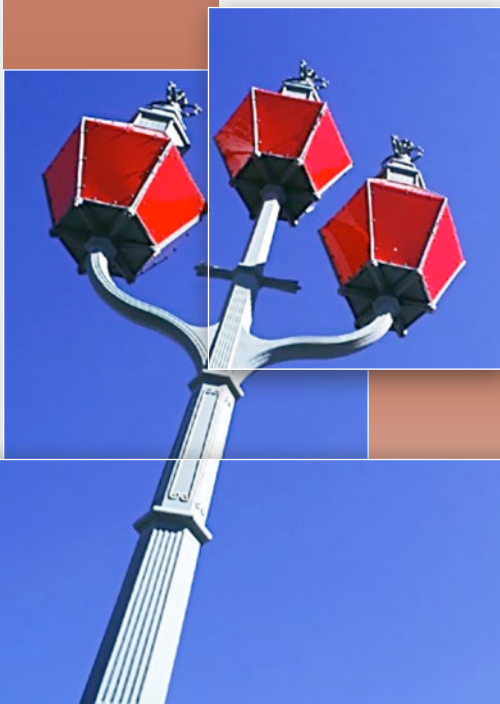


# Soutenir Saint John

Un plan en trois parties  
Juillet 2019



New Brunswick  
Nouveau

 SAINT JOHN

**Soutenir Saint John**  
**Un plan en trois parties**

Publié par :

Province du Nouveau-Brunswick  
Case postale 6000  
Fredericton (N.-B.) E3B 5H1

Imprimé au Nouveau-Brunswick

ISBN 978-1-4605-2086-4 (édition imprimée)  
ISBN 978-1-4605-2087-1 (PDF: English)  
ISBN 978-1-4605-2088-8 (PDF: française)

12361

# Table des matières

Introduction . . . . .	1
Contexte : Une crise de viabilité . . . . .	1
Perspective du gouvernement actuel . . . . .	4
Plan en trois parties . . . . .	5
Partie 1 : 20 mesures élaborées par le comité de travail . . . . .	5
Partie 2 : Groupe de travail sur la gestion régionale . . . . .	13
Partie 3 : Engagement du gouvernement provincial à réévaluer la situation opérationnelle de la ville . . . . .	14
En résumé . . . . .	15



# Introduction

Le présent document expose un plan en trois parties pour appuyer l'autonomie financière à court et à long terme de la Ville de Saint John.

Il reflète le travail et la collaboration de nature poussée entre les représentants du gouvernement provincial et de la Ville. Il reconnaît aussi que bon nombre des mesures indiquées demanderont l'engagement des collectivités régionales, des employés de la Ville, des groupes syndicaux ainsi que d'autres intérêts communautaires et que ces mesures seront renforcées par un partenariat avec ces groupes.

À part les mesures et les initiatives précises dans le plan, la Ville bénéficiera d'une culture d'optimisme constant et ingénieux.

Le plan en trois parties va au-delà de la ville de Saint John, permettant de prendre des mesures pour la totalité ou une partie des gouvernements locaux, alors que d'autres mesures auront des incidences provinciales.

## Contexte : Une crise de viabilité

La plus ancienne ville constituée en municipalité au Canada, Saint John fait face actuellement à un certain nombre de facteurs aggravants qui menacent sa viabilité immédiate et future. En fait, on pourrait soutenir que la Ville se trouve actuellement au milieu d'une « tempête parfaite », créée par une série de défis interdépendants.

Ces défis ont non seulement un effet sur les résidents et les entreprises, mais ont des conséquences pour la grande région de Saint John et l'ensemble de la province. En tant que principal centre économique provincial, la Ville a des capacités limitées actuellement de maintenir ou de grossir sa contribution économique. Et la santé économique de Saint John a un effet sur la santé économique de toute la province.

### Saint John et son impact sur l'économie provinciale

- **PIB provincial** : La ville et les environs génèrent entre 20 et 25 % du PIB provincial.
- **Assise industrielle** : La ville abrite l'assise industrielle principale du Nouveau-Brunswick, y compris la plus grande raffinerie du Canada qui était responsable d'exportations de marchandises d'une valeur de 7,6 milliards de dollars ou de presque 60 % des exportations totales du Nouveau-Brunswick en 2017.
- **Construction non résidentielle** : Au cours des 10 dernières années, près de 28 % de la construction non résidentielle de la province, y compris les investissements industriels, s'est déroulée dans la région de Saint John, dont la majorité dans la ville.
- **Le port** : En plus des produits pétroliers, 30,5 millions de tonnes métriques de fret sont passées par le port de Saint John en 2017. Le port joue aussi un rôle important en tourisme, attirant près de 210 000 passagers et membres d'équipage de navires de croisière à la ville au cours de la dernière année.
- **Centre de l'emploi** : À l'intérieur de la région, la ville compte le plus d'entreprises avec plus de 100 employés.
- **Centre régional** : Les collectivités avoisinantes dépendent de Saint John pour l'emploi et pour l'accès aux installations de loisirs et de divertissement (on estime que plus de 15 000 résidents des collectivités environnantes font la navette à Saint John chaque jour de la semaine).

## Saint John – Un profil local

- **Population** : La population de la ville représente seulement 9 % de l'ensemble de la population provinciale, à la suite de baisses notables de 2012 à 2016. Des 35 régions métropolitaines de recensement au pays, la région de Saint John a été la seule à connaître une baisse de sa population dans le recensement de 2011 à 2016.
- **Revenu médian** : Le revenu médian des ménages après impôt dans la ville est de 46 705 \$ comparativement à 84 377 \$ à Quispamsis.
- **Pauvreté** : Selon le Conseil canadien de développement social, Saint John se classe dans le centile supérieur des taux de pauvreté dans les régions métropolitaines canadiennes, avec Toronto, Vancouver et Montréal. Une personne sur cinq à Saint John vit dans la pauvreté, et la ville a un taux de pauvreté de 30 % chez les enfants, le double de la moyenne nationale.
- **Taux d'imposition foncier municipal** : À 1,785 \$, la ville a le taux d'imposition municipal le plus élevé du Nouveau-Brunswick ainsi que les taux les plus élevés pour les services d'eau.
- **Pourcentage du revenu consacré aux services d'eau et à l'impôt foncier** : Les résidents de la ville contribuent en moyenne pour 8,31 % de leur revenu aux services d'eau et à l'impôt foncier, comparativement à 3 % dans la ville voisine de Rothesay.
- **Limites** : La ville a l'une des plus grandes limites municipales de la province, couvrant un territoire géographique plus grand que les villes combinées de Fredericton et Moncton.
- **Assise industrielle** : Tout en contribuant à l'économie à l'échelle provinciale et locale, la forte présence industrielle dans la ville comporte aussi son lot de défis, y compris au niveau de la santé et de la sécurité. La Ville et ses résidents sont responsables d'offrir des infrastructures et des services municipaux essentiels à ces industries, y compris des services d'intervention d'urgence 24 heures sur 24, sept jours sur sept.
- **Accession à la propriété** : Le taux d'accession à la propriété dans la ville s'établit à 55,5 %, alors qu'il est de 90 % dans le reste de la région. De plus, dans son parc de logements, près de 10 % des structures ont besoin de réparations importantes.
- **L'incidence des gens qui font la navette** : L'afflux de gens qui font la navette chaque jour jusqu'à la ville ajoute une pression au niveau de la prestation des services, y compris l'entretien des infrastructures.
- **Déficit du côté de l'infrastructure** : La Ville a actuellement un déficit estimé à 435 millions de dollars du côté de l'infrastructure. Environ 72 % de ce déficit se rattache aux services d'eau; il existe un déficit de près de 120 millions de dollars du côté de l'infrastructure pour l'eau potable.
- **Endettement** : Une succession de décisions au cours des dernières décennies a produit une dette de plus de 230 millions de dollars. Cela veut donc dire que 11 % du budget de fonctionnement annuel de la municipalité est consacré au service de la dette. (Cela ne comprend pas la dette des services publics d'eau.)
- **Coût des services de protection** : Comme les municipalités au Canada, Saint John a de la difficulté avec le niveau des augmentations associées à l'arbitrage qui touche les salaires relatifs à la protection par les services d'incendie et de police par rapport à la capacité de payer du gouvernement local. Le coût annuel actuel ayant trait aux salaires et aux avantages sociaux des services de pompier et de police s'établit à 43 millions de dollars ou à près du tiers du budget de la Ville.
- **Péréquation** : La Ville est la plus grande bénéficiaire de financement de péréquation au Nouveau-Brunswick dans le cadre de la subvention de financement et de péréquation communautaires, recevant près du tiers de la subvention totale.

***Ces circonstances ne sont pas arrivées du jour au lendemain. Elles ne seront pas réglées non plus en un tournemain. Elles demandent plutôt une application constante et ferme de changements.***

## Mesures prises par la Ville jusqu'à présent

- **Réductions de personnel** : La Ville a réduit son effectif de près de 9 % depuis 2008, réalisant ainsi des économies de plus de six millions de dollars, et de 13 % depuis 2004.
- **Initiatives d'amélioration continue** : Des économies totales de 2,5 millions de dollars ont été trouvées grâce à des initiatives d'amélioration continue dans le cadre de la planification budgétaire entre 2017 et 2019, y compris la réduction de la taille de l'hôtel de ville, qui est passé de six à quatre étages, permettant de réaliser des économies importantes au niveau du loyer.
- **Plan financier à long terme** : Ce plan guide les décisions budgétaires et autres décisions financières. Il vise à faire une meilleure utilisation des ressources existantes pour réaliser des économies à plus long terme. La Ville s'est aussi employée à établir des plans stratégiques dans le but d'accroître la population et le développement économique, d'élargir la croissance du secteur de l'énergie et de maximiser le développement de base.
- **Dépenses liées aux biens et aux services** : Les dépenses ont été réduites au cours de cinq années consécutives pour atteindre des budgets équilibrés comme l'exige la loi. Par exemple, l'investissement dans les routes a été déplacé au fonds de fonctionnement général pour réduire les emprunts, ce qui a permis de réduire les dépenses en les faisant passer de 5,3 millions de dollars à 1,7 million de dollars entre 2013 et 2018. Par conséquent, les emprunts ont diminué, tout comme l'activité pour appuyer l'entretien et la construction de routes.
- **Conservation de l'énergie** : La Ville est un chef de file dans la conservation d'énergie, ayant enregistré une réduction d'énergie de 27 % et des économies connexes de 2,3 millions de dollars au cours des 14 dernières années.
- **Réduction de la dette** : La Ville s'attaque activement à la réduction de la dette dans le cadre de son plan financier à long terme. Ce plan financier comprend une politique approuvée par le conseil municipal qui contient des limites et des cibles relatives à la dette. Selon les états financiers vérifiés de 2018, la dette à long terme de la Ville a diminué de 10,3 millions de dollars ou de 4,3 % depuis 2017.
- **Gestion des actifs** : La Ville a adopté un cadre de gestion des actifs pour obtenir le coût du cycle de vie le plus bas tout en minimisant les incidences sur le service.
- **Initiatives de croissance** : La Ville a comme priorité stratégique de faire croître son assiette fiscale, sa population et le nombre d'emplois. Le comité sur la croissance de la Ville est déterminé à améliorer les résultats en matière de croissance en se basant sur les mesures contenues dans la Feuille de route pour une croissance intelligente, élaborée par la Ville.

La Ville a déployé des efforts par le passé pour relever ses défis, à part l'initiative actuelle de viabilité.

De même, les initiatives provinciales précédentes ont aussi été en jeu, y compris des partenariats dans les investissements dans l'infrastructure. Malgré les efforts à l'échelle provinciale et locale, la Ville a toujours de la difficulté à réduire le déficit structurel de plus en plus chronique ou à suivre le rythme de l'entretien et du renouvellement de l'infrastructure essentielle. De même, alors que les taux d'impôt foncier ont été maintenus pendant plus de 10 ans, il y a eu peu de moyens qui ont permis d'abaisser les taux ou de prendre d'autres mesures pour favoriser la stabilité et en fin de compte la croissance.

# Entente de 2018

En février 2018, l'ancien gouvernement provincial a conclu une entente de financement avec la Ville. L'entente prévoyait un financement provisoire dans le but d'alléger, dans l'immédiat, les manques à gagner financiers de la Ville. Voici les montants engagés :

- 3,5 millions de dollars en 2018
- 8,9 millions de dollars en 2019 (Note : la Ville prévoit utiliser 7,1 millions de dollars de cette somme en 2019)
- 10,4 millions de dollars en 2020

Dans le cadre de l'entente, la Ville doit présenter des rapports sur sa situation financière tous les six mois au gouvernement.

## Perspective du gouvernement actuel

En décembre 2018, le gouvernement actuel a accepté de respecter l'obligation contractuelle, soit le maintien du financement provisoire, aux montants (selon les besoins) indiqués dans l'entente originale. En confirmant cet engagement, le gouvernement a noté trois domaines d'action que la Ville devrait considérer dans ses efforts de viabilité :

1. *Une consolidation des stratégies de croissance et de développement économique locales et régionales qui comprennent des étapes claires et réalisables pour atteindre les résultats.*
2. *La participation continue des secteurs industriel et commercial afin de déterminer s'il existe des obstacles qui empêchent des investissements à Saint John.*
3. *Les efforts en cours par la Ville pour réduire ou éliminer les services non essentiels dans le cadre de la future planification budgétaire.*

L'entente originale présentait aussi une série d'activités continues et de nouveaux investissements potentiels que devait réaliser l'ancien gouvernement pour aider Saint John et la région environnante. Bon nombre de ces initiatives et investissements avaient été réalisés au moment de l'élection provinciale de 2018 ou reflétaient les politiques d'alors. D'autres, y compris des investissements de capitaux, ont été ou sont examinés par le gouvernement provincial actuel.

L'entente originale prévoyait l'établissement d'un comité de travail mixte du gouvernement du Nouveau-Brunswick et de la Ville de Saint John pour présenter des rapports sur les initiatives énoncées dans l'entente en question et pour trouver des idées favorables à la viabilité. Cependant, le gouvernement actuel a confié un mandat révisé au comité : trouver des mesures concrètes dans **cinq principaux domaines d'action** :

- I. **S'attaquer aux défis structureaux de la Ville**
- II. **Repenser l'imposition foncière des gouvernements locaux**
- III. **Appuyer la croissance et la densité**
- IV. **Étudier de nouvelles sources de recettes**
- V. **Améliorer les politiques, les processus et les pratiques**



# Plan en trois parties

Un plan en trois parties a été élaboré en vue de permettre à la Ville de Saint John de devenir autosuffisante et de moins avoir recours à de l'aide financière provinciale.

**PARTIE 1 : Mettre en œuvre 20 mesures conçues par un comité de travail mixte composé de représentants du gouvernement du Nouveau-Brunswick et de la Ville de Saint John.**

**PARTIE 2 : Établir un groupe de travail sur la gestion régionale afin de déterminer et d'accepter des arrangements pour la prestation de services partagés et l'utilisation partagée de services au sein de la région, et d'obtenir un partage équitable des coûts d'ici le 31 mars 2020. Le groupe de travail sera composé des maires de la région de Saint John et des représentants des districts de services locaux.**

**PARTIE 3 : S'engager à une réévaluation, par le gouvernement provincial, de la situation opérationnelle de la Ville en mai 2020, pour déterminer si une intervention plus poussée est requise.**

## Partie 1 : 20 mesures élaborées par le comité de travail

### Comité de travail

Formé de représentants du gouvernement du Nouveau-Brunswick et de la Ville, le comité s'est réuni régulièrement à compter d'avril 2018. Ses constatations, le fruit des efforts de collaboration entre le personnel du gouvernement provincial et du gouvernement local, constituent la première partie du plan en trois parties.

Au sein du gouvernement provincial, cette initiative a été menée par le Bureau du Conseil exécutif et comportait la participation des ministères et des organismes gouvernementaux suivants :

- Développement de l'énergie et des ressources;
- Environnement et Gouvernements locaux;
- Finances;
- Opportunités NB;
- Éducation postsecondaire, Formation et Travail;
- Société de développement régional; et
- Tourisme, Patrimoine et Culture.

Sous la direction de son directeur général, la Ville a aussi bénéficié de la participation de ses services, y compris :

- la direction des finances et des services administratifs;
- le Service de la croissance et du développement communautaire; et
- la Division stratégie, amélioration continue et rapports de rendement.

### Les principaux objectifs du comité étaient :

1. *De trouver des recettes et des économies annuelles pour soutenir dans l'immédiat la stabilité des activités de la Ville.*
2. *De déterminer des mesures qui favoriseront la croissance et la viabilité à long terme.*

À partir d'une liste très variée, une série de mesures potentielles a été établie, lesquelles ont été classées selon les principaux critères qui suivent :

- l'impact sur la viabilité;
- l'impact sur le public et les intervenants;
- le coût de mise en œuvre; et
- le délai de mise en œuvre.

De plus, une grande diversité de facteurs ont été pondérés pour augmenter les classements. Par exemple, l'échéancier d'une mesure pourrait être touché par le besoin d'adopter ou de modifier des mesures législatives ou des arrêtés; ou l'impact sur le public ou les intervenants pourrait influencer sur le degré de difficulté ou sur une promesse associée à toute mesure quelconque.

## Mesures

Certains des défis auxquels elle fait face ne sont pas particuliers à la ville de Saint John. En fait, les gouvernements locaux de l'ensemble de la province ont demandé que des mesures soient prises à l'égard de plusieurs enjeux, notamment autour de la réforme de l'impôt foncier municipal. Donc, certaines des 20 mesures vont au-delà de la ville et ont des incidences sur d'autres collectivités, y compris l'application à tous les gouvernements locaux à l'échelle de la province, dans certains cas. Cette vaste portée est précisée pour chaque mesure applicable.

Certaines mesures localisées demanderaient une surveillance rigoureuse de la part de la Ville de Saint John. D'autres nécessiteraient une gestion de la part du gouvernement provincial. Dans d'autres cas, les relations seraient déterminantes, y compris parmi les collectivités dans la région et par la participation du secteur privé.

Les recettes ou les économies associées à certaines mesures sont désignées par la mention À déterminer. Il faudra y travailler davantage avant de pouvoir déterminer des montants précis. Ces initiatives ont été incluses selon leur potentiel d'appuyer la viabilité. Dans d'autres cas, l'étendue des économies ou des recettes réalisées dépendrait de l'adhésion des gouvernements locaux après la mise en œuvre de la loi habilitante.

Dans les pages suivantes sont présentées 20 mesures classées selon les cinq principaux domaines d'action. Un grand nombre d'entre elles nécessiteraient un certain niveau d'engagement, y compris avec les organismes syndicaux et d'autres organismes, d'autres collectivités, le secteur privé et les citoyens. Les activités d'engagement et de consultation seront déterminées dans le cadre d'un plan de mise en œuvre global.

## Domaine d'action I. S'attaquer aux défis structureaux de la ville

### 1) Conventions collectives

**Mesure** : La Ville s'occupera des aspects des conventions collectives qui ne sont pas viables dans le climat financier actuel. Cela comprend les augmentations salariales ou diverses clauses restrictives.

**Justification** : Les conventions collectives historiques de la Ville de Saint John ont mené à des dispositions qui ne sont plus viables sur le plan financier et opérationnel, y compris l'exigence de conserver un nombre fixe d'employés et de niveaux de dotation sans égard à la charge de travail, aux restrictions sur l'impartition et aux augmentations salariales élevées. Les futures conventions collectives devraient comporter bien plus de flexibilité pour assurer la viabilité à long terme.

**Impact** : Économies à déterminer

**Échéancier** : À court et à plus long terme (correspondant à l'expiration des conventions collectives, à compter de 2019)

### 2) Paiements spéciaux au régime de pension

**Mesure** : La Ville retiendra les services d'experts pour déterminer les options afin de réduire les coûts

des paiements annuels, tout en conservant son engagement à l'égard du montant total à son régime de pension.

**Justification** : Le régime de pension de la Ville de Saint John a été converti en un modèle à risques partagés en décembre 2012 lorsque le gouvernement local et ses quatre syndicats, représentant les policiers, les pompiers, les employés qui travaillent à l'intérieur et à l'extérieur, ont tous signé un protocole d'entente sous la supervision de la surintendante des pensions de la province. Saint John est déterminée à assurer la solvabilité du régime de pension. Cependant le régime de pension à risques partagés actuel exige un financement spécial de soutien (supplémentaire) de 10,1 millions de dollars par année jusqu'en 2028 pour combler un manque à gagner du côté du régime. Cette dépense pèse lourdement sur le budget de fonctionnement annuel. Des rajustements pourraient être faits pour alléger ce fardeau annuel tout en satisfaisant aux obligations du régime à long terme. La mobilisation des représentants des participants au régime et de la surintendante des pensions de la province serait un aspect important dans la recherche d'une solution responsable.

**Impact** : Réduction potentielle des pressions budgétaires à court terme

**Échéancier** : À court terme (au cours de 2019)

### 3) Limites municipales

**Mesure** : Le gouvernement du Nouveau-Brunswick travaillera avec la Ville pour déterminer si une réduction des limites du territoire permettrait de réaliser des économies.

**Justification** : Saint John a les plus grandes limites parmi les villes du Nouveau-Brunswick. La population au centre-ville est à la baisse, phénomène qui, une fois combiné à la population clairsemée dans les environs, impose un stress élevé sur la capacité de prestation des services de la Ville. Un examen permettrait de déterminer si un changement des limites de la ville produirait des économies après avoir tenu compte de la perte au niveau de l'assiette fiscale.

**Impact** : Économies à déterminer

**Échéancier** : À plus long terme (d'ici 2022)

### 4) Réforme de l'arbitrage exécutoire – Services de police et d'incendie

*S'applique aux gouvernements locaux, le cas échéant, y compris à Saint John*

**Mesure** : Le gouvernement du Nouveau-Brunswick invitera le gouvernement local et les représentants syndicaux à élaborer une proposition de réforme de l'arbitrage exécutoire. Le gouvernement déterminera les prochaines étapes, le cas échéant, après le travail du comité.

**Justification** : Les services de police et d'incendie sont tous les deux essentiels et valorisés. Cependant, la loi actuelle prescrit l'arbitrage de différends, ce qui crée des tendances du côté des augmentations salariales qui sont non viables. Par exemple, les salaires des pompiers à Saint John ont augmenté de 72 % au cours des 15 dernières années et ceux de la police de 67 %, alors que l'Indice des prix à la consommation s'est accru de 27,5 % durant la même période. Les salaires et les avantages sociaux actuels des services de protection constituent près du tiers du budget de la Ville.

En voyant au processus d'arbitrage, les gouvernements locaux pourront s'assurer de soutenir ces services publics essentiels à long terme.

**Impact** : Les économies dépendraient de l'issue du travail du comité et de toute autre sentence arbitrale

**Échéancier** : À court terme (au cours de 2019); économies potentielles en date de 2020.

## Domaine d'action II. Repenser l'imposition foncière municipale

### 1) Exonération fiscale – installations de transport en commun des gouvernements locaux

**Mesure** : Le gouvernement provincial présentera des modifications législatives pour exonérer les installations municipales de transport en commun de la partie provinciale de l'impôt foncier.

**Justification** : L'exonération de ces installations dans les gouvernements locaux concernés (Saint John, Moncton et Fredericton) réduira les coûts opérationnels et aidera à promouvoir le transport en commun comme solution de rechange écologique et peu coûteuse.

**Impact** : Des économies de 306 000 \$ par année pour la Ville de Saint John

**Échéancier** : À court terme (au cours de 2019); recettes en date de 2020

### 2) Réforme de l'impôt foncier municipal

*S'applique à tous les gouvernements locaux, y compris à Saint John*

**Mesure** : Le gouvernement provincial dirigera un examen exhaustif de la politique actuelle d'imposition foncière des gouvernements locaux ainsi que de tout nouvel outil lié à l'impôt foncier qui pourrait profiter aux gouvernements locaux.

**Justification** : Il y a eu divers ajustements au cours des dernières années et certaines études ciblées. Cependant, il n'y a eu aucun changement important de l'imposition foncière des gouvernements locaux depuis des décennies. Un examen déterminera où les changements à l'approche et l'application de l'imposition foncière des gouvernements locaux pourraient être apportés pour le bénéfice des gouvernements locaux, sans compromettre les objectifs de gestion financière de la province.

**Impact** : Recettes et économies à déterminer

**Échéancier** : À plus long terme (d'ici 2022)

## Domaine d'action III. Appuyer la croissance et la densité

### 1) Croissance démographique

**Mesure** : Le gouvernement provincial, en partenariat avec l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, appuiera le cadre de croissance démographique de la Ville en accélérant un projet pilote visant à attirer 500 nouveaux résidents pour pourvoir des postes vacants.

**Justification** : En raison du déclin démographique dans la ville et de la réduction de la main-d'œuvre, les employeurs locaux ont de plus en plus de difficulté à pourvoir aux postes vacants. Le projet pilote accorderait une plus grande importance au succès de la mise en œuvre du cadre de croissance démographique de la Ville de Saint John et de ses cibles. Attirer 500 demandeurs principaux dans la catégorie des immigrants économiques (et les membres de leur famille qui les accompagnent) afin de pourvoir les postes vacants qui ne peuvent être pourvus par des travailleurs d'ici aidera à développer la main-d'œuvre et à accroître la population générale de Saint John.

**Impact** : Des recettes estimées à 600 000 \$ par année

**Échéancier** : À court terme (au cours de 2019); recettes en date de 2020

### 2) Saint John Energy

*S'applique aux gouvernements locaux, le cas échéant, y compris à Saint John*

**Mesure** : La Ville mènera une évaluation indépendante du programme de croissance de Saint John Energy.

**Justification** : La Ville possède Saint John Energy, mais, à part un taux énergétique favorable, elle ne tire aucun avantage financier de la propriété d'un tel actif. Le programme de croissance comprend une série de produits et de services ayant trait à l'énergie qui produirait un revenu pour le service public. L'objectif serait d'acheminer les bénéfices de ces activités à la Ville. Cela demanderait des modifications législatives pour permettre aux dividendes des trois services publics d'énergie des gouvernements locaux du Nouveau-Brunswick d'aller aux gouvernements locaux qui en sont les propriétaires.

Le gouvernement reconnaît que toute décision concernant Saint John Energy revient au conseil municipal vu que la Ville est propriétaire du service public. Le programme de croissance, qui est favorisé par la Ville, pourrait nécessiter la formation de partenariats supplémentaires avec les secteurs privé et public, ainsi que des possibilités de financement au cas par cas.

Une évaluation du programme de croissance devrait inclure toute incidence sur Énergie NB, les intérêts du secteur privé, ainsi que sur les tarifs et les contribuables. Elle ciblerait aussi les retombées économiques à l'échelle régionale et locale. Le gouvernement provincial contribuerait au cadre de référence de l'évaluation. Dans le cadre de l'exercice, une évaluation d'entreprise serait réalisée afin d'établir la valeur actuelle du service public à des fins comparatives. Elle permettrait au conseil de prendre des décisions éclairées et serait utile lors de l'élaboration du plan financier à long terme de Saint John, particulièrement au niveau des investissements, des recettes ainsi que des risques prévus.

**Impact** : Des recettes cumulatives de 17 millions de dollars (modeste) à 48 millions de dollars (audacieux) d'ici 2029 (le flux de recettes commence en 2020) pour Saint John

**Échéancier** : À court terme. Évaluation actuelle de la croissance durant 2019; dispositions d'habilitation subséquentes dans la loi d'ici 2020. Le flux de recettes commence immédiatement après toute modification législative.

## **Domaine d'action IV. Étudier de nouvelles sources de recettes**

### **1) Installations régionales – Coûts d'immobilisations et de fonctionnement**

**Mesure** : Le gouvernement du Nouveau-Brunswick déposera un projet de loi pour ajouter les coûts d'immobilisations aux gouvernements locaux participants ainsi que les coûts d'immobilisations et de fonctionnement aux districts de services locaux de la région.

**Justification** : La *Loi de la Commission des installations régionales du Grand Saint John* permet les coûts d'immobilisations, mais ils ne sont pas compris, actuellement, dans l'entente entre les gouvernements locaux. Donc les coûts d'immobilisations doivent être assumés exclusivement par la Ville de Saint John. Les résidents des districts de services locaux ont aussi accès aux installations visées par la loi et bénéficient de leur utilisation, mais ne contribuent pas aux coûts de fonctionnement ni d'entretien. Cette mesure se traduirait par une distribution plus équitable des contributions et produirait des recettes pour réduire les dépenses de la Ville.

**Impact** : Des recettes de 632 000 \$ par année pour la Ville de Saint John

**Échéancier** : À court terme (au cours de 2019); recettes en date de 2020

### **2) Taxe sur l'hébergement**

*S'applique aux gouvernements locaux, le cas échéant, y compris à Saint John*

**Mesure** : Le gouvernement provincial a adopté un projet de loi afin d'établir une taxe obligatoire sur l'hébergement, permettant aux gouvernements locaux d'établir des arrêtés afin de fixer les taux ainsi que de recevoir et d'administrer les bénéfices à des fins touristiques.

**Justification** : Les gouvernements locaux cherchent d'autres sources de recettes pour appuyer la prestation des services, y compris les efforts touristiques qui favorisent la croissance locale. La taxe précédente était volontaire, et l'acheminement des recettes aux gouvernements locaux et aux groupes touristiques variait dans l'ensemble de la province.

**Impact** : D'après l'occupation actuelle, des recettes estimées à plus de 1,4 million de dollars par année pour la Ville de Saint John (Remarque : La taxe volontaire actuelle produit environ 1 million de dollars.)

**Échéancier** : À court terme (d'ici 2020)

### 3) Commissions de services régionaux

*S'applique à tous les gouvernements locaux, y compris à Saint John*

**Mesure** : Le gouvernement provincial entreprendra un examen du modèle des Commissions de services régionaux (CSR) afin de trouver des améliorations à la prestation des services régionaux.

**Justification** : Les dispositions législatives actuelles qui régissent les CSR créent par inadvertance des obstacles à une amélioration du partage de services, y compris la nature volontaire de la participation. L'objectif serait d'améliorer le service, de réduire les coûts opérationnels, d'examiner la structure de gouvernance et de voir aux critères de participation. Empruntant ce qui a bien fonctionné dans les autres régions de la province et ailleurs au Canada, un examen chercherait à améliorer le modèle actuel.

**Impact** : Recettes et économies à déterminer

**Échéancier** : À plus long terme (d'ici 2022)

## Domaine d'action V. Améliorer les politiques, les processus et les pratiques

### 1) Initiatives ayant trait au budget de fonctionnement

**Mesure** : La Ville diminuera ses dépenses ou augmentera ses recettes (indépendamment des autres mesures). La gamme complète de services qui sera visée par cet examen comprendra entre autres :

- l'administration, le personnel et les frais de déplacement;
- les considérations salariales;
- les professionnels contractuels;
- le parc de véhicules de la Ville;
- le financement pour le marketing de destination, le développement économique, etc.;
- les rajustements aux services;
- le stationnement;
- les subventions communautaires; et
- l'application potentielle de frais d'utilisation pour les loisirs, la gestion des déchets, etc.

**Justification** : La Ville de Saint John reconnaît qu'elle doit réaliser une grande variété d'initiatives pour relever ses défis du côté de la viabilité, notamment en apportant des améliorations aux processus liés à la prestation des services et l'administration générale du gouvernement local.

**Impact** : Des recettes ou des économies de trois millions de dollars par année

**Échéancier** : À court terme (d'ici 2020)

### 2) Changement à la structure organisationnelle

**Mesure** : La Ville mènera une analyse complète de sa structure actuelle pour cerner toute réorganisation ou tout remaniement possible qui mènerait à un modèle de gestion plus efficient et plus efficace. Ses

organismes, conseils et commissions seront compris dans l'examen.

**Justification** : Sans harmonisation, le meilleur plan stratégique ne sera jamais pleinement réalisé parce que l'harmonisation organisationnelle est essentielle à l'exécution de la stratégie et à l'obtention de meilleurs résultats en matière de rendement financier et opérationnel.

**Impact** : Des économies de coûts immédiates à déterminer et un impact important sur le potentiel de la Ville d'améliorer sa viabilité à long terme.

**Échéancier** : À court terme; le plan de restructuration sera réalisé d'ici la fin de 2019.

### 3) Cadre d'amélioration continue

**Mesure** : La Ville adoptera officiellement un cadre d'amélioration continue. La politique connexe servirait à intégrer pleinement une culture d'amélioration continue dans l'administration de la Ville, axée sur l'amélioration des services, l'engagement des employés et les gains d'efficacité opérationnels.

**Justification** : Le programme actuel d'amélioration continue de la Ville a joué un rôle déterminant dans ses efforts visant à améliorer la prestation de services tout en réduisant les coûts. Depuis que le programme a été lancé en mai 2016 avec le soutien de l'équipe d'excellence du rendement du gouvernement provincial, la Ville a réalisé des économies directes d'environ 1,8 million de dollars. Des efforts supplémentaires sont prévus pour réduire les coûts de fonctionnement de manière à atteindre la cible de 2,5 millions de dollars fixée pour les économies annuelles cumulatives d'ici la fin de l'année. Miser sur un tel succès et adopter une culture grâce à un cadre officiel mettront la Ville sur la voie de la réussite à l'avenir.

**Impact** : À déterminer; l'amélioration continue aurait un effet positif sur la qualité des services offerts et réduirait les coûts connexes ou générerait des recettes.

**Échéancier** : À court terme; le cadre et la politique d'amélioration continue seraient approuvés d'ici la fin de 2019.

### 4) Vérification opérationnelle

**Mesure** : Une firme indépendante entreprendra un examen des approches opérationnelles actuelles dans le but d'aider la Ville à trouver des économies et des possibilités de recettes et à renforcer son approche concernant la gestion à l'avenir. La firme de vérification, qui fournira ses conclusions à la Ville et au gouvernement provincial d'ici le 31 mars 2020, sera retenue et payée par le gouvernement provincial. Les deux ordres de gouvernement collaboreront afin de veiller à ce que la portée des travaux puisse donner des résultats.

**Impact** : Recettes et économies à déterminer

**Échéancier** : D'ici le 31 mars 2020

### 5) Examen du cadre de développement économique

**Mesure** : La Ville rationalisera les activités de développement économique local. Il s'agira notamment d'élaborer un plan de travail entièrement intégré, des mandats clairs et des cibles de rendement bien définies. Ce travail prendra aussi en considération d'autres modèles de gouvernance de développement économique.

**Justification** : La croissance de l'assiette fiscale est une grande priorité de la Ville. Au cours des six dernières années, la croissance de l'assiette fiscale s'est établie en moyenne à moins de 1 %. Pour que Saint John soit viable, des efforts concertés, stratégiques et délibérés sont nécessaires pour accroître son assiette fiscale.

**Impact** : De tels efforts combinés aux autres initiatives de croissance économique de la Ville devraient

permettre d'atteindre une cible de croissance raisonnable de 2 % par année, l'objectif étant d'atteindre éventuellement une cible de 3 à 4 %.

**Échéancier** : À court terme; le nouveau cadre de développement économique accompagné de son modèle de gouvernance sera en place d'ici le 1er janvier 2020.

## 6) Faciliter la croissance par la collaboration

**Mesure** : La Ville travaillera avec l'industrie et les autres intérêts du secteur privé afin de cibler des approches nouvelles et innovatrices qui faciliteraient le développement et la viabilité à long terme du gouvernement local. Une attention particulière sera portée à l'accélération de la croissance.

**Justification** : Le secteur privé, y compris l'industrie, est le moteur de l'économie de Saint John. Pour accroître la population, les emplois et l'assiette fiscale, la Ville doit jouer un rôle plus défini au niveau de la collaboration et de la facilitation avec les promoteurs, les entrepreneurs et les conseillers en construction. Une accélération de la croissance est essentielle à la viabilité de la Ville.

**Impact** : De tels efforts combinés aux autres initiatives de croissance économique de la Ville devraient permettre d'atteindre une cible de croissance raisonnable de 2 % par année, l'objectif étant d'atteindre éventuellement une cible de 3 à 4 %.

**Échéancier** : À court terme. Les délibérations ont déjà commencé, et les mesures commenceront à être mises en œuvre au cours du deuxième trimestre de 2019.

## 7) Plan financier à long terme

**Mesure** : La Ville réalisera un plan financier à long terme pour Saint John, qui comprend un plan de fonctionnement et d'immobilisations de 10 ans.

**Justification** : Le plan financier à long terme est essentiel pour que la Ville devienne viable sur le plan financier et pour qu'elle puisse répondre aux besoins actuels et futurs de ses citoyens sur le plan économique, social et environnemental, et ce, sans compromettre la capacité des futures générations de répondre à leurs propres besoins. Cela signifie que la Ville peut offrir des niveaux de service abordables, fiables et cohérents à long terme; peut absorber les chocs financiers causés par les revers économiques ou naturels sans aide financière de l'extérieur (résilience); est capable de payer ses services (coûts intégraux – coûts de fonctionnement et d'immobilisations) à partir de ses propres sources de recettes; et ne fait pas passer le fardeau de l'imposition et de la dette à la future génération en reportant les coûts d'immobilisations ou en empruntant de manière excessive.

**Impact** : La mise en œuvre du plan financier à long terme de la Ville éliminera le déficit structurel, financera des niveaux de service viables et stabilisera ou réduira le fardeau fiscal de la collectivité.

**Échéancier** : À court terme; le plan, accompagné de ses sous-plans et politiques, sera réalisé d'ici le quatrième trimestre de 2019 et comprendra des cibles de 10 ans.

## 8) Plan de gestion de la dette et politique d'accroissement des salaires

**Mesure** : La Ville adoptera un plan de gestion de la dette avec des cibles de réduction de la dette et une politique de la dette connexe, ainsi qu'une politique sur l'accroissement des salaires.

**Justification** : Ces mesures permettront de combler l'écart toujours croissant entre les coûts et les recettes (le « déficit structurel ») et sont des éléments primordiaux du plan financier à long terme global. La politique sur la gestion de la dette établit des objectifs, des lignes directrices, des cibles et des mesures de contrôle appropriées aux fins de l'utilisation et de l'émission de titres de créance pour la Ville. Le plan de gestion de la dette garantira : que la Ville obtient une dette à long terme seulement lorsque c'est nécessaire (équilibrer les besoins de financement avec la capacité de payer des contribuables); que cette dette est gérée de manière à maintenir une flexibilité financière à l'avenir; et que la dette est obtenue de façon stratégique en fonction d'une planification financière solide et de cibles à long terme. La politique



d'accroissement des salaires fera en sorte que les futures augmentations salariales sont abordables en fonction de la croissance de l'assise fiscale et d'autres sources de recettes.

**Impact** : L'objectif de la Ville est de réduire de 25 % la dette à long terme du fonds général (financé par les contribuables) au cours des dix prochaines années. Pour l'accroissement salarial, la Ville cherche à faire en sorte que les augmentations salariales ne dépassent pas les recettes, sauf s'il y a une analyse de rentabilité convaincante à cet égard.

**Échéancier** : À court terme; les plans et les politiques seront mis en œuvre d'ici la fin de 2019.

## 9) Gestion des actifs

**Mesure** : La deuxième phase du plan de gestion des actifs de la Ville sera réalisée afin d'établir l'ordre de priorité des investissements de capitaux et une réponse éclairée face au déficit de la Ville du côté de l'infrastructure. La Ville examinera aussi les possibilités de céder des actifs pour combler le déficit au chapitre de l'infrastructure et créer des gains d'efficacité opérationnels.

**Justification** : Pour prendre de bonnes décisions, on a besoin de bonnes données, surtout lorsque les ressources financières sont limitées. La gestion des actifs permettra à la Ville de prendre des décisions basées sur des faits qui limitent le risque de perturbation des services aux contribuables; de fournir un cadre pour établir l'ordre de priorité des investissements de capitaux selon les évaluations de l'état et des risques; de rationaliser son infrastructure; et de réduire les coûts d'entretien en assurant un réinvestissement approprié dans les coûts pendant tout le cycle de vie.

**Impact** : Le Comité des finances, en séance ouverte, a enjoint au personnel d'établir un plan financier à long terme qui prévoit une réduction de 25 % du déficit de la Ville au chapitre de l'infrastructure au cours des 10 prochaines années. Ces activités de gestion des actifs permettront d'orienter les décisions nécessaires pour atteindre cette cible.

**Échéance** : À court terme; la deuxième phase du plan sera réalisée d'ici le quatrième trimestre de 2019

Les **20 mesures dans la partie 1 du plan** devraient produire des recettes ou des économies modestes pour la Ville à compter de 2020, ainsi que de rendements plus importants en 2023 et au-delà.

Entre-temps, la Ville a cerné des sources de stress opérationnel pour les années 2021 et 2022. Pour faire face à ce scénario prévu, elle a demandé que le gouvernement provincial appuie une « stratégie de transition » au moyen d'une aide financière directe ou indirecte.

La **partie 2** du plan correspond à l'une des idées proposées dans le cadre de cette stratégie de transition, soit d'établir un arrangement de partage des coûts concernant la prestation de services régionaux, qui serait négocié par les dirigeants régionaux avec le soutien du gouvernement provincial.

## Partie 2 : Groupe de travail sur la gestion régionale

La région de Saint John apporte une contribution importante à l'économie provinciale. Cependant, il y a eu une tendance historique à travailler en vase clos. Cela peut signifier des services et des coûts en double, l'utilisation de services sans obligation de financer de tels services et des occasions ratées de croissance économique.

Les collectivités dans la région forment un collectif et sont interdépendantes en ce qui concerne l'économie et le bien-être social. À part l'engagement pris dans la partie 1 d'examiner le modèle des commissions de services régionaux (CSR), il y a des enjeux régionaux en dehors de la structure des CSR qui peuvent et doivent être réglés.

Les gouvernements locaux concernés – Grand Bay-Westfield, Saint John, Quispamsis, Rothesay, Hampton et St. Martins – ainsi que les districts de services locaux (DSL) de la région ont un objectif

commun : la croissance et le bien-être de leurs collectivités respectives. Il s'agit d'une base pour le travail qui doit être accompli en collaboration.

Le groupe de travail sur la gestion régionale se fera confier le mandat suivant :

**Déterminer et accepter des arrangements pour la prestation de services partagés et l'utilisation partagée de services à l'intérieur de la région; et procéder au partage équitable des coûts connexes.**

D'ici le 31 mars 2020, le groupe de travail devra soumettre une entente signée, approuvée par les conseils des gouvernements locaux respectifs et le ministre de l'Environnement et des Gouvernements locaux pour les DSL.

Le contenu et l'étendue de l'entente reviendront au leadership régional. Aucune cible n'a été établie d'avance pour les économies ou les recettes. Cependant, le résultat devrait rapporter à toute la région, y compris à la ville de Saint John, tout en assurant l'équité parmi les collectivités de la région.

Le groupe de travail sera guidé dans son travail par un cadre de référence établi et par un consultant en comptabilité, qui sera embauché par le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Le gouvernement provincial assurera aussi la supervision et un soutien consultatif.

À part l'exigence d'établir une entente, le groupe de travail sur la gestion régionale devrait être considéré comme un forum de collaboration pour la planification et l'établissement des priorités régionales. Il sera aussi encouragé à trouver d'autres domaines d'intérêt commun aux fins d'une future considération.

Le gouvernement provincial a l'assurance que la combinaison des 20 mesures et des résultats du groupe de travail sur la gestion régionale produiront suffisamment d'économies et de recettes pour relever les défis à court et à long terme de la Ville. Le gouvernement s'est néanmoins engagé à réévaluer cette situation en 2020.

### **Partie 3 : Engagement du gouvernement provincial à réévaluer la situation opérationnelle de la ville**

En mai 2020, après que les représentants du gouvernement auront examiné l'état des progrès entourant les 20 mesures et les résultats du groupe de travail sur la gestion régionale, le gouvernement s'est engagé à réévaluer la situation financière de la Ville.

En prenant un tel engagement, le gouvernement ne veut pas décourager les efforts diligents de la part des dirigeants régionaux et de la Ville de Saint John pour réaliser tout gain possible qui bénéficiera à la Ville et à l'ensemble de la région. En ce moment, aucun financement provincial supplémentaire n'a été déterminé. Le gouvernement réévaluera plutôt la situation et déterminera si d'autres mesures sont requises, y compris des mesures relatives aux politiques, aux opérations ou aux finances.

La prise de décision du gouvernement, fixée en mai 2020, permettra à la Ville de se livrer à une planification prébudgétaire en vue de l'exercice financier municipal du 1er janvier 2021.

# En résumé

Le travail peut commencer immédiatement sur bon nombre des mesures indiquées. Des mesures pour faire le suivi du succès dans la mise en œuvre des mesures énoncées dans le plan seront établies dans le cadre d'un plan de mise en œuvre pour assurer les progrès et la responsabilisation.

Le gouvernement est entièrement en faveur de travailler pour aider la Ville à formuler un nouvel avenir viable, mais il ne peut pas le faire par des dépenses qui continuent d'être intenable, compte tenu de ses propres défis et objectifs financiers. En revanche, le leadership municipal s'est engagé publiquement à travailler à travers les décisions difficiles et à remettre en question les considérations opérationnelles nécessaires afin de favoriser le rétablissement et la reprise de la croissance.

Dans le tracé d'une nouvelle voie à l'avenir, il existe une possibilité de galvaniser les employés, les entreprises et les citoyens ainsi que les voisins régionaux pour collaborer à une cause commune afin d'appuyer la Ville et la grande région de Saint John.

***Saint John a une histoire fière et résiliente. Grâce à l'engagement et aux efforts soutenus de la part de toutes les parties concernées, la Ville pourra se bâtir un avenir aussi brillant que son passé.***