

Améliorer les commissions de services régionaux au Nouveau- Brunswick Rapport final

Michael McKendy

28 mars 2017

Lettre d'accompagnement

Le 28 mars 2017

L'hon. Serge Rousselle, c.r.

Ministre de l'Environnement et des Gouvernements locaux

C.P. 6000

Fredericton (Nouveau-Brunswick) E3B 5H1 Canada

Monsieur le Ministre,

Je suis heureux de vous présenter mon rapport final intitulé « Améliorer les commissions de services régionaux au Nouveau-Brunswick ». Il s'inscrit dans l'exécution de mon engagement envers votre ministère, qui consistait à organiser et à faciliter un processus de consultation en vue d'obtenir la participation d'experts en gouvernance municipale et de représentants des municipalités et des districts de services locaux dans le but d'améliorer le modèle des commissions de services régionaux (CSR).

Au cours de l'exercice s'échelonnant sur trois phases, près de 300 personnes ont été consultées et ont offert ouvertement et généreusement leur point de vue sur l'évolution des CSR jusqu'à présent et sur la manière de les améliorer et de les faire progresser. Mon rapport renferme de nombreuses recommandations visant à faire passer les CSR au prochain stade de leur évolution. Il m'apparaît évident qu'elles joueront un rôle de plus en plus essentiel dans le tissu des administrations locales au Nouveau-Brunswick.

Je tiens particulièrement à dire que ce fut un plaisir et un honneur pour moi de collaborer avec vous durant la première phase des consultations, qui comportait une série de douze ateliers avec les conseils d'administration des commissions de services régionaux. Il ne fait pas de doute que les dirigeants des administrations locales ont pu en apprendre davantage sur l'efficacité des commissions, par l'intermédiaire desquelles la communication et la coopération régionales peuvent être rehaussées.

En dernier lieu, je ne peux passer sous silence le soutien et l'aide exceptionnels fournis par le personnel de votre ministère, en particulier par Martin Corbett, Lisa Harrity et Jennifer Thompson, sans qui il n'aurait pas été possible d'organiser les nombreux ateliers et les tâches connexes.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Michael McKendy

Table des matières

Lettre d'accompagnement	2
Introduction et contexte	5
Processus	6
Phase 1 – Ateliers du ministre avec les conseils d'administration des commissions de services régionaux	6
Phase 2 – Entrevues et discussions directes avec les gestionnaires de programme du gouvernement provincial	7
Phase 3 – Série d'ateliers régionaux avec des représentants locaux, régionaux et provinciaux	7
Ce qui s'est dit.....	9
Quelques principes et éléments de conception	13
Analyse et recommandations	15
Attribution des responsabilités de manière prescriptive ou permissive	15
Services et responsabilités	15
Rajustements administratifs et opérationnels.....	25
Soutien financier du gouvernement provincial	27
Communications et coopération	29
Gouvernance et structure des administrations locales	30
Représentation et gouvernance dans les districts de services locaux	33
Équité de l'impôt foncier.....	36
Conclusion.....	37
Annexes	39

Introduction et contexte

Le modèle des commissions de services régionaux (CSR) a été introduit en 2013 avec l'entrée en vigueur de la *Loi sur la prestation de services régionaux*. Ce nouveau modèle a établi les commissions de services régionaux en tant que mécanisme pour offrir des services et faciliter la coordination et la planification sur le plan régional au Nouveau-Brunswick. L'initiative a entraîné la création de douze régions dans la province, chacune dotée d'une commission de services régionaux. Ces commissions ont alors été chargées de fournir des services communs au nom de leurs communautés membres ainsi que de déterminer d'autres possibilités de prestation de services à leurs membres sur une base volontaire. Elles sont également chargées d'inciter leurs communautés à planifier ensemble, à coopérer et à discuter, ainsi qu'à faciliter ces relations. Ce nouveau modèle a représenté une nouvelle composante importante de la structure de l'administration locale au Nouveau-Brunswick ainsi qu'une importante initiative stratégique du gouvernement.

Les commissions de services régionaux existent maintenant depuis quatre ans. Beaucoup de travail a été accompli, à commencer par l'intégration des anciennes commissions de gestion des déchets solides et d'aménagement de district au sein d'un nouveau cadre unifié. En outre, chaque CSR a commencé à établir ses propres priorités et projets ainsi qu'à travailler à leur réalisation.

Ces nouvelles organisations ont été en proie à quelques difficultés initiales, surtout sur le plan du rapprochement du conseil d'administration formé de représentants de toutes les communautés de la région. Comprendre les responsabilités et le fonctionnement de des CSR ainsi que les divers points de vue des différentes communautés a provoqué des tensions et de l'incertitude; cependant, comme je l'indiquerai plus loin dans le présent document, l'effet puissant de réunir à la même table des dirigeants communautaires, sur un pied d'égalité, a été stimulante.

Ainsi, alors que beaucoup de choses ont été réalisées au cours des quatre dernières années, le gouvernement du Nouveau-Brunswick estime qu'il est opportun d'examiner de près les commissions de services régionaux en vue de renforcer le modèle et de les aider à assumer éventuellement davantage de responsabilités et à offrir davantage de services au nom des communautés qui les composent. En effet, l'un des engagements de la plateforme du gouvernement est le suivant : « **Travailler avec les experts en gouvernance municipale ainsi que les représentants des municipalités et des districts de services locaux dans le but d'améliorer le modèle de la commission de services régionaux.** »

Processus

Pour s'acquitter de cet engagement, le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux a engagé l'auteur du présent rapport à titre d'expert-conseil du projet pour définir, organiser et diriger le processus de consultation, pour recueillir toute information nécessaire pour connaître l'état actuel et potentiel des commissions de services régionaux ainsi que pour produire un rapport comportant des observations et des recommandations en vue d'améliorer le modèle des commissions de services régionaux au Nouveau-Brunswick.

De par sa conception, l'exercice de consultation permettait d'obtenir une contribution des plus variées, en particulier de la part des représentants élus et nommés ayant des liens directs et indirects avec les commissions de services régionaux. L'exercice de consultation s'est déroulé en trois phases.

Phase 1 – Ateliers du ministre avec les conseils d'administration des commissions de services régionaux

Le ministre de l'Environnement et des Gouvernements locaux, l'hon. Serge Rousselle, a invité les conseils d'administration des CSR à participer à l'un des douze ateliers régionaux. Ces ateliers interactifs (un dans chaque région) avaient pour but de permettre aux membres de ces conseils de réfléchir sur les progrès accomplis à ce jour dans leur CSR ainsi que d'examiner les modifications et améliorations pouvant être apportées pour renforcer le modèle.

Les ateliers ont eu lieu entre le 22 septembre et le 27 octobre 2016. Pour qu'elles puissent s'y préparer, une série de questions a été envoyée aux personnes invitées afin d'orienter la discussion. Les participants ont été invités à étudier ces questions et à en discuter. De petits groupes ont été créés pour la plupart des séances afin d'offrir un cadre de discussion plus intime. Dans chaque cas, les discussions ont été fructueuses.

Au total, 150 membres des conseils d'administration ont participé aux séances, c'est-à-dire près de 85 % des membres des conseils d'administration de toutes les CSR. Les participants ont parlé librement et avec franchise, et de nombreux thèmes communs sont revenus. Il est apparu clairement que les membres des conseils d'administration étaient contents de pouvoir réfléchir sur le modèle des CSR et de faire des propositions de changements et d'améliorations pour l'avenir.

Un recueil sommaire des points de vue exprimés par les membres des conseils lors de ces séances a été préparé et remis aux quatre associations municipales pour qu'elles le distribuent à leurs membres.

Un sommaire des réponses et des suggestions est joint à l'annexe A.

Phase 2 – Entrevues et discussions directes avec les gestionnaires de programme du gouvernement provincial

Conformément à ses attributions, l'expert-conseil du projet a entrepris une série d'entrevues individuelles avec certains gestionnaires de projet du gouvernement provincial ayant des rapports directs et réguliers avec les commissions de services régionaux dans le cadre des programmes qu'ils gèrent.

Le tableau ci-dessous indique les ministères et les secteurs de programme qui ont constitué cet élément de l'exercice de consultation :

Ministère	Secteur de programme
Environnement et Gouvernements locaux	Planification de l'utilisation des terres Services de distribution d'eau et de traitement des eaux usées Services environnementaux Administration des districts de services locaux Changements climatiques
Justice and Sécurité publique	Bureau du prévôt des incendies Services de police Organisation des mesures d'urgence du Nouveau-Brunswick
Tourisme, Patrimoine et Culture	Loisirs et sport
Opportunités Nouveau-Brunswick	Développement économique

L'information et les observations fournies par les divers fonctionnaires provinciaux lors des entrevues ont été d'une aide inestimable pour établir les recommandations et les attentes relativement aux programmes de ces personnes dont les domaines de responsabilité ont une incidence sur les CSR et les administrations locales en général.

Phase 3 – Série d'ateliers régionaux avec des représentants locaux, régionaux et provinciaux

Pour compléter et préciser les observations et commentaires reçus lors des ateliers du ministre, l'étape suivante consistait à inviter à l'un des six ateliers que comptait la série divers cadres

administratifs intervenant de manière directe ou indirecte auprès des commissions de services régionaux. Le but des ateliers était d’amener les participants à regarder de plus près la précieuse information issue des douze ateliers du ministre et de formuler des suggestions concrètes et détaillées pour améliorer le modèle.

Les six ateliers regroupaient des cadres supérieurs des CSR, des administrateurs municipaux et des employés du gouvernement provincial interagissant régulièrement avec les CSR. Les participants devaient examiner les suggestions faites lors des ateliers avec le ministre et dire si elles comportent des risques et des avantages pour les commissions de services régionaux ou si elles conviennent à ces dernières.

Voici qui étaient les invités aux ateliers :

- Cadres de l’administration municipale (directeur municipal, secrétaire municipal ou agent d’aménagement).
- Commissions des services régionaux (directeurs généraux et cadres supérieurs).
- Associations municipales (directeurs généraux ou autres membres du personnel).
- EGL (gestionnaires des services locaux et directeurs régionaux).
- Bureau du prévôt des incendies (prevôt des incendies et prévôts régionaux des incendies).
- Tourisme, Patrimoine et Culture (experts-conseils).
- Opportunités NB (agents de développement économique).
- OMU (coordonnateurs régionaux).

Les séances d’un jour devaient permettre aux participants d’étudier une série de possibilités de services issue des ateliers du ministre et de fournir des observations plus détaillées sur les sphères potentielles dans lesquelles les CSR pourraient intervenir dans l’avenir par ordre de priorité. Les participants ont aussi pu étudier le milieu complexe des intervenants dans lequel les CSR évoluent et commenter sur les moyens d’améliorer les rapports et la communication entre les CSR et les intervenants.

En tout, 125 personnes ont assisté aux séances, réparties comme suit :

Personnel des CSR	Gestionnaires de programme provinciaux	Cadres des municipalités et des communautés rurales	Total
29	38	58	125

Tous les participants inscrits se sont vu remettre avant leur séance un catalogue de 20 services nouveaux ou élargis, responsabilités et possibilités à envisager pour les CSR (voir l’annexe B). Le

contenu a été établi en fonction des avis exprimés lors des ateliers avec le ministre et des entrevues avec les spécialistes des services.

Chacune des 20 possibilités a été présentée aux participants au moyen d'un outil de participation et d'évaluation en temps réel. Les participants devaient ensuite évaluer chaque possibilité en fonction d'une grille de classement prédéterminé. Chaque participant s'était vu remettre un dispositif afin de pouvoir enregistrer son avis quant aux avantages, aux risques et à l'adéquation de chaque élément. Les résultats globaux compilés de toutes les séances sont présentés à l'annexe C.

Dans le deuxième exercice, les participants avaient l'occasion d'examiner l'environnement relationnel complexe dans lequel évoluent les CSR. Il est important de comprendre la nature des différents intervenants, ce qu'ils attendent des CSR et leurs besoins en matière d'information et de communication afin de maximiser la capacité des CSR à fournir un cadre solide et efficace de communication, de coopération et de prestation de services. On a présenté aux participants, répartis en petits groupes, un modèle possible qu'ils étaient invités à valider. On leur a également demandé de proposer des outils et des stratégies de communication en vue d'améliorer la relation des CSR avec les intervenants.

Ce qui s'est dit

Il était clair que tous les participants étaient contents d'avoir la possibilité de participer à un exercice de groupe leur permettant de contribuer à définir l'avenir des administrations locales au Nouveau-Brunswick. Les participants se sont exprimés avec sincérité et franchise, ce qui témoigne du niveau d'engagement des dirigeants des administrations locales au Nouveau-Brunswick.

En général, la plupart des membres des conseils d'administration ont fait des commentaires positifs sur le modèle des CSR. Ils ont cependant reconnu, pour certains domaines, que la transition vers les CSR avait été parfois difficile et que la voie à suivre n'était pas toujours claire. Il reste un certain degré d'incertitude, mais les interactions avec les CSR sont de plus en plus aisées. Cela dit, ils étaient quasiment unanimes pour dire que réunir les dirigeants communautaires dans le cadre d'une rencontre structurée et tolérable avait permis de mieux connaître et comprendre les communautés voisines et régionales ainsi que de renforcer la confiance entre les différentes communautés. Les termes « communication », « compréhension » et « coopération » sont souvent revenus, même s'il reste du travail à faire et des améliorations à apporter.

Le modèle des commissions, tel qu'il est énoncé dans la *Loi sur la prestation de services régionaux*, a été volontairement conçu pour offrir de la souplesse et permettre à chaque région de comprendre ses priorités et ses besoins. Les commissions doivent fournir quelques services obligatoires, mais elles ont une grande latitude quant à leur stratégie et leur orientation. Même si les conseils d'administration sont d'accord avec l'approche selon laquelle une solution unique ne convient pas à tout le monde, ils semblent vouloir obtenir de la part du gouvernement provincial davantage de précisions ainsi qu'une meilleure orientation. Cette attitude peut sembler quelque peu contradictoire, mais elle concorde avec le cadre de travail provincial-municipal en général au Nouveau-Brunswick : les dirigeants locaux ont l'habitude d'opérer dans un cadre législatif défini et de se voir dicter leurs responsabilités par le gouvernement provincial. Le défi, bien sûr, est de fournir des directives et une orientation suffisantes pour que les choses soient claires et prévisibles, mais avec suffisamment de souplesse pour tenir compte des options locales et régionales et de l'autodétermination.

Les participants ont beaucoup critiqué la structure des administrations locales, surtout en ce qui concerne les districts de services locaux (DSL). D'une certaine façon, dans les douze séances, on a réclamé à tout le moins qu'on améliore la structure des DSL. Réunir les dirigeants municipaux et les dirigeants communautaires des DSL est peut-être ce qui a amorcé la recherche d'un niveau de représentation plus élevé dans les DSL. Les nouvelles CSR mettent certes sur un pied d'égalité le rôle de maire et celui de président de DSL dans les discussions et les prises de décisions à l'échelon du conseil d'administration, mais les représentants des DSL conservent tout de même un sentiment d'infériorité, car leur méthode d'élection et de sélection ne leur octroie pas un niveau de légitimité équivalant à celui de leurs homologues municipaux. À l'échelle provinciale, il semble clair, à tout le moins, qu'on veut apporter des modifications au processus électoral des DSL.

Outre la question de la représentation, voici d'autres aspects des lacunes que les participants perçoivent quant à la structure des administrations locales :

- **Critique généralisée du régime d'imposition foncière** : Le flou des régimes d'imposition foncière qui s'appliquent aux districts de services locaux et qui s'appliquent aux municipalités constitue une source permanente de frustration et de méfiance entre les habitants des régions incorporées et des régions non constituées en municipalité. En ce qui concerne le régime actuel, on ne semble pas pouvoir dire si les résidents paient leur juste part.
- **Structure locale fracturée et illogique** : Le nombre de municipalités et DSL, et la configuration de leurs limites ne reflètent pas l'existence d'un modèle rationnel pour les administrations locales. Comme l'indiquent certaines études portant sur les administrations locales, on a le sentiment qu'il existe un trop grand nombre d'unités qui

ne reflètent pas les communautés d'intérêts plus larges, et certaines petites municipalités en particulier, ne sont pas efficaces sur le plan de la gouvernance et de la prestation de services.

- **Manque d'autodétermination au sein des DSL :** Alors que certains membres ont indiqué être satisfaits du rôle actuel que joue le ministre quant au contrôle et à l'administration des DSL, ils ont cependant été plus nombreux à exprimer leur mécontentement quant à leur manque de contrôle sur leur propre avenir. De plus, bien qu'ils ne veuillent pas avoir toutes les responsabilités d'une municipalité à part entière, ils souhaitent jouir d'une plus grande autodétermination.
- **Faible capacité des petites municipalités :** Dans quelques petites municipalités, il est frustrant de ne pas pouvoir offrir un éventail complet de services à un coût raisonnable. Ce sentiment peut s'avérer favorable à la possibilité pour les CSR d'offrir aux communautés des forfaits de services « à la carte ».
- **Financement insuffisant pour les administrations locales :** Les participants aux ateliers se sont plaints généralement du manque de financement, qu'il s'agisse de ressources propres ou de financement provincial. Cette plainte a été souvent formulée lors des discussions sur l'élargissement ou l'ajout de services dans les CSR. Les participants ont presque invariablement mis en garde quant à la nécessité de faire en sorte que les nouvelles responsabilités s'accompagnent d'un financement. Ils ont cependant souvent reconnu que la régionalisation des services et la coordination que permet le modèle des CSR ont déjà entraîné et peuvent entraîner des économies, notamment d'échelle.

Bien que ces observations et critiques puissent aller au-delà de l'examen des améliorations à apporter au modèle des commissions de services régionaux, elles font inévitablement partie des discussions et, évidemment, des priorités des dirigeants communautaires.

Enfin, il y a un manque notable de clarté relativement à la planification régionale. Bien que la *Loi sur la prestation de services régionaux* oblige les CSR à élaborer un plan régional, elle fournit peu de directives quant au contenu de ce plan ainsi qu'à son mode d'administration et d'application. Lorsque le sujet de la planification régionale a été mis sur la table pendant les séances en petits groupes, les participants n'ont eu que de bons mots quant aux avantages perçus. Par contre, rares sont ceux qui ont abordé la forme qu'elle devrait prendre et la fonction qu'elle devrait jouer. Il existe de toute évidence un manque de précision et de cohérence dans les points de vue des participants en matière de planification régionale; cependant, ils semblent prêts, voire impatients parfois, à s'atteler à ce que certains considèrent comme un processus visant à renforcer la cohésion dans la région. Avant que les commissions se lancent dans la planification régionale, il y a beaucoup de travail à faire pour fournir un cadre clair, cohérent et pratique.

Les participants ont fait de nombreux commentaires et suggestions sur les aspects suivants : fonctionnement du modèle des CSR, améliorations à apporter, possibilités ainsi que responsabilités supplémentaires en matière de services et orientation future. De nombreux thèmes sont revenus dans l'ensemble des régions, alors que d'autres ont été abordés dans certaines régions seulement. Les points communs étaient nombreux, et les désaccords, peu fréquents.

Les participants aux ateliers du ministre ont abordé d'autres domaines de services possibles, mais on ne leur a cependant pas demandé de critiquer ou d'analyser leurs avantages ou leur caractère adéquat pour les CSR en tant que domaines de responsabilité futurs potentiels.

Outre les commentaires globaux ci-dessus, bien des recommandations et observations récurrentes ont été présentées lors de plusieurs ateliers du ministre, et en voici quelques-unes :

- Les CSR ont réussi à favoriser une meilleure collaboration et une meilleure communication.
- Certaines améliorations ont au moins été signalées dans l'un des services suivants ou dans les deux : gestion des déchets solides et aménagement du territoire.
- Les CSR jouent un rôle important en matière de loisirs régionaux.
- Les CSR pourraient jouer un rôle dans la coordination des services d'incendie.
- Les CSR pourraient jouer un rôle dans la coordination des services de police.
- Les régions devraient avoir certaines capacités en matière de développement économique.
- En ce qui concerne la coordination régionale des mesures d'urgence, le rôle des CSR n'est pas clair.

Quelques principes et éléments de conception

Un certain nombre de principes et d'éléments de conception, issus de la décantation des observations précieuses recueillies lors des trois phases de la consultation, sont présentés ci-après et se veulent une piste pour rédiger le prochain chapitre de l'évolution du modèle des commissions de services régionaux.

Les commissions de services régionaux sont une composante vitale de la gouvernance locale au Nouveau-Brunswick.

Il y a peut-être eu un certain degré d'incertitude et d'appréhension lorsque les CSR ont été mises sur pied, mais il est désormais évident qu'elles remplissent leur rôle de fournisseur de services communs essentiels et de mécanisme pour la coopération et la communication entre les communautés. Au fur et à mesure que les CSR repéreront d'autres possibilités de prestation améliorée et rentable des services, elles seront vues comme un fournisseur de services de choix, surtout pour les petites communautés.

Les régions du Nouveau-Brunswick sont différentes – une solution unique ne convient pas à tout le monde.

On a entendu maintes et maintes fois tout au long des phases de l'exercice de consultation que les diverses régions ont des besoins, des désirs et des priorités souvent assez différents. Les représentants élus et nommés ont fréquemment fait savoir que, selon eux, le modèle des CSR doit être souple et permettre à chacune des régions de déterminer les besoins et les défis de ses communautés et de la région et d'y réagir.

On s'attend à recevoir un encadrement et des encouragements du gouvernement provincial.

Les représentants élus apprécient certes le niveau d'autonomie et d'indépendance dont ils jouissent en tant que dirigeants locaux et régionaux, mais ils s'attendent tout de même à recevoir un solide encadrement et du soutien de la part du gouvernement provincial. Il faudra peut-être un temps d'adaptation pour bien doser l'orientation, la vision et l'encadrement offerts par ce dernier tout en permettant aux régions de réagir d'elles-mêmes aux priorités et aux défis qui leur sont propres. Les dirigeants locaux ne veulent pas être abandonnés; ils veulent au contraire une orientation et un soutien clairs et constants de la part du gouvernement provincial et les instruments (législatifs, financiers et administratifs) adéquats qui leur permettront de réagir aux besoins et aux priorités de leur région.

Les communautés doivent être soutenues et améliorées.

Le tissu de l'administration locale au Nouveau-Brunswick se compose encore aujourd'hui de nombreuses petites municipalités, qui, de par leur taille ainsi que leur profil démographique et leur capacité financière, ont parfois du mal à offrir de bons niveaux de services à un coût raisonnable. Qui plus est, il reste encore de nombreux districts de services locaux non constitués en municipalité, qui occupent une grande partie de la province sur le plan géographique et qui n'ont qu'une autogouvernance et une administration limitée, ce qui donne l'image d'une faible capacité à l'échelon local.

Tant qu'il n'y aura pas de progrès considérables dans la municipalisation complète, et tant que les DSL et les petites unités locales continueront d'exister, on croit qu'ils devront recevoir du soutien et avoir des possibilités de s'autosuffire. Les CSR peuvent jouer un rôle important en palliant les lacunes quant à la capacité directe, c'est-à-dire en offrant des services et du soutien sur une base volontaire et moyennant des frais. De même, le forum de consultation, qui est une facette importante des CSR, continue de renforcer la capacité des petites communautés à participer auprès de leurs voisines de plus grande envergure.

La représentation doit être renforcée.

S'il est vrai que le nouveau modèle des CSR a réuni à la même table les représentants des districts de services locaux, des municipalités et des communautés rurales constituées, il reste tout de même un déséquilibre notable et persistant dans la manière dont les membres représentent leurs communautés. Chacun des maires, qui ont été élus grâce au processus démocratique des élections municipales quadriennales, siège au conseil d'administration et peut donc servir d'intermédiaire entre sa municipalité et la CSR pour porter les problèmes à leur attention. Les représentants des DSL, quant à eux, n'éprouvent pas le même sentiment de légitimité; ceux qui siègent au conseil d'administration sont choisis parmi tous les autres par leurs pairs. Ils n'ont pas non plus d'accès direct à leurs électeurs et ne disposent pas d'un processus décisionnel direct pour leur DSL.

La situation appelle à un ajustement, pour rehausser le degré d'autonomie et de représentation au sein des districts de services locaux.

La responsabilisation et la transparence doivent être améliorées.

Il y a quatre ans, les CSR ont été créées entre autres dans l'objectif d'accroître la responsabilisation et la transparence dans la prestation de services régionaux. La responsabilisation a assurément été améliorée avec la création des CSR. Cela dit, toute modification et rectification du modèle des CSR devrait avoir pour objectif de base d'optimiser la responsabilisation et de la transparence.

Analyse et recommandations

Faisant suite aux consultations avec près de 300 élus municipaux, représentants des DSL et administrateurs municipaux, régionaux et provinciaux, la section suivante renferme une analyse des opinions et des observations recueillies ainsi qu'une série de recommandations en réponse à celles-ci.

Attribution des responsabilités de manière prescriptive ou permissive

La *Loi sur les municipalités* actuelle et les lois et règlements connexes ont été créés à l'époque du programme Chances égales pour tous et établissent, avec un certain degré de précision, les domaines de responsabilité sur le plan des services et de l'administration auxquels les municipalités doivent ou peuvent participer. Il semble que l'un des objectifs de la refonte actuelle des lois municipales est de les rendre plus permissives et d'accorder des pouvoirs plus vastes aux municipalités pour leur permettre d'intervenir dans les champs de compétence qui leur ont été attribués.

Plus récente et moderne, la *Loi sur la prestation de services régionaux* est beaucoup plus permissive et prévoit trois « services communs » qui sont obligatoires ainsi que des domaines de collaboration et de consultation. Des pouvoirs généreux sont conférés aux CSR relativement à la manière d'offrir ces services, y compris d'établir et d'appliquer des frais, de conclure des ententes de prestation de services et de signer des contrats avec des tierces parties.

L'un des commentaires qui est revenu souvent dans les ateliers du ministre, c'est que le gouvernement provincial devrait définir une vision et une orientation plus limpides pour les CSR. Il y a certes du mérite à fournir un cadre plus clair au sein duquel certaines responsabilités seront assumées, mais le fait de succomber à une approche plus prescriptive pour définir ce qui relève ou non du domaine des CSR leur rendrait, à terme, un bien mauvais service.

Certaines des recommandations de la section suivante clarifieront et confirmeront les domaines de responsabilité des CSR, mais il N'EST PAS recommandé d'adopter une approche prescriptive à l'égard de l'autorisation législative; dans la mesure du possible, il faudrait plutôt maintenir une approche habilitante.

Services et responsabilités

Non seulement toutes les CSR se sont acquittées de la responsabilité, attribuée par la loi, de la gestion des déchets solides et de la planification de l'utilisation des terres à l'échelle régionale, mais bon nombre d'entre elles se sont aussi aventurées dans d'autres domaines de prestation de services, de consultation ou d'étude. C'est l'aspect permissif du cadre législatif qui permet d'explorer ces domaines et de s'y consacrer. Néanmoins, les conseils d'administration tout

comme les administrateurs souhaiteraient dans une certaine mesure obtenir l'approbation et le soutien du gouvernement provincial pour ces nouveaux domaines d'intervention.

Comme l'indique plus haut le présent rapport, un examen détaillé de 20 possibilités a été réalisé et évalué dans la deuxième série de six ateliers. Certaines de ces possibilités ne semblaient pas offrir d'avantages importants ou cadrer avec le modèle des CSR, et elles ont donc été exclues des commentaires qui suivent. Les autres possibilités qui, dans les analyses réalisées au cours des ateliers, semblaient offrir des avantages suffisants, avoir des chances de réussir et cadrer avec le modèle ont été divisées en trois catégories.

I. Services de protection

a. Coordination des services d'incendie

Le prévôt des incendies du Nouveau-Brunswick, qui a assisté aux six ateliers administratifs, a plaidé de façon éloquente en faveur d'une plus grande coordination et d'un soutien régional pour les services d'incendie existants grâce à l'attribution d'un rôle officiel de coordination aux CSR. Il a cité en exemple des incendies très médiatisés qui sont survenus dans d'autres provinces et au cours desquels la mauvaise coordination entre les services d'incendie, la formation lacunaire et d'autres facteurs ont mené à des résultats tragiques.

Afin d'assurer des services efficaces et économiques de protection contre les incendies, la CSR pourrait jouer un rôle de premier plan dans l'évaluation des besoins et des priorités actuels et futurs des services de protection contre les incendies dans la région, en trouvant des moyens pour que les achats futurs d'équipement soient plus stratégiques et économiques (camions, vêtements, équipement général, etc.) et en examinant les façons d'aider, de recruter et de conserver les bénévoles. De plus, des examens des services offerts pourraient être effectués et des ententes d'aide mutuelle à l'échelle régionale pourraient être conclues afin d'assurer l'utilisation et la répartition rationnelles et efficaces des ressources.

De plus, on a exprimé des inquiétudes au sujet du manque apparent de transparence ainsi que de l'endiguement des coûts du service d'incendie. La coordination pourrait comprendre de la surveillance ou une gestion financière.

Recommandation 1 : Il est recommandé que le Bureau du prévôt des incendies mette au point, en consultation avec les CSR, un modèle pour la coordination des services de lutte contre les incendies à l'échelon des CSR et que ce modèle devienne obligatoire dans toutes les commissions de services régionaux.

b. Fonctions de consultation auprès des services de police

Un certain nombre de CSR ont mis sur pied des comités consultatifs pour les services de police en vue d'établir des liens plus solides avec la GRC. Ils ont eu du succès grâce à des réunions régulières avec le détachement local/régional. Il pourrait être possible de donner plus de force au concept de comité en confiant davantage de responsabilités à celui-ci, non seulement pour la liaison avec la GRC, mais aussi pour la fourniture de la protection policière dans toute la région. Cela pourrait inclure l'examen de modèles de rechange pour la prestation de services, y compris la coordination inter-force, des services partagés ou même la faisabilité d'une force policière régionale.

Les CSR exercent une influence beaucoup plus grande et plus forte et peuvent examiner des options de prestation efficace et efficiente des services de police, qui permettent de répondre aux besoins généraux de la région. Elles peuvent servir de mécanisme par lequel les communautés, actuellement liées par un contrat général, peuvent accroître leur influence sur les priorités et les plans de rendement de la GRC.

Recommandation 2 : Il est recommandé que chaque CSR se dote d'un comité consultatif sur les services de police en vue d'améliorer la communication avec les services de police de la région et de fournir des conseils sur les priorités en matière de sécurité publique pour les communautés et la région.

c. Planification des mesures d'urgence

La *Loi sur la prestation de services régionaux* impose aux CSR d'offrir un forum consultatif pour des discussions portant sur la planification régionale des mesures d'urgence. Bien que la législation ne prescrive pas que les commissions prennent d'autres mesures à part ce forum, il semble implicite que l'on s'attende à des résultats concrets au regard de cette obligation.

Bien que chaque municipalité soit obligée de se doter d'un plan d'intervention d'urgence, et il en est de même pour le ministre au nom des DSL, certaines CSR se sont engagées activement dans la coordination et la facilitation d'un plan régional des mesures d'urgence, tandis que d'autres non. Les CSR ayant assumé un rôle actif font état d'une grande réussite du plan régional qui en a découlé, qui devrait comprendre une meilleure coordination des ressources et des activités entre les communautés.

Recommandation 3 : Il est recommandé de modifier la *Loi sur la prestation de services régionaux* pour obliger les CSR à prendre part à l'élaboration et au maintien à jour des plans régionaux des mesures d'urgence.

Recommandation 4 : Il est recommandé que l'Organisation des mesures d'urgence du Nouveau-Brunswick établisse des politiques et procédures provinciales uniformes pour l'élaboration des plans régionaux des mesures d'urgence, en précisant le rôle que les CSR doivent jouer dans l'élaboration de ces plans.

d. Adaptation aux changements climatiques

Les changements climatiques et leurs répercussions sont au premier plan des discussions au pays. La participation de nos communautés et régions aux efforts pour affronter les changements climatiques et leurs conséquences est cruciale. Dans son rapport définitif, le Comité spécial sur les changements climatiques a recommandé que le gouvernement provincial « planifie des mesures d'adaptation aux changements climatiques à l'échelle régionale et habilite les commissions de services régionaux à coordonner cet exercice ». En outre, le Comité spécial recommande au gouvernement de « [r]endre obligatoires la préparation et la mise en œuvre de plans d'adaptation aux changements climatiques pour les administrations locales et municipales qui présentent des demandes de financement provincial visant l'infrastructure [...] »

Des CSR s'occupent actuellement d'études, à divers degrés, sur l'adaptation aux changements climatiques. De telles études peuvent comprendre un examen des tendances existantes et futures dans la région, des exercices de cartographie (inondations, érosions, dommages causés par le verglas, ondes de tempête), la détermination des vulnérabilités, la recherche de solutions possibles et le repérage d'outils qui permettent de faire face aux risques et de les limiter.

Les CSR devraient avoir pour principale responsabilité de déterminer les risques, de déterminer les solutions possibles et de faciliter la mise en œuvre. Ce faisant, les CSR travailleraient avec des communautés membres, des organismes non gouvernementaux, des établissements d'enseignement, ainsi qu'avec les gouvernements provincial et fédéral, afin d'assurer la résilience aux changements climatiques.

Recommandation 5 : Il est recommandé de donner aux CSR le statut de centres de responsabilité de l'adaptation aux changements climatiques et d'exiger que les plans d'adaptation aux changements climatiques fassent partie du plan régional.

Recommandation 6 : Il est recommandé que l'argent du Fonds en fiducie pour l'environnement soit destiné à aider les CSR à établir un cadre de travail pour les plans d'adaptation et à élaborer ces plans.

Recommandation 7 : Il est recommandé qu'une nouvelle catégorie de services obligatoires, intitulée « Services de protection » soit ajoutée à la *Loi sur la prestation de*

services régionaux et que les domaines susmentionnés soient obligatoires pour toutes les commissions de services régionaux. Les coûts associés à ces nouveaux services obligatoires seraient répartis entre l'ensemble des municipalités, des communautés rurales et des DSL faisant partie de la CSR.

II. Développement économique communautaire et régional

a. Coordination des loisirs

Pouvoir accéder à une variété de loisirs est de plus en plus vu comme un aspect essentiel pour que les communautés prospèrent et attirent/conservent les résidents et les entreprises. De plus, l'accessibilité aux services récréatifs est déterminante lorsqu'il s'agit d'assurer un style de vie sain à tous les segments de la population. Grâce à l'excellent soutien du ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture, les CSR ont commencé à jouer un rôle actif dans l'évaluation des besoins récréatifs et à trouver des façons permettant aux communautés de travailler ensemble et de partager des ressources. Il y a des possibilités de renforcer l'accès aux loisirs, d'investir dans les infrastructures récréatives de façon plus stratégique et de cultiver la coopération entre les communautés dans ce domaine.

En travaillant avec le personnel municipal chargé des loisirs et les consultants provinciaux en loisirs, de nombreuses CSR jouent ou joueront bientôt un rôle actif dans la détermination des besoins récréatifs (programmes et infrastructures), la coordination des programmes et projets sportifs et de loisirs entre les communautés, la facilitation des consensus quant aux besoins d'infrastructures et la facilitation des ententes de partage des coûts (immobilisations et exploitation).

Recommandation 8 : Il est recommandé que le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture continue d'offrir des fonds de développement, et les augmente si possible, afin d'appuyer les projets de loisirs régionaux.

b. Développement économique

Depuis l'abandon des anciennes agences du Réseau Entreprise, un bon nombre de municipalités ont l'impression d'avoir perdu leur capacité en matière de développement économique. De même, les DSL ne jouissent pas d'un accès direct à de l'expertise, de la coordination et de l'aide. Récemment, lors du Sommet et de la consultation sur le développement des régions, un bon nombre de dirigeants communautaires ont exprimé le désir de recommencer à participer d'une façon quelconque au développement économique en ayant au moins accès à de l'expertise et à de l'expérience en la matière.

Encore une fois, lors des récents ateliers ministériels portant sur l'amélioration des commissions de services régionaux, un certain nombre de régions ont exprimé des sentiments similaires. Il s'agit d'un exemple clair du fait qu'« une solution unique ne convient pas à tout le monde » et que différentes CSR ne nourrissent pas le même niveau d'intérêt à participer davantage au développement économique.

Dans sa stratégie de croissance parue récemment, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a laissé entendre qu'il miserait de nouveau sur la participation régionale et communautaire au développement économique. Même s'il n'est pas question de revenir aux anciennes agences du Réseau Entreprise, le gouvernement encourage les régions à se regrouper afin de former des équipes de développement économique régional comprenant des autorités locales et des chefs d'entreprises. La CSR pourrait jouer un rôle de coordination clé dans la mise sur pied et la direction de cette équipe. En complément de ce rôle, avec l'aide financière possible d'Opportunités Nouveau-Brunswick, les CSR pourraient acquérir la capacité d'offrir à l'interne des services d'expertise, de liaison, de coordination et d'aide aux entreprises.

Recommandation 9 : Il est recommandé que les CSR, si elles le souhaitent, mettent sur pied des équipes de développement économique régional regroupant une combinaison de membres du conseil d'administration de la CSR et de membres du milieu des affaires en vue de définir les priorités, les possibilités et les obstacles régionaux et locaux. Les membres du conseil de la CSR faisant partie de l'équipe de développement économique régional ne doivent pas être majoritaires au sein de l'équipe.

Recommandation 10 : Il est recommandé qu'Opportunités Nouveau-Brunswick envisage d'établir un programme de cofinancement provincial-CSR des coordonnateurs du développement économique régional et que lorsqu'une CSR a constitué et supervise une équipe de développement économique régional, le coordonnateur devienne, en vertu d'une entente, un employé de la CSR. Ce service et cette approche seraient facultatifs pour la CSR.

c. Coordination et stratégie touristiques

Certaines CSR ont exploré la possibilité de participer à la promotion du tourisme. Les dirigeants communautaires semblent croire qu'il y a une lacune à cet égard et un besoin de travailler ensemble régionalement pour améliorer la promotion touristique et pour coordonner les possibilités touristiques. La CSR fournit une tribune adéquate pour discuter et dresser la liste des mesures potentielles à prendre relativement à certains atouts et attractions touristiques traversant les limites locales. Certaines CSR disposent déjà au sein de leur effectif des personnes qui pourraient aider à l'élaboration de

stratégies touristiques et d'activités connexes. Elles pourraient collaborer étroitement avec le personnel et les dirigeants municipaux pour veiller à ce que les plans régionaux cadrent avec les efforts locaux.

Recommandation 11 : Il est recommandé que les CSR poursuivent leur discussion et favorisent la promotion et la coordination touristiques régionales en fonction des priorités et des besoins régionaux.

d. Transport en commun régional

Au moins une CSR a contribué activement à étudier la nécessité et la faisabilité d'un service régional de transport en commun. De plus, les CSR pourraient avoir d'autres possibilités de prendre part à la coordination ainsi qu'à l'expansion et à la promotion du transport en commun entre les communautés. Bien qu'à l'heure actuelle les CSR n'aient probablement pas les capacités ni le mandat d'offrir ce genre de services, elles constituent toutefois un mécanisme idéal pour permettre aux régions et aux communautés de discuter et de collaborer au sujet de ce domaine de services. Les CSR souhaiteront peut-être participer dans la mesure voulue en fournissant un forum de discussion et de collaboration à propos du transport en commun intracommunautaire et interrégional.

e. Soutien aux installations d'envergure et aux autres initiatives régionales ou sous-régionales

Les CSR ont pour mandat d'offrir un forum pour amorcer des interventions communes concernant des installations de sports, de loisirs et de culture. L'intention semblerait être que la CSR regroupe les communautés et, à l'aide de discussions et de négociations, puisse trouver une solution régionale de coopération en vue de faire des acquisitions, de financer et de gérer ces gros investissements qui, souvent, dépassent la capacité de municipalités individuelles, et d'offrir des services à une plus grande région géographique.

Une certaine frustration a été exprimée quant au fait que le processus laborieux devant encourager la participation des communautés des régions pouvait donner lieu à une ou deux « abstentions » ainsi qu'à la division et à la controverse entre les communautés.

Il faudrait envisager de rendre la participation obligatoire, sous réserve de certaines conditions. Un processus officiel en deux étapes est proposé :

Étape 1 : *le promoteur du projet (obligatoirement une municipalité, une communauté rurale ou un DSL) préparerait la proposition et le plan de consultation proposé, y compris des éléments tels que la zone desservie, la*

participation d'autres communautés, les spécifications du projet ainsi que les projections préliminaires des coûts et la stratégie de communication. Le plan de projet conceptuel est soumis à l'étude de la CSR et, une fois approuvé par la majorité simple du conseil, il passe aux stades de la consultation et de l'affinement.

Étape 2 : *une fois le stade de consultation est terminé à la satisfaction raisonnable de toutes les parties potentielles à l'entente, une proposition de financement concrète est soumise à l'étude du conseil d'administration. Lors de cette réunion, pour que la motion soit adoptée, elle doit obtenir le vote d'une majorité renforcée de deux tiers des membres du conseil d'administration présents, représentant les deux tiers de la population des communautés des membres présents. Si la motion est adoptée, la participation financière de **toutes** les communautés touchées est requise.*

Recommandation 12 : *Il est recommandé de modifier la Loi sur la prestation de services régionaux (ou le Règlement général) en vue d'établir un processus en deux étapes pour la participation régionale au financement et à la gestion des installations régionales, y compris la participation financière obligatoire, si la majorité renforcée de deux tiers des membres, représentant les deux tiers de la population, vote en faveur de la proposition.*

Recommandation 13 : *Il est recommandé d'établir une nouvelle catégorie de services facultatifs pour les CSR couvrant le développement économique régional et communautaire et d'appliquer également le processus en deux étapes susmentionné à la mise en marche et au financement des activités et des initiatives s'inscrivant dans ce volet de services.*

III. Services de soutien volontaires

Un certain nombre de municipalités et de communautés rurales peuvent, en raison de leur taille et de leur capacité financière insuffisante, se voir limitées dans leur capacité d'offrir des services à même leurs propres ressources. De nombreux exemples ont été soulevés pendant les ateliers du ministre et repris plus à fond lors des ateliers administratifs, exemples dans lesquels il serait possible de réaliser des économies si les CSR pouvaient offrir des ententes de services payants aux petites municipalités. Voici quelques-uns de ces exemples :

- a. Services administratifs : Un accès amélioré et plus abordable à l'expertise pour diverses fonctions « organisationnelles » telles que la gestion financière et la comptabilité, les technologies de l'information, la gestion des ressources humaines et le soutien juridique pourrait potentiellement bénéficier à beaucoup de municipalités et de communautés rurales, surtout à celles de petite taille.

- b. Gestion et analyses des systèmes d'alimentation en eau : Des exigences rigoureuses de surveillance et d'analyse s'appliquent à tous les systèmes d'alimentation en eau courants. Il faut du personnel qualifié et disponible pour effectuer les analyses et assurer l'entretien des systèmes. Il est souvent difficile pour les petites communautés de recruter et de maintenir en poste ce type de personnel. Le coût, l'effort et la gestion de cette fonction sont souvent un fardeau pour les communautés plus petites; la CSR pourrait s'en occuper au nom des communautés abonnées. En outre, un tel service pourrait être offert aux petits systèmes des secteurs non constitués en municipalités qui sont actuellement exploités par le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux (ou d'autres ministères du gouvernement provincial) ou par de petites commissions.
- c. Collecte des déchets : Deux CSR ont déjà commencé à prendre part à la constitution et à la gestion de contrats pour la collecte des déchets dans leur région au nom de toutes les communautés ou presque, de même qu'au nom du ministre pour les districts de services locaux, et au nom des municipalités. Des économies considérables ont été signalées. On pourrait envisager de suivre un modèle semblable dans d'autres CSR.
- d. Application des arrêtés : Bon nombre de municipalités et de communautés rurales trouvent que faire respecter les arrêtés est un aspect difficile de leurs activités. Cela est particulièrement évident dans l'application des arrêtés relatifs aux lieux dangereux ou inesthétiques. Dans les secteurs non constitués en municipalité, il faut aussi améliorer l'application de la *Loi sur les lieux inesthétiques*. Pour ceux qui le souhaitent, les CSR pourraient fournir des services d'inspection relativement aux lieux dangereux ou inesthétiques. De plus, il pourrait être possible d'offrir des services de soutien administratif et d'application pour d'autres arrêtés (p. ex. le contrôle des animaux).

Recommandation 14 : Il est recommandé que les CSR entreprennent une évaluation des besoins visant la capacité des petites municipalités dans leur région et constituent un catalogue de services pouvant être offerts moyennant des frais par la CSR ou une autre municipalité en vertu d'une entente facilitée par la CSR.

IV. Planification régionale

La planification régionale fait partie des trois « services communs » prévus dans la *Loi sur la prestation de services régionaux* et constitue une exigence pour chacune des CSR. La *Loi* précise que chaque commission doit adopter un plan régional dans le délai réglementaire.

Or, à ce jour, aucun échéancier réglementaire n'a été établi. Les conseils des CSR conviennent sans réserve de l'importance de la planification régionale en tant qu'exercice qui devrait engendrer une meilleure cohésion communautaire, un développement plus complet et mieux coordonné à l'échelle régionale et la formulation d'une vision et d'objectifs futurs pour la région.

Cependant, dans les discussions avec les membres des conseils, trois facteurs importants sont devenus clairs :

- Les points de vue diffèrent quant à ce que devrait comporter un plan régional; personne ne s'en fait la même idée.
- On se fie beaucoup sur le gouvernement provincial, non seulement pour qu'il suggère les éléments de contenu du plan régional et le processus d'élaboration de ce type de plan, mais aussi pour qu'il dicte des politiques de planification générales.
- La mise en œuvre d'un plan régional implique des efforts et des coûts importants.

Il est entendu qu'il y a eu un travail considérable et réfléchi effectué par les directeurs généraux des CSR et le personnel du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux dans la mise au point d'un modèle et d'un cadre de travail pour la planification régionale au Nouveau-Brunswick. Le gouvernement provincial a récemment présenté à l'Assemblée législative une nouvelle *Loi sur l'urbanisme*. Cette loi refondue est censée offrir un cadre plus clair pour le plan régional, et notamment fournir un cadre pour les énoncés de politique provinciaux sur l'utilisation des terres.

Les tentatives antérieures de planification régionale au Nouveau-Brunswick n'ont certainement pas vu de succès. De même, l'énonciation de déclarations d'intérêt provinciales s'est avérée inégale et incomplète. Il reste donc du travail à faire en ce qui concerne le cadre pour le plan régional, outil essentiel pour exprimer les intérêts et priorités régionaux et les unir aux intérêts locaux et provinciaux, et c'est pourquoi il est important de le faire correctement.

À terme, le plan régional pourrait englober nombre de stratégies indépendantes, telles que les stratégies en matière de services de protection susmentionnées et les stratégies de développement communautaire et régional.

Recommandation 15 : Il est recommandé que le groupe de travail chargé du cadre de travail pour le plan régional termine sa proposition et la présente aux conseils des CSR et au gouvernement provincial pour obtenir leurs commentaires.

Recommandation 16 : Il est recommandé que le gouvernement provincial procède en priorité à l'adoption de la nouvelle Loi sur l'urbanisme, et à l'élaboration et adoption de déclarations d'intérêt provincial.

Recommandation 17 : Il est recommandé que le gouvernement provincial établisse un mécanisme de financement pour encourager et appuyer les CSR dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans régionaux.

Rajustements administratifs et opérationnels

Présence du maire au sein du conseil d'administration

Lors de l'établissement du concept des CSR, il était suffisamment important que le maire de chaque communauté siège au conseil d'administration. Une disposition prévoit que le maire suppléant peut agir comme remplaçant du maire à ce titre. La nomination des membres des DSL est différente et tient compte du processus de sélection générale.

Il est arrivé dans certaines situations que, pour diverses raisons, ni le maire d'une municipalité ni le maire suppléant n'aient pu siéger au conseil ou assister à des réunions. Bien entendu, on reconnaît que la présence au sein du conseil doit demeurer hautement importante, mais, d'un point de vue pratique, il serait peut-être nécessaire d'assouplir un tant soit peu les règles en permettant de choisir un autre remplaçant en plus du maire suppléant.

Recommandation 18 : Il est recommandé de modifier le Règlement général – Loi sur la prestation de services régionaux de manière à prévoir la sélection, par voie de résolution du conseil, d'un second suppléant outre le maire suppléant, mais de limiter le nombre de fois où ce suppléant peut siéger à la table du conseil.

Retrait des services d'utilisation des terres

La planification de l'utilisation des terres compte parmi les services communs fondamentaux offerts par toutes les CSR. Sans la participation d'un grand nombre ou de la majorité des communautés d'une région, il pourrait s'avérer difficile d'offrir des services complets dans cette région, notamment en raison du coût.

La *Loi sur la prestation de services régionaux* prévoit qu'une municipalité peut se retirer de l'obligation de recevoir des services d'utilisation des terres auprès de la CSR pour les fournir elle-même après une période d'avis de deux ans. Il n'y a aucune autre condition à remplir, ce qui rend relativement facile de cesser de recevoir ce service. Pendant l'exercice de consultation, certains étaient préoccupés par le fait que, si certaines municipalités décident de ne plus recevoir les services d'utilisation des terres auprès de la commission, non seulement la capacité de ces municipalités à offrir un niveau de service acceptable est en jeu, mais aussi la viabilité du service pour les autres communautés qui continuent de faire affaire avec la CSR est mise en péril.

Recommandation 19 : Il est recommandé d'ajouter, parallèlement à la période d'avis de deux ans, trois autres conditions pour qu'une municipalité ou une communauté rurale membre puisse cesser de recevoir des services d'utilisation des terres de la part d'une CSR, à savoir :

- 1. convaincre le directeur provincial de l'urbanisme que la municipalité est en mesure d'offrir un niveau acceptable de service d'après les normes qu'il aura établies;**
- 2. payer à la CSR tout coût directement lié à la cessation des services;**
- 3. convaincre le ministre que cette cessation ne menacera aucunement la viabilité financière et la viabilité des services pour les communautés restantes.**

Guichet unique pour l'aménagement des terres

Toutes les CSR offrent des services de planification, au moins à certaines des communautés membres. Dans certains cas, les agents d'aménagement guideront un demandeur dans le processus parfois complexe de l'obtention d'autres autorisations et permis requis.

Il pourrait être possible d'avoir un guichet unique plus uniforme et complet, laissant le régime réglementaire et le processus d'inspection aux diverses autorités provinciales, mais offrant à la clientèle, par l'entremise de l'agent d'aménagement de la CSR, une voie claire pour aller de l'avant. Ce serait un mécanisme de coordination, au lieu de regrouper sous un même toit l'inspection et l'approbation. Il faudrait des procédures et des protocoles, y compris la surveillance du traitement des dossiers dans le processus.

Il est entendu que les dossiers sont tous différents et que les exigences et conséquences sont importantes. Néanmoins la navigation, dans ce qui est perçu comme le « labyrinthe » des réglementations et des approbations, est souvent décrite comme une entrave au développement progressif. Dans plusieurs ateliers du ministre, des membres de conseils ont manifesté leur souhait de voir un tel processus en place et, dans les ateliers administratifs, des participants ont corroboré le fait qu'il serait avantageux et qu'il cadrerait dans le modèle des CSR.

Les services de planification de la CSR représentent habituellement la première étape et le « point de départ ». En outre, parce qu'ils offrent des services à de nombreuses communautés, les agents d'aménagement auraient une bonne connaissance des règlements et des autorités liés à plusieurs processus qui entrent en jeu lors de l'obtention de l'approbation de l'aménagement.

Recommandation 20 : Il est recommandé que les CSR se réunissent pour examiner et appliquer le concept du guichet unique pour l'aménagement des terres.

Rectification des limites géographiques

Dans quelques-uns des ateliers du ministre, les participants ont signalé des problématiques relatives aux limites géographiques dans la configuration actuelle des CSR. Les membres des CSR concernées ont présenté des arguments très convaincants, mais il faut reconnaître que d'autres ont probablement des arguments contraires en faveur du maintien tel quel des limites établies.

Le *Règlement général – Loi sur la prestation de services régionaux* énonce un processus détaillé, qui comprend le cadre pour la réalisation d'une étude concernant les conséquences ainsi que des indications précises quant à l'appui communautaire à obtenir.

Recommandation 21 : Il est recommandé que les dispositions actuelles du Règlement général – Loi sur la prestation de services régionaux soient maintenues à titre de mesures suffisantes et convenables pour gérer toute modification éventuelle des limites des CSR.

Soutien financier du gouvernement provincial

Dans tous les ateliers du ministre et souvent dans les ateliers administratifs, les participants ont insisté sur le fait que le soutien financier offert par le gouvernement provincial devait être rehaussé, surtout si la responsabilité de certains services est reléguée aux CSR.

Ce n'était pas dans la portée du présent exercice que d'examiner l'adéquation du niveau de financement des administrations locales au Nouveau-Brunswick. Il était plutôt question de voir comment les commissions de services régionaux pouvaient être renforcées et comment elles pouvaient soutenir les communautés en leur offrant des services efficaces et de qualité. Quoique certains participants aient fait état d'une augmentation des coûts par suite de la mise en place des CSR, d'autres ont aussi fourni des exemples d'économies directes de coûts. Aussi, il y a eu de nombreux exemples présentés dans lesquels l'application du modèle des CSR a donné lieu à une amélioration des services ou de l'efficacité de leur prestation.

La majorité des recommandations figurant aux présentes rehausseront l'efficacité de la prestation des services par les CSR, amélioreront la gouvernance locale et régionale, aideront les petites communautés à faire face à leurs difficultés financières pour maintenir des services de qualité ou amélioreront la communication et la coordination. Lorsque les améliorations découlant de l'application de ces recommandations engendreront des avantages directs pour les communautés et leurs résidents, le maintien d'un soutien financier en provenance du gouvernement provincial ne sera plus aussi impérieux.

Cela dit, le gouvernement du Nouveau-Brunswick conserve tout de même un rôle et une responsabilité, soit d'encourager la prise de nouvelles mesures pour accroître la sécurité et la sécurité publique, pour promouvoir le développement économique et pour contribuer à

l'avancement général du modèle des CSR. L'établissement d'un fonds de démarrage pour les projets pilotes ou les validations de principe, par exemple, constitue une approche pertinente et efficace. Le Programme, fructueux et bien perçu, d'aide financière en vue de la planification des loisirs pour les CSR et son compagnon, le Programme de mise en œuvre en loisir du ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture, comportent des éléments de conception utiles, desquels on pourrait s'inspirer pour créer d'autres programmes de financement qui seraient offerts aux CSR à l'appui d'initiatives supplémentaires de planification et de mise en œuvre.

Ces deux programmes d'aide financière fournissent un financement modeste aux CSR, dans le premier cas, pour établir un plan régional des loisirs et, dans le second, pour embaucher un responsable des loisirs qui mettra en œuvre le plan. Le financement est offert à hauteur de 75 % du coût, et les critères d'admissibilité sont assez souples pour admettre les différentes approches et priorités des diverses régions. Le premier programme a reçu un accueil positif, et il semble que le programme pour le leadership suscitera également un bon intérêt.

Ainsi, bien que le gouvernement provincial n'ait aucune obligation d'offrir un financement pour les initiatives et les améliorations de services qui, en fin de compte, profiteront aux administrations locales, il devrait tout de même envisager de mettre en place des programmes précis d'incitation visant à soutenir et à encourager la prise de nouvelles initiatives qui agiraient comme leviers pour la prestation de services de qualité à l'échelle régionale-locale.

Recommandation 22 : Il est recommandé que le gouvernement provincial établisse des programmes d'aide financière pour encourager la mise en œuvre d'un bon nombre des recommandations ci-dessus, en particulier à l'appui de ce qui suit :

- ***la mise au point d'un modèle de coordination des services de lutte contre les incendies;***
- ***l'adaptation aux changements climatiques;***
- ***la coordination du développement économique régional;***
- ***la promotion et les stratégies touristiques régionales;***
- ***l'élaboration de plans régionaux.***

Communications et coopération

Amélioration des communications

Dans chacune des six séances avec le personnel provincial, régional et municipal, les participants ont pris part à un exercice dans le cadre duquel ils devaient cerner les sphères où il y a des lacunes dans les communications entre les intervenants et celles où des améliorations sont nécessaires. Plusieurs points faibles ont ainsi été soulignés à une fréquence notable:

- Les participants ont émis comme remarque que, souvent, les représentants des municipalités au sein du conseil d'administration ne semblaient pas retransmettre l'information sur le fonctionnement de la CSR à leur conseil municipal respectif.
- Les administrateurs municipaux ont souvent mentionné que le degré de communication directe avec les directeurs généraux des CSR pourrait être amélioré.
- Les représentants des DSL siégeant au conseil d'administration de leur CSR ont indiqué qu'il leur était difficile de communiquer efficacement avec les comités consultatifs des DSL au sujet des affaires et des initiatives de leur CSR.
- Des commentaires ont été formulés sur le fait que, en général, le grand public ne sait rien du fonctionnement, des rôles et des responsabilités des CSR.

Il y a aussi eu des exemples de communications améliorées à partir desquels les autres CSR pourraient tirer des apprentissages et des techniques solides. Notamment, certaines CSR tiennent régulièrement des séances d'information à l'intention des administrateurs municipaux et des gestionnaires de services locaux de la région afin de leur faire un exposé direct et d'échanger de l'information avec eux au sujet des activités et des priorités de la CSR. Dans une CSR, pour qu'il soit plus facile de tenir informés les comités des DSL et les conseils respectifs des membres, on prépare une version simplifiée des procès-verbaux des réunions du conseil de la CSR. D'autres exemples d'amélioration des communications avec les intervenants ont été présentés et devraient être diffusés dans les CSR à titre d'exemples de « pratiques exemplaires ».

Recommandation 23 : Il est recommandé que les CSR entreprennent un exercice d'évaluation des communications afin de dresser la liste des groupes d'intervenants les plus importants pour elles, de répertorier les lacunes connues dans les communications avec ces groupes et de déterminer les procédures et les techniques pouvant être mises en place pour pallier ces lacunes.

Coopération intrarégionale

Dans le cadre du présent examen et de l'exercice de consultation, il est devenu évident que les directeurs généraux, les directeurs et les autres cadres des CSR possédaient une capacité et des compétences notables. Ils font preuve d'ingéniosité, de dévouement et d'efficacité pour

hausser la barre du développement de leur CSR et pour répondre aux priorités et aux objectifs des régions. Le partage novateur des idées et des ressources au sein des régions se fait de plus en plus courant, car les CSR en viennent à comprendre qu'elles n'ont pas à « réinventer la roue » et qu'elles peuvent plutôt tirer parti mutuellement de ce que les autres CSR ont appris. À titre d'exemple efficace, récemment, cinq CSR ayant des sites d'enfouissement ont embauché ensemble un spécialiste de l'ingénierie en traitement des déchets solides, dont elles se partageront les services. D'après ce qui a été signalé, il serait difficile pour une région seule d'obtenir ce genre d'expertise et d'en absorber les coûts, alors que les CSR peuvent maintenant y avoir accès conjointement grâce à un modèle d'embauche en commun. Il semble que d'autres exemples soient étudiés en vue de remédier au manque de capacités en planification de l'utilisation des terres dans la province.

Il faudrait promouvoir la notion de projets de reconnaissance, dans le cadre desquels une ou deux CSR acceptent d'étudier, voire de mettre à l'essai une opération particulière, étant entendu que le processus, les leçons tirées et la voie à suivre seraient consignés aux fins d'étude par les autres CSR. Cette façon de procéder pourrait être combinée à un fonds de démarrage du gouvernement provincial ou d'autres sources, ce qui inciterait les CSR à relever le défi du projet de reconnaissance et à transmettre aux autres ce qu'elles en ont tiré.

Recommandation 24 : Il est recommandé que les CSR optimisent leur capacité et leur savoir-faire en partageant la responsabilité d'étudier, de mettre à l'essai et de passer en revue les initiatives en recourant aux projets de reconnaissance et aux pratiques exemplaires. En principe, ces mesures seraient censées recevoir un soutien provincial, conformément à la recommandation 22.

Gouvernance et structure des administrations locales

Ce n'est guère étonnant, vu le nombre d'examen, de rapports, de discours et de débats qui ont eu lieu au Nouveau-Brunswick depuis au moins les 30 dernières années, que les questions complexes entourant la structure des administrations locales fassent de nouveau surface dans le cadre de cet examen des commissions de services régionaux.

La source probablement la plus persistante et la plus controversée de tensions entre la sphère municipale et la sphère provinciale réside dans la vaste question de la restructuration municipale. Les gouvernements qui se sont succédé au fil de nombreuses années ont abordé ou, du moins, étudié les divers enjeux cruciaux entourant la restructuration municipale et ont obtenu des résultats variables. Beaucoup seront d'accord avec les questions sous-jacentes entourant la nécessité perçue d'envisager une restructuration municipale, par exemple :

- Avons-nous trop d'unités d'administration locale?
- Les petites municipalités peuvent-elles demeurer viables?

- Le fait d’avoir tant de municipalités et de DSL occasionne-t-il des lacunes aux chapitres de la coopération, de la coordination et de l’utilisation des ressources?
- La structure et la configuration actuelles contribuent-elles à une scission entre les milieux urbains et ruraux?
- Nos communautés peuvent-elles faire face aux réalités démographiques et économiques dans la structure actuelle?

Quoiqu’on s’entende généralement sur les problèmes auxquels sont confrontées les communautés du Nouveau-Brunswick, aucune des approches proposées pour les régler ne fait l’unanimité. Qu’il s’agisse d’approches descendantes menées à l’échelle provinciale ou d’approches communautaires menées localement, au fil des ans, elles se sont toutes deux avérées marginales et n’ont obtenu au mieux que des résultats moyens, en plus d’attiser bien souvent le conflit et l’acrimonie entre le gouvernement provincial et les administrations locales, et même entre les communautés locales.

Au cours du Sommet sur le développement des régions qui s’est tenu dernièrement, de nombreux dirigeants municipaux ont parlé de la nécessité de reconnaître que les municipalités sont trop nombreuses, que les limites territoriales sont illogiques, que les régions sont faibles ainsi que bien d’autres lacunes de la structure actuelle. Dans de nombreux cas, ils ont affirmé que, à leur avis, le gouvernement provincial aurait dû donner suite au rapport Finn, et que le fait de garantir une structure solide et viable pour les administrations locales fait partie des rôles et obligations du gouvernement. Cependant, rien n’indiquait clairement que les dirigeants locaux accorderaient leur appui au gouvernement provincial s’il entreprenait un exercice à grande échelle. En fait, selon l’une des interprétations possibles, les dirigeants locaux sont d’avis que le gouvernement provincial devrait résolument et sérieusement envisager une réforme de la structure municipale, mais qu’il ne devrait probablement pas compter sur leur soutien une fois que les choses se corseront inévitablement. Comme en témoigne la recommandation du rapport sur le Sommet, certains ont manifesté de l’intérêt pour un projet conjoint dans le cadre duquel les CSR auraient à recommander des domaines d’étude sur lesquels se pencheraient ensemble le gouvernement provincial et les communautés concernées.

Encore une fois, dans le présent examen des commissions de services régionaux, la question de la structure des administrations locales a été soulevée dans bon nombre des ateliers du ministre. Les participants n’étaient pas unanimes quant à l’approche à adopter, mais les dirigeants des administrations locales semblent de plus en plus s’apercevoir que le statu quo n’est ni viable, ni propice à la prospérité et au renforcement de la province.

Cependant, est-il raisonnable de s’attendre à ce que le gouvernement provincial conçoive et impose aux communautés un nouveau modèle d’administration locale et, par conséquent,

assume pratiquement tout le fardeau de vendre le concept et de faire face aux retombées inévitables? Le gouvernement provincial est, en effet, responsable du cadre législatif et du fonctionnement des administrations locales, mais, à moins que les dirigeants locaux n'en viennent à comprendre que le changement est inévitable et impératif et qu'ils doivent accroître la charge qu'ils assument, aucun changement véritable ne se produira. Les dirigeants locaux doivent se sentir concernés par le destin de leur propre unité tout en cherchant le meilleur modèle pour inclure les secteurs voisins (constitués ou non en municipalité); c'est la clé pour que des changements progressifs, coopératifs et globaux aient lieu.

Il faut envisager un nouveau modèle de restructuration des communautés, un modèle qui donne aux dirigeants communautaires locaux la possibilité de s'avancer pour déterminer ce qui est le mieux pour leurs communautés et leurs régions et agir délibérément pour redessiner la carte des administrations locales. Le gouvernement provincial doit tout de même conserver un rôle, soit celui d'offrir du soutien (financier, administratif et législatif) et des encouragements. Le temps est toutefois venu de passer d'un modèle descendant à un modèle ascendant.

Les conditions semblent propices à ce genre d'approche. Comme en témoignent les processus de consultation tenus récemment, le degré de conscientisation et de consensus quant à la nécessité d'une réforme de la structure des administrations locales ne cesse de croître. En effet, comme on l'a indiqué précédemment, un certain nombre de CSR se sont dites prêtes à jouer un rôle pour soutenir et encourager la réorganisation de leur territoire.

Les associations municipales ont aussi un rôle de leadership à assumer, non seulement en incitant leurs membres respectifs à accepter la réforme des administrations locales, mais aussi en fournissant une tribune conjointe pour discuter et établir des stratégies. Compte tenu du niveau accru de confiance dont jouissent les CSR et du fait qu'elles regroupent des représentants de toutes les communautés, elles constituent une tribune idéale pour amorcer une discussion sérieuse sur la meilleure manière de réorganiser la carte des administrations locales de leur région.

Recommandation 25 : Il est recommandé que les dirigeants communautaires, sous l'égide des CSR, entreprennent un examen des options pour renforcer les communautés locales situées sur leur territoire dans l'objectif ultime :

- ***de réduire considérablement le nombre d'unités d'administration locale;***
- ***de renforcer la capacité des petites communautés en rassemblant des communautés;***
- ***de réduire ou d'éliminer le territoire non couvert par une municipalité constituée.***

Recommandation 26 : Il est recommandé que le gouvernement provincial offre un soutien technique et administratif aux fins d'un vaste exercice de restructuration mené par les CSR, y compris des options législatives plus souples et permissives afin de faciliter la restructuration.

Représentation et gouvernance dans les districts de services locaux

Le Nouveau-Brunswick est une province tout à fait particulière au Canada, en ce sens qu'une grande partie de son territoire ne possède aucune structure d'administration locale entièrement responsable et élue par la population locale. Dans d'autres provinces, il y a certes quelques secteurs non organisés, communautés rurales et autres structures, mais ils sont habituellement réservés aux régions les plus éloignées et non habitées. Au Nouveau-Brunswick, les districts de services locaux (DSL) occupent la grande majorité du territoire, et presque le tiers de la population y vit. Bien qu'il y ait des « comités », dont les membres sont choisis localement, qui sont chargés de fournir des conseils sur des questions d'intérêt local, c'est le ministre de l'Environnement et des Gouvernements locaux qui s'occupe de l'administration et de la prise de décisions. Ce modèle s'est maintenu en place et n'a subi pratiquement aucun changement depuis l'adoption du rapport Byrne en 1967.

Le déséquilibre dans la gouvernance locale est accentué par une dichotomie intéressante : les comités consultatifs des DSL se plaignent souvent de ne pas être sur un pied d'égalité avec leurs homologues municipaux élus, mais ils sont hésitants à se constituer pleinement en municipalité afin d'avoir davantage de contrôle, d'autorité et d'autonomie.

Parallèlement aux problèmes et aux recommandations ci-dessus concernant la restructuration municipale, le modèle de gouvernance dans les districts de services locaux a certainement jailli en tant que préoccupation dans les discussions sur l'amélioration du modèle des CSR. À tout le moins, le déséquilibre des « pouvoirs » entre les représentants municipaux siégeant au conseil des CSR et leurs homologues des DSL a constitué un thème récurrent. Les membres des DSL siégeant au conseil des CSR ont dit souhaiter être élus de manière légitime et accéder davantage au processus décisionnel et à l'autorité. Dans une certaine mesure, le fait qu'ils aient gagné en légitimité en raison de leur rôle de dirigeants et de porte-paroles de leur secteur au sein du conseil d'administration de la CSR peut avoir éveillé en eux le désir d'avoir des pouvoirs et un rôle décisionnel semblables à ceux de leurs homologues municipaux. Par contre, ils apprécient encore le niveau de services et de contrôles locaux relativement minimal comparativement aux municipalités et aux communautés rurales.

En réponse à cette question, on pourrait simplement changer la méthode de sélection des représentants des DSL en procédant par élection pour déterminer ceux qui siègeraient au conseil de la CSR. Or, dans les faits, on ne parviendrait pas à grand-chose en procédant de la sorte, car il reste fondamentalement que les représentants des DSL n'ont aucune autorité ni aucun pouvoir véritables.

Il y aurait peut-être une solution de compromis pour les districts de services locaux qui sont très désireux de tenir davantage les rênes de leur propre destin et qui sont en situation de le faire, mais qui ne sont pas prêts à s'engager pleinement à former avec d'autres communautés une municipalité entièrement constituée et autonome. Cette solution de compromis aurait pour but d'établir des représentants locaux dûment élus et dotés de l'autorité et du pouvoir nécessaires pour prendre des décisions directes au nom de leur communauté, mais elle n'impliquerait pas les frais généraux et la responsabilité en matière de prestation de services d'une municipalité. Il restera à voir si ce genre de modèle ne ferait que consolider une solution dépassée et inefficace ou s'il ouvrirait la voie finalement à la pleine constitution en municipalité. Cependant, il ne semble guère convenable ou même éthique de leur refuser l'autonomie et la responsabilisation locales sous prétexte d'attendre une solution plus idéale.

Recommandation 27 : Il est recommandé d'établir un modèle amélioré de districts de services locaux à partir des principes suivants :

- ***Le MEGL fixerait des seuils minimums de viabilité (population, assiette fiscale, communauté d'intérêt avérée) que doivent atteindre un DSL ou des groupes de DSL pour parvenir au statut « amélioré ».***
- ***Dans les districts de services locaux qui respectent ce seuil, un président et un conseil seraient élus dans le cadre du processus des élections municipales quadriennales.***
- ***Les nouveaux conseils des DSL assumeraient les responsabilités politiques et de gouvernance actuellement gérées par le ministre de l'Environnement et des Gouvernements locaux.***
- ***L'administration financière et des services au quotidien serait assurée par les CSR pour les districts de services locaux améliorés selon un mode de recouvrement des coûts; les DSL ne seraient pas autorisés à établir leur propre capacité administrative.***
- ***Les CSR devraient obtenir des sources de revenus ou une marge fiscale pour assumer la responsabilité de l'administration des DSL améliorés.***
- ***Chaque DSL amélioré aurait droit à un siège au conseil de la CSR.***

Selon cette approche, il resterait, du moins pour le moment, des districts de services locaux qui n'atteignent pas le seuil minimum en vue de l'application du modèle amélioré ou dont les résidents n'aspirent pas à une version améliorée de la responsabilisation et de la représentation locale. Dans ces cas, les DSL continueraient d'être représentés au conseil d'administration de la CSR par un membre choisi selon le processus actuel prescrit par le *Règlement général* pris en vertu de la *Loi sur la prestation de services régionaux*.

Aux termes du *Règlement général – Loi sur la prestation de services régionaux*, lorsqu'un ou plusieurs représentants des DSL ne peuvent assister à une réunion du conseil de la CSR, la représentation de toute la population du secteur du DSL est répartie entre les autres membres présents aux fins du vote. En effet, ce faisant, on garantit aux secteurs des DSL qu'ils auront toujours leur plein poids au moment du vote, pour autant qu'au moins un des représentants soit présent. Ce n'est pas le cas des municipalités. Si le maire (ou le maire suppléant qui le remplace) d'une municipalité donnée n'est pas présent à une réunion, cette municipalité n'aura pas voix au chapitre en ce qui concerne la question présentée à la réunion. Il est entendu que ce principe vient à l'appui du concept de nomination générale qui s'applique aux secteurs des DSL au sein d'une CSR, mais il pourrait néanmoins sembler favoriser exagérément les DSL. Si le « concept des DSL améliorés » proposé ci-dessus est accepté, il remettrait encore davantage en question la raison d'être de ce traitement préférentiel accordé aux représentants des DSL.

Recommandation 28 : Il est recommandé que la disposition actuelle figurant dans le Règlement général – Loi sur la prestation de services régionaux (qui décrit les modalités rehaussées applicables au vote en vue de l'approbation d'un budget, d'un emprunt ou de droits) soit modifiée de manière que chaque représentant d'un DSL représente une proportion de la population et, advenant son absence lors d'une réunion où sont prises les décisions sur les éléments susmentionnés, que sa part de la population NE soit PAS redistribuée parmi les membres des DSL présents.

Que le modèle des DSL « améliorés » ci-dessus soit accepté ou non, il faudrait tout de même envisager de rapprocher de la communauté l'administration des DSL et la prestation des services. Des commentaires favorables ont souvent été formulés à l'endroit des gestionnaires de services locaux de la province, qui sont notamment responsables de la gestion quotidienne des DSL au nom du ministre de l'Environnement et des Gouvernements locaux. Par contre, il a également été suggéré qu'une plus grande proximité avec les CSR permettrait peut-être une prestation de services mieux adaptée, voire plus rentable. La circulation de l'information et les communications seraient aussi plus efficaces, et on comprendrait mieux les rouages et le processus de la prestation de services, du financement et de l'imposition dans les DSL.

Par contre, lors des ateliers administratifs, la notion du transfert de la responsabilité de l'administration des DSL aux CSR n'a pas soulevé un très grand enthousiasme. Malgré tout, et si la recommandation ci-dessus concernant l'amélioration de la structure des DSL n'est pas acceptée, il faudrait songer à vérifier si l'harmonisation de la prestation des services et de l'administration des DSL pourrait procurer des avantages et des gains d'efficacité. Les CSR ont acquis et continuent d'acquérir une bonne capacité aux chapitres de la gestion financière, de la gestion de contrats et d'autres domaines d'expertise, qui pourrait bien se prêter à la prise en

charge éventuelle d'une partie ou de la totalité des responsabilités relatives à l'administration et à la gestion des DSL.

Recommandation 29 : Dans le cas où la recommandation ci-dessus sur une structure des DSL améliorés ne serait pas mise en œuvre, il est recommandé qu'une validation de principe soit mise à l'essai dans une ou deux CSR assumant, par contrat, les responsabilités courantes de la gestion et de l'administration des DSL.

Équité de l'impôt foncier

Pour les conseils d'administration des CSR, le régime d'impôt foncier est une source intarissable de frustration et de confusion. Les membres des DSL disent souvent ne pas savoir où va l'argent de leur impôt foncier et se sont sur la défensive lorsqu'on laisse entendre que le taux d'imposition est plus bas dans les DSL. Ils rétorquent que les impôts plus faibles vont de pair avec le fardeau supplémentaire du transport, l'entretien des systèmes indépendants d'aqueduc et d'égout, l'incidence sur le bénévolat et l'acceptation générale d'un niveau de services inférieur. Les représentants des municipalités siégeant aux conseils d'administration considèrent souvent que les secteurs des DSL n'assument pas une part équitable du coût des services.

La question de l'équité de l'imposition entre les secteurs constitués et non constitués en municipalité et entre les catégories de contribuables qui paient de l'impôt foncier dépasse le cadre du présent processus et du présent rapport; cependant, elle a soulevé suffisamment d'intérêt au cours des ateliers du ministre pour mériter à tout le moins d'être mentionnée dans ce contexte. Il est entendu que, ces dernières années, des progrès ont été réalisés pour ce qui est de clarifier le régime d'impôt foncier et de le rendre plus équitable, notamment en indiquant clairement les services dont il s'agit, tels que l'administration et les services de police, et en budgétisant pour ceux-ci dans les secteurs non constitués en municipalité. Cependant, il reste peut-être du travail à faire, en particulier pour mieux calculer et communiquer les taux d'imposition en fonction du coût réel des services. Cela peut sembler relativement anodin, mais le sujet est revenu à une telle fréquence et avec tant de ferveur qu'il demeure un obstacle aux relations et à la coopération améliorées entre les municipalités et les secteurs non constitués en municipalité.

Recommandation 30 : Il est recommandé que le gouvernement provincial poursuive l'amélioration et l'adaptation du régime d'impôt foncier de manière à mieux clarifier et illustrer les services couverts sur le relevé d'imposition des contribuables de même qu'à mieux établir le lien entre l'impôt payé et le coût des services offerts. Toute iniquité éventuelle

persistant dans le paiement des diverses charges doit être éliminée graduellement du régime d'impôt foncier.

Conclusion

Au cours de leur existence relativement courte, les commissions de services régionaux sont devenues une composante importante et constitutive de la gouvernance locale au Nouveau-Brunswick. Jusqu'à présent, les douze commissions ont rempli leur mandat de réunir les services communs sous une même structure administrative, ont mis sur pied une tribune indispensable pour la coopération et la consultation intercommunautaires et ont amorcé le mouvement pour régler des questions considérées comme importantes à l'échelle locale et régionale.

Les exercices de consultation à peine terminés dont il est fait état dans le document représentaient un large amalgame inclusif de points de vue des représentants élus et nommés participant directement aux activités et à la gouvernance des CSR.

Il ne fait aucun doute que les commissions de services régionaux pourraient être améliorées et progresser. La série de 30 recommandations contenues dans le présent rapport sont destinées à hausser la barre pour permettre aux CSR de passer au prochain niveau. La réussite et la croissance futures des commissions de services régionaux dépendront des efforts combinés et des engagements du gouvernement provincial, des communautés membres (les municipalités, les communautés rurales et les districts de services locaux) ainsi que des CSR proprement dites.

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick, par l'intermédiaire du ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux, doit fournir du soutien aux CSR en veillant à ce que le cadre législatif et réglementaire continue d'établir efficacement les responsabilités qui incombent aux CSR et comment elles doivent les assumer. Le gouvernement provincial doit aussi cerner les domaines dans lesquels une aide financière et une aide en matière de programmes peuvent être offertes pour favoriser et soutenir le développement et l'évolution des CSR.

Les communautés membres devraient considérer les CSR comme un mécanisme par lequel il est possible de coopérer, de réaliser des économies d'échelle, d'améliorer les services et de communiquer. Les petites communautés en particulier devraient se tourner vers les CSR, qui constituent un moyen de renforcer leur capacité d'offrir de bons niveaux de service à des coûts raisonnables.

De leur côté, les CSR doivent faire en sorte d'aller au-devant de leurs communautés afin de comprendre leurs besoins. De concert, l'engagement des dirigeants communautaires qui

siègent aux conseils d'administration des commissions, le soutien et l'encadrement compétents offerts par les cadres supérieurs des commissions et, espérons-le, l'acceptation et l'application des recommandations fournies dans le présent rapport mettront en place les conditions propices à l'établissement de commissions de services régionaux renforcées et très efficaces.

Annexes

[Annexe A – Grille de réponse et résumé de l'information recueillie lors des ateliers du ministre](#)

[Annexe B – Catalogue des possibilités en matière de services élargis ou de nouveaux services pour les CSR](#)

[Annexe C – Évaluation et classement des possibilités de services](#)