services de garde municipaux agréés	387	→	387	387	Personnel des Services à l'enfance
	Prévoir suffisamment de lits de soins de longue durée.	Nombre de lits prévus dans les foyers de soins de longue durée de la Ville d'Ottawa	717	→	717	717	Personnel des Services de soins de longue durée
	Prévoir des lits de transition et de refuge.	Nombre de lits prévus dans les refuges de la Ville d'Ottawa, aménagés dans les établissements appartenant à la Ville et exploités par elle ou par un organisme partenaire à but non lucratif offrant des services de logement dans les refuges ou transitionnels	237	↑	765	765	Plan financier à long terme 2025-2030 des Services de logement
Fonctions	Réduire les émissions attribuables aux activités et aux installations de la Ville.	Émissions annuelles de GES produites par les immeubles de la Direction générale des services sociaux et communautaires par millier de pieds carrés (tonnes de CO ₂ e)	4,5 t/1 000 pi ²	↓ ⁸	Baisse ⁸	1,9 t/1 000 pi ²	Plan directeur de lutte contre les changements climatiques
		Émissions annuelles de GES du parc de la Direction générale des services sociaux et communautaires (tonnes de CO ₂ e)	30 t	Cf. la Stratégie de verdissement du parc automobile.		Cf. la Stratégie de verdissement du parc automobile.	
	Accroître la résilience aux phénomènes météorologiques extrêmes et aux effets des changements climatiques.	Pourcentage des installations dotées d'une génératrice de secours pour les systèmes de bâtiments essentiels	38 %	↑	Hausse	Aucune cible fixée	
	Aménager des installations accessibles.	Pourcentage des installations dans lesquelles on a mené une vérification de l'accessibilité	81 %	↑	Environ 20 vérifications de l'accessibilité par an dans l'ensemble des services	Aucune cible fixée	
Fiabilité	Veiller à l'entretien des actifs pour qu'ils restent en bon état.	Pourcentage des actifs du parc pour qu'ils restent dans un état satisfaisant ou pour en améliorer l'état	100 %	↓	50 %	100 %	Modélisation du cycle de la durée utile
		Indice de l'état des installations	0,045	↑	0,19	0,002	Modélisation du cycle de la durée utile
Abordabilité	Fournir à long terme des services durables et abordables.	Ratio de financement pour le renouvellement des actifs pour les installations de la Direction générale des services sociaux et communautaires	0,9 %	Sans objet		2,1 %	Modélisation du cycle de la durée utile
		Ratio de financement pour le renouvellement des actifs pour les actifs du parc de la Direction générale des services sociaux et communautaires	10,3 %	Sans objet		17,2 %	Modélisation du cycle de la durée utile

↑ Tendance haussière positive	↑ Tendance haussière négative	↓ Tendance baissière positive	↓ Tendance baissière négative	→ Tendance stable positive	→ Tendance stable négative
-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	----------------------------	----------------------------

8 : Les émissions devraient évoluer tendanciellement à la baisse; toutefois, les niveaux de financement planifiés ne devraient pas être suffisants pour atteindre les cibles de réduction des émissions de GES de 2030 et de 2040.



6.3 LA GESTION DES RISQUES

La Ville fait appel à une approche fondée sur les risques dans la priorisation des investissements consacrés aux infrastructures. Les cadres et les méthodes d'évaluation des risques varient selon les divers types d'infrastructures; ils sont toutefois généralement établis d'après l'importance de chaque infrastructure du point de vue des services offerts et de leur continuité, ainsi que du nombre d'utilisateurs qui pourraient être touchés.

Le *Règlement de l'Ontario 588/17* oblige à analyser les risques liés aux niveaux de service proposés et à la mise en œuvre du Plan de gestion des actifs. Le lecteur trouvera dans les tableaux ci après la synthèse des risques les plus critiques.

Risques essentiels pour les niveaux de service

Secteurs de risque ⁹	Incidences potentielles	Réaction de la Ville
Financement de la croissance	Le sous financement pourrait réduire la capacité à construire de nouvelles infrastructures pour étayer la croissance dans les délais voulus, ce qui pourrait accroître la demande exprimée pour les infrastructures existantes, réduire la redondance, augmenter les frais de réparation réactifs et retarder les travaux d'aménagement.	La Ville met à jour à intervalles réguliers les plans directeurs et le <i>Règlement sur les redevances d'aménagement</i> en tenant compte des besoins dans le financement de la croissance. On peut intégrer l'accroissement des besoins en croissance dans ces mises à jour et dans les mises à jour à apporter éventuellement au Plan de gestion des actifs.
Financement du renouvellement selon le cycle de la durée utile	Les retards dans les activités de renouvellement pourraient se répercuter sur la fiabilité des services et accroître les coûts à long terme (dont les frais d'exploitation et d'entretien).	La Ville priorise les projets d'immobilisations en évaluant l'état des actifs infrastructurels, en faisant appel à une approche fondée sur les risques pour évaluer l'impact potentiel sur les niveaux de service et en assurant la coordination avec d'autres projets pour minorer les interruptions. Cette approche structurée priorise les actifs essentiels en respectant les contraintes de l'abordabilité.

⁹ : Conformément à l'article 6 du *Règlement de l'Ontario 588/17*, le Plan de gestion des actifs doit faire état des risques liés aux options pour lesquelles on pourrait potentiellement exercer des activités dans le cycle de la durée utile afin d'atteindre les niveaux de service proposés, ainsi que les risques associés à ces options pour la viabilité à long terme de la municipalité.



Secteurs de risque	Incidences potentielles	Réaction de la Ville
Financement de l'exploitation et de l'entretien	Le sous financement pourrait réduire la fiabilité des services et augmenter les réparations d'urgence.	On optimise les provisions du budget d'exploitation pour que les fonds soient consacrés aux opérations essentielles, en misant sur les mesures préventives pour assurer les niveaux de service et en tenant compte des commentaires du public pour s'assurer que les activités concordent avec les besoins de la collectivité et respectent les contraintes de l'abordabilité.
La maîtrise des dérèglements climatiques et la climatorésilience	Le report des projets liés au climat pourrait faire obstacle à l'adaptation, augmenter les coûts à long terme et exercer une pression sur les budgets existants.	Le Plan directeur pour la lutte contre les changements climatiques (PDLCC) et ses stratégies auxiliaires définissent l'orientation à adopter pour prioriser les investissements dans la lutte contre les dérèglements climatiques pour ce qui est des mesures de maîtrise et d'adaptation à la fois. Le PDLCC fait aussi état de la nécessité d'appliquer le point de vue du climat dans les projets de gestion des actifs et d'infrastructures, notamment dans le cadre des processus de planification et de priorisation des infrastructures de la direction générale. La mise en œuvre du PDLCC et de ses plans auxiliaires est une responsabilité commune à l'ensemble des directions générales. La réaction à la vérification du PDLCC 2024 permettra de préciser l'orientation des priorités.
Hausse des coûts de remplacement des actifs	La hausse des coûts pourrait donner lieu à des retards dans les projets et accroître les pressions financières. Il se peut que le nombre de projets à réaliser grâce au même financement soit moindre.	La Ville fait appel à la gestion intégrale des actifs, en misant sur l'entretien préventif et en priorisant les investissements d'après les risques dans le respect des contraintes de l'abordabilité. Elle mène aussi la planification financière à long terme et se penche sur des solutions innovantes pour réduire les coûts et améliorer les services offerts.



Secteurs de risque	Incidences potentielles	Réaction de la Ville
Entretien et électrification du parc automobile	La hausse des frais d'entretien ou les infrastructures électriques insuffisantes pourraient avoir une incidence sur la fiabilité du parc automobile et sur les interventions d'urgence.	La Stratégie de verdissement du parc automobile recommande une approche qui permet de s'assurer que la Ville dispose d'infrastructures suffisantes dans les progrès accomplis pour électrifier le parc automobile. Dans cette stratégie, on recommande de mettre au point proactivement les infrastructures de l'offre d'énergie et de ravitaillement en prévision de l'électrification, en plus de lancer les travaux de modernisation des bâtiments et des infrastructures civiles avant d'acheter des véhicules électriques.
Incidences des phénomènes météorologiques extrêmes	L'augmentation de la fréquence des épisodes météorologiques pourrait causer des dommages aux actifs, interrompre les services et accroître les besoins en entretien.	La stratégie provisoire de climatorésilience de la Ville (« Parés pour les changements climatiques Ottawa ») constitue une stratégie et un plan de mise en œuvre à long terme qui orientent les interventions et les investissements sur l'ensemble du territoire de la Ville en raison du réchauffement, de l'humidification et de l'imprévisibilité du climat. Cette stratégie consiste à mener des évaluations portant sur les risques climatiques pour les infrastructures essentielles afin de prioriser les investissements et les interventions. On offre aussi des assurances et on pourra puiser dans les réserves de la Ville pour financer les coûts non planifiés en raison des épisodes météorologiques extrêmes.
Pressions opérationnelles des dérèglements climatiques	L'augmentation des impératifs imposés au personnel et aux ressources pourrait avoir des incidences sur les activités de prévention.	La stratégie « Parés pour les changements climatiques Ottawa » fait état des besoins projetés pour ce qui est de l'accroissement du budget d'exploitation en raison des changements climatiques, en orientant les interventions et les investissements à long terme pour assurer la résilience de la Ville d'ici 2050. On tient compte chaque année, dans le cadre du processus de budgétisation pour des projets et des programmes spécifiques.



Secteurs de risque	Incidences potentielles	Réaction de la Ville
Besoins réglementaires et en équité non urgents	<p>Les retards pourraient se répercuter sur l'inclusivité, sur l'accessibilité et sur l'adéquation du milieu de travail.</p> <p>Les pressions qui pèsent sur le personnel pourraient se répercuter sur la fidélisation et le moral des employés, ce qui pourrait avoir des incidences sur la continuité et sur la capacité des moyens d'intervention d'urgence.</p>	<p>La Ville tâche de s'assurer que l'on répond aux besoins essentiels dans le respect des contraintes de l'abordabilité en priorisant les besoins et les services essentiels, en faisant des démarches pour obtenir des subventions et nouer des partenariats, en améliorant l'efficacité, en consultant la collectivité et en se consacrant à la planification financière à long terme.</p> <p>On priorisera les travaux de modernisation pour promouvoir l'accessibilité et l'équité d'après les besoins et les risques constatés.</p>

Risques essentiels et maîtrise des risques pour la mise en œuvre du Plan de gestion des actifs

Risques essentiels pour la mise en œuvre du Plan de gestion des actifs	Réaction
Les prévisions de la population pourraient changer.	<p>Les changements dans les prévisions de la population se répercuteront sur les prévisions des besoins en croissance, qui seront revues et actualisées au moins une fois tous les cinq ans dans le cadre de la mise à jour du Plan de gestion des actifs.</p> <p>On peut recenser les grands enjeux dans le cadre de l'examen annuel des progrès accomplis par la Ville dans la mise en œuvre du Plan de gestion des actifs et dans la section « Incidences sur la gestion des actifs » des différents rapports présentés au Conseil municipal.</p>
Les prochains budgets approuvés pourraient varier par rapport aux budgets planifiés retenus comme hypothèses dans l'analyse financière du Plan de gestion des actifs.	<p>Le Plan de gestion des actifs sera mis à jour au moins une fois tous les cinq ans, notamment en menant une analyse des budgets actualisés, ce qui permettra de réévaluer les besoins projetés, les niveaux de service attendus et les risques.</p> <p>On pourra se pencher sur les impacts essentiels attribuables aux changements budgétaires dans l'examen annuel des progrès accomplis par la Ville dans la mise en œuvre du Plan de gestion des actifs et dans la section « Incidences sur la gestion des actifs » des différents rapports présentés au Conseil municipal.</p>



Risques essentiels pour la mise en œuvre du Plan de gestion des actifs	Réaction
<p>Il se peut que le Conseil prévoie plus d'actifs que ceux qui sont planifiés dans le Plan de gestion des actifs.</p>	<p>Les actifs supplémentaires se répercuteront essentiellement sur les prévisions des opérations et des travaux de renouvellement. On pourra tenir compte chaque année des incidences essentielles dans le cadre de l'examen des progrès accomplis par la Ville dans la mise en œuvre du Plan de gestion des actifs et dans la section « Incidences sur la gestion des actifs » des différents rapports soumis au Conseil municipal.</p>
<p>Le Conseil municipal ou les changements apportés aux lois et aux règlements pourraient obliger à adopter des niveaux de service cibles supérieurs ou différents.</p>	<p>Les niveaux de service supérieurs ou différents proposés se répercuteront sur les besoins en dépenses, ce qui pourrait obliger à adopter d'autres approches dans les services offerts, à augmenter les recettes pour respecter les niveaux de service relevés ou à remanier le financement en repriorisant les niveaux de service et ce qui pourrait éventuellement accroître les risques dans d'autres secteurs. On reverra et actualisera ces questions au moins une fois tous les cinq ans dans le cadre de la mise à jour du Plan de gestion des actifs. Comme on l'indique ci dessus, on pourra se pencher chaque année sur les incidences essentielles dans le cadre de l'examen des progrès accomplis par la Ville dans la mise en œuvre du Plan de gestion des actifs et dans la section « Incidences sur la gestion des actifs » des différents rapports présentés au Conseil municipal.</p>
<p>Changements dans les données sur les actifs ou sur les finances, ce qui pourrait se répercuter sur les constatations exposées dans le Plan de gestion des actifs.</p>	<p>Les changements intervenus dans les données consultées pour produire le Plan de gestion des actifs seront constatés dans la mise à jour du Plan de gestion des actifs au moins une fois tous les cinq ans. Comme on l'indique ci dessus, on peut se pencher chaque année sur les incidences essentielles dans le cadre de l'examen des progrès accomplis par la Ville dans la mise en œuvre du Plan de gestion des actifs et dans la section « Incidences sur la gestion des actifs » des différents rapports présentés au Conseil municipal.</p>



6.4 LES STRATÉGIES NON FINANCIÈRES

Puisqu'on ne s'attend pas à ce que les budgets planifiés soient suffisants pour financer l'intégralité des besoins prévus dans le cycle de la durée utile des actifs, il faut faire appel à différentes méthodes pour enrayer les risques associés au sous financement. On peut faire appel aux différentes stratégies non financières qui existent ou les mettre en œuvre pour corriger ce problème, notamment :

- les politiques et les programmes qui viennent en aide aux familles qui ont besoin d'installations de soins de longue durée pour assurer le soutien à domicile;
- l'information sur les mesures préventives de protection de la santé afin de venir en aide aux résidents qui mènent une vie autonome;
- la conversion des actifs des installations existantes en établissements de soins de longue durée, en locaux de garde d'enfants ou en refuges.

Toutes les nouvelles stratégies pourraient avoir des répercussions sur les résidents et les services et devraient faire l'objet d'une étude plus fouillée avant qu'on y fasse appel.



Le plan d'amélioration

Le Règlement exige que le Plan de gestion des actifs fasse état de l'approche adoptée par la municipalité pour améliorer et adopter continuellement des pratiques appropriées dans la planification de la gestion des actifs. D'après l'instantané de l'état actuel et les plans existants présentés dans le Plan de gestion des actifs, font partie des points à améliorer, les mesures qui consistent à :

- continuer de se pencher sur les lacunes statistiques, la gestion des données et la conservation des documents;
- mettre à jour les estimations de coûts;
- examiner, suivre les niveaux de service et en rendre compte;
- améliorer et étoffer les prévisions des besoins, les prévisions financières et l'analyse du financement;
- continuer d'enrichir les projections sur les niveaux de service attendus;
- mieux intégrer les moyens d'enrayer les dérèglements climatiques et de s'adapter à l'évolution du climat;
- étendre l'application du point de vue de l'équité et de l'inclusion.

Le Plan de gestion des actifs sera revu et mis à jour à intervalles réguliers, et au fil du temps, les prochaines versions du Plan feront état de ces améliorations.



COMPLÉMENT D'INFORMATION

Pour en savoir plus sur le Plan de gestion des actifs de même que sur l'information contextuelle et les rapports qui ont servi à établir ce plan, veuillez consulter le site Ottawa.ca ou communiquer avec les Services de gestion des actifs de la Ville d'Ottawa.

