



# Plan de gestion financière

*Santé et viabilité financières à long terme*



*Approuvé par le Conseil municipal  
le 23 mars 2011*



# Table des matières

## Plan de gestion financière

Introduction .....	2
Vision – Santé et viabilité financières à long terme .....	3
<b>Objectifs :</b>	
1. Promouvoir la croissance économique.....	4
2. Favoriser la durabilité de l’environnement.....	5
3. Entretien de l’actif infrastructurel.....	6
4. Gérer la dette.....	7
5. Gérer les dépenses .....	8
6. Assurer une structure de revenu annuel viable.....	9
7. Supporter la compétitivité fiscale .....	10
8. Garantir des réserves suffisantes.....	11





Selon le Plan *NotreWinnipeg*, le Plan de gestion financière doit faire l'objet de révisions et de comptes rendus périodiques, ce qui permet l'établissement de stratégies et d'objectifs financiers visant la santé et la viabilité financières à long terme.



# Introduction

## ■ En quoi consiste le Plan de gestion financière?

Le Plan de gestion financière est la stratégie que la ville de Winnipeg a adoptée pour guider ses décisions d'ordre financier, répondre aux exigences à long terme et améliorer sa situation économique et sa stabilité financière. Le Plan énonce les lignes directrices qui pourront servir à mesurer notre rendement financier actuel et futur, et aider la ville à élaborer sa stratégie financière tout en tenant compte de la viabilité et du long terme.

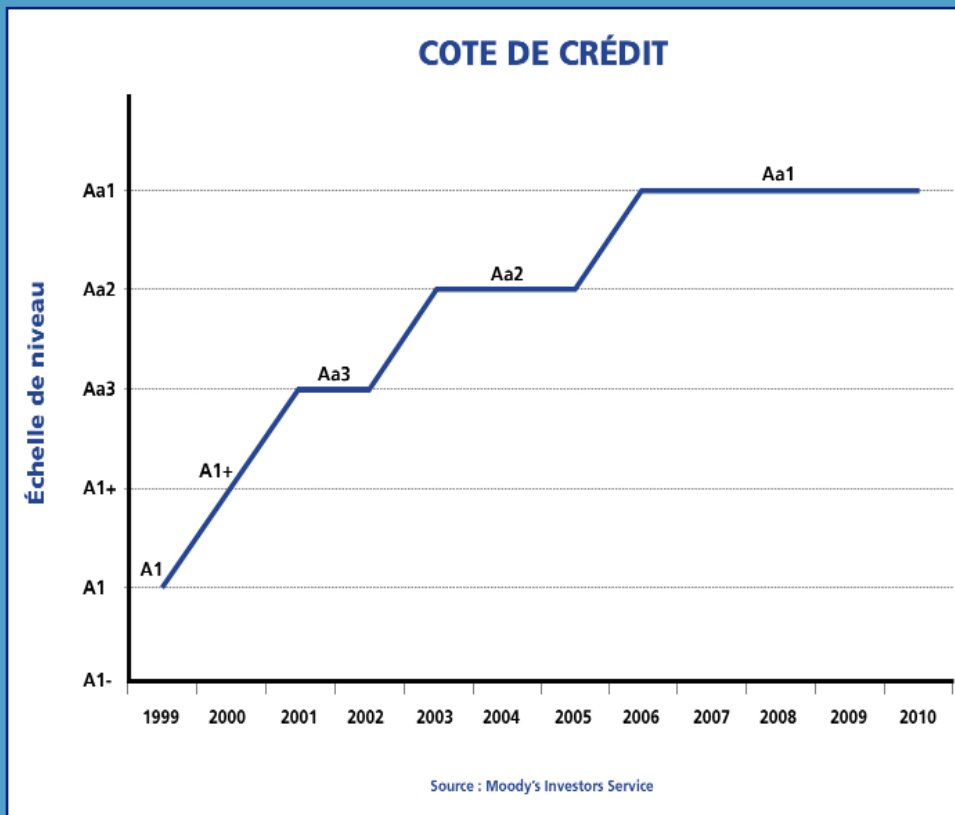
## ■ Les objectifs du Plan précédent ont-ils été atteints?

Le Conseil a approuvé le premier Plan de gestion financière en 1995 et en a adopté une version révisée le 25 avril 2001. De grandes choses ont été accomplies dans le cadre des objectifs du Plan de gestion financière précédent.

- ◆ *Promouvoir la croissance économique* : l'assiette fiscale de la ville a augmenté de 138 % depuis 2001.
- ◆ *Supporter la compétitivité fiscale* : les taxes foncières municipales (taxes scolaires non comprises) sont en dessous de la moyenne des autres villes canadiennes.
- ◆ *Réduire la dette* : la cible de la dette nette extérieure par tête, fixée à 1 000 \$, a été atteinte sept ans à l'avance, en 2002, en raison surtout de la vente d'Hydro-Winnipeg.

- ◆ *Contrôler les dépenses* : les dépenses de fonctionnement payées à même les deniers publics ont augmenté depuis 2001, et ce, parallèlement à l'inflation corrigée en fonction de la croissance de la population.
- ◆ *Maintenir l'actif et l'infrastructure* : les dépenses en immobilisations ont augmenté de 178 %, passant de 158 millions de dollars en 2001 à 439 millions de dollars en 2010.
- ◆ *Garantir le maintien de réserves suffisantes* : le solde cible des réserves d'équilibrage, soit 10 % des dépenses financées par les recettes fiscales, a été atteint en 2006.
- ◆ *Développer la cyberadministration* : un projet de planification des ressources d'entreprise intégré (Finances et Ressources humaines) a été achevé à temps et dans les limites du budget en 2003.

De plus, Moody's a réévalué la cote de crédit de la ville de Aa3 en 2001 à Aa1 en 2006, (cote confirmée en 2010), avec une perspective de stabilité.



### Cotes de crédit des villes canadiennes de Standard & Poor's – Août 2010

Ville	Cote
Winnipeg	AA
Vancouver	AA
Calgary	AA+
Edmonton	AA+
Saskatoon	AAA
Régina	AA+
Windsor	AA
Hamilton	AA
Toronto	AA
Mississauga	AAA
Ottawa	AA+
Montréal	A+
Halifax	A+



# Vision

## Santé et viabilité financières à long terme

« La cote Aa1 et la perspective de stabilité de la ville de Winnipeg reposent sur un plan financier strict qui a permis d'améliorer la dette et les coefficients de service à la dette. Au cours des quelques dernières années, la ville a réaménagé son processus de planification financière, adoptant notamment un système de plans budgétaires pluriannuels. Ces changements ont permis à Winnipeg d'obtenir des résultats d'exploitation positifs, ce qui l'a aidée à améliorer les coefficients d'endettement. Le système de cotes reflète également l'économie diversifiée de Winnipeg qui donne une certaine stabilité à l'assiette fiscale de la ville. »

« Analyse de crédit », Moody's Investors Service, janvier 2010



### Faits actuels

Un plan de gestion financière à jour est nécessaire pour guider les décisions d'ordre financier lors du prochain mandat du Conseil. Les taxes foncières sont désormais en dessous de la moyenne des autres villes canadiennes. Les dépenses sont restées dans les limites des cibles d'inflation – on a augmenté de façon considérable les dépenses dans le domaine des services de sécurité publique en assurant une gestion efficace des



autres services publics et en réduisant le coût des services internes. La ville a besoin de se doter d'une structure de revenu annuel

renforcée et d'alourdir sa dette pour pouvoir s'occuper de son important déficit d'infrastructure non provisionné. Il faudra donner la priorité aux dépenses en immobilisations et tenir compte du facteur de la durabilité de l'environnement au moment de prendre des décisions.

### Vers l'avenir

Le Plan de gestion financière favorise des décisions prudentes qui soutiennent les projets et les programmes approuvés par le Conseil municipal. Il fait partie intégrante de la planification de *NotreWinnipeg* du fait qu'il soutient la vision de la ville : *y vivre et nous y investir parce que nous comptons y rester*. Il s'accorde bien avec *NotreWinnipeg* car il appuie ce qui suit :

#### une ville qui marche bien :

les questions de base que sont la sécurité publique, la qualité de l'eau, l'infrastructure des eaux usées et des transports, et les commodités et les installations jouent un rôle essentiel dans la santé publique. À ces fins, le Plan de gestion financière encourage une gestion financière sûre et perspicace de l'actif;

#### une ville durable :

la durabilité est incluse dans la manière dont la ville mène ses affaires et se reflète dans les politiques et les programmes qui prennent en compte et mettent en valeur l'environnement naturel et le

cadre bâti – protection des aires naturelles de la ville ainsi que de ses ressources patrimoniales. Il faut bien comprendre les implications à long terme directes et indirectes de nos activités avant de prendre des décisions finales.

#### qualité de la vie :

les possibilités, le dynamisme et la créativité sont des exemples d'aspects sociaux de la collectivité qui sont essentiels à notre bien-être général. La ville s'est engagée à collaborer, dans ces domaines et au sein de son mandat, avec d'autres organismes gouvernementaux et d'autres fournisseurs de services. Le Plan de gestion financière reconnaît et agit suivant les priorités sociales telles que l'abordabilité et l'équité.

Le Plan sert de cadre à la planification et à la gestion financière générale de la ville, et en voici les nouveaux objectifs :

1. Promouvoir la croissance économique
2. Favoriser la durabilité de l'environnement

3. Entretien de l'actif infrastructurel
4. Gérer la dette
5. Gérer les dépenses
6. Assurer une structure de revenu annuel viable
7. Supporter la compétitivité fiscale
8. Garantir des réserves suffisantes

Chaque objectif est accompagné d'une cible et d'une mesure. La ville s'engage à tenir les citoyens et les citoyennes de Winnipeg au courant de sa progression vers ces objectifs.



## CIBLE :

### Augmentation de l'assiette fiscale

#### Initiatives économiques

##### ► Partenariats

- CentreVenture
- Développement économique Winnipeg
- Centre des congrès de Winnipeg
- True North Entertainment
- Corridor commercial du centre du continent
- Partenariat de la Fourche et de Portage Nord
- Autres ordres de gouvernement

##### ► Liaison

- Milieu des affaires
- Zones d'amélioration commerciale
- Film et culture
- Organismes communautaires

##### ► Financement

- Réserves dédiées au développement économique, au patrimoine et à la réhabilitation de logements
- Réserve dédiée aux habitations multifamiliales et programmes de crédits d'impôt

## MESURE :

### Accroître l'assiette fiscale

# 1 Promouvoir la croissance économique

La capacité de la ville à soutenir la croissance de son secteur des affaires existant et de la collectivité dans son ensemble tout en attirant davantage d'entreprises et de gens est un aspect essentiel de sa prospérité économique future, et ce, autant pour Winnipeg que pour ses citoyens et ses citoyennes. Dans sa cote de crédit de mars 2010, Standard & Poor's indique : « *L'économie très diversifiée de la ville lui donne un bon niveau de protection face aux chocs économiques externes.* »

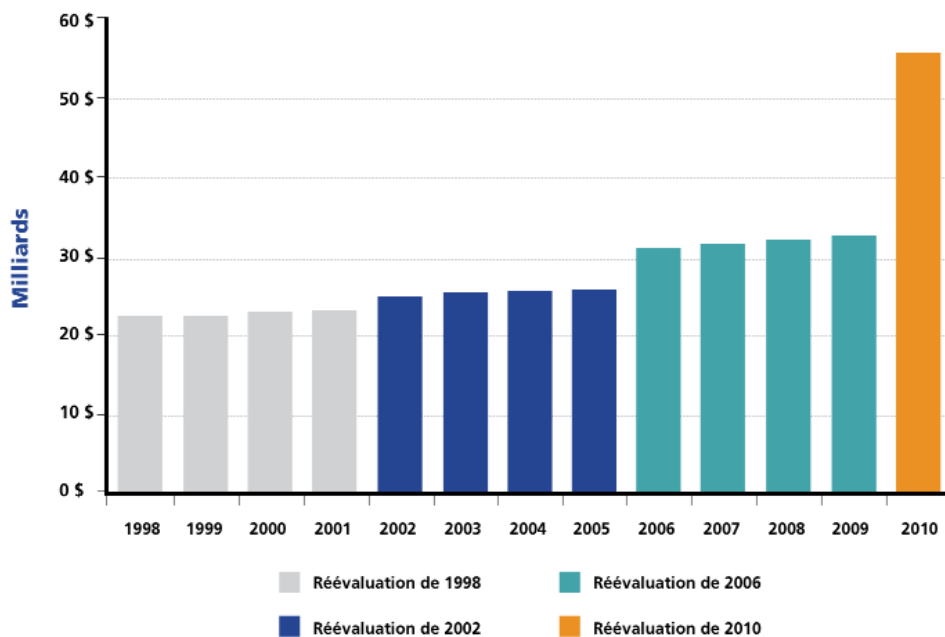
La population de Winnipeg devrait augmenter de 180 000 personnes d'ici 2031. La croissance de la population donne l'occasion de réfléchir d'une manière plus stratégique à la croissance des secteurs résidentiels, de l'emploi, des commerces et d'autres secteurs. C'est avec un esprit de collaboration et de simplification que *Notre Winnipeg* et la Stratégie d'orientation des collectivités complètes mènent la croissance là où des résultats positifs dans

les domaines social, économique et écologique peuvent être obtenus. De nouvelles politiques d'urbanisme et de nouveaux outils de mise en oeuvre s'ajouteront à cet effort et offriront un soutien supplémentaire aux initiatives de développement économique telles que :

- nouveaux quartiers (c.-à-d. : Waverley Ouest, Sage Creek, Kildonan Green)
- destinations commerciales
- CentrePort
- transport urbain rapide
- plan d'action pour l'avenue Portage
- crédits d'impôt aux ressources patrimoniales
- programme de subventions pour le lotissement résidentiel du centre-ville
- Musée canadien des droits de la personne
- initiatives pour les autochtones
- stade de football



## L'ASSIETTE DE L'ÉVALUATION FONCIÈRE DE LA VILLE EST EN PLEINE CROISSANCE





## 2 Favoriser la durabilité de l'environnement

Les citoyens et les citoyennes s'attendent à ce que le gouvernement fasse preuve de leadership et à ce qu'il prenne en compte les valeurs de la collectivité, et ce, à tous les niveaux de la prestation de service.

*NotreWinnipeg* et l'initiative récente *SpeakUpWinnipeg* ont permis à la ville de comprendre que les Winnipegéois et les Winnipegéaises veulent un gouvernement municipal bien mené qui défend des choix et des possibilités multiples de modes de vie durables. En s'aidant de *NotreWinnipeg* et de la stratégie d'orientation « Winnipeg, ville durable », la ville de Winnipeg s'efforcera d'intégrer la durabilité au moment de prendre des décisions ou d'agir au niveau interne.



Projets, programmes et initiatives qui soutiennent la durabilité de l'environnement :

- réseau communautaire d'approvisionnement durable;
- établir une politique générale d'approvisionnement durable;
- normes écologiques pour les bâtiments de la ville;
- projet de lieu de travail écologique;
- campagne d'information et de sensibilisation du public sur les modes de vie écologiques;
- plan d'action contre les changements climatiques à l'échelle de la collectivité;
- plan d'action général contre les changements climatiques (réduction supplémentaire de 20 %);
- plan de véhicules verts;
- plan d'ensemble de gestion des déchets comprenant un examen de la collecte porte à porte des matières compostables;
- programme de rabais visant à réduire l'utilisation d'eau dans les toilettes résidentielles;
- projet de gestion de l'actif.

L'environnement local est à la base de la santé économique et sociale, et nous devons nous en occuper de façon responsable. Nos actions devraient contribuer à la protection de l'environnement naturel, tant au niveau régional que mondial.

Le Plan de gestion financière et la stratégie d'orientation « Winnipeg, ville durable » font partie intégrante de la planification de *NotreWinnipeg*.

Le projet de gestion de l'actif de la ville de Winnipeg permettra d'assurer que les divers services respectent les pratiques exemplaires dans le domaine de la gestion de l'actif. Dans le cadre de ce projet, on veillera à mettre au point une méthode de planification viable des immobilisations à critères multiples. On pourrait privilégier les dépenses en immobilisations en se basant sur le calcul des coûts durant le cycle de vie, sur la gestion des risques et sur une méthode à trois objectifs essentiels (c.-à-d., la durabilité écologique, sociale et économique). De plus, l'application d'une stratégie de planification des immobilisations à critères multiples permettra d'identifier les projets prioritaires non financés qui pourraient faire l'objet d'un nouveau financement intergouvernemental et d'autres bénéfiques.

### CIBLE :

#### Des décisions qui soutiennent la durabilité de l'environnement

*« L'Association des gestionnaires financiers au sein de la fonction publique recommande que la question de durabilité soit considérée comme une valeur fondamentale dans la mise en place des politiques organisationnelles et des pratiques d'entreprise, et ce, dans tous les domaines de la finance publique. »*

*Association des gestionnaires financiers au sein de la fonction publique*

*« Afin d'encourager un processus décisionnel respectueux de l'environnement, nous recommandons une stratégie d'évaluation à multiples facettes qui vise l'étude des pleines conséquences. »*

*Association des gestionnaires financiers au sein de la fonction publique*

### MESURE :

**Mettre au point, d'ici 2013, une stratégie à critères multiples comprenant la durabilité de l'environnement afin de privilégier les dépenses en immobilisations**

## CIBLE :

### Mettre des mesures exemplaires en application dans le domaine de la gestion de l'actif

#### Principaux projets d'immobilisations

- Traitement des eaux
- Traitement des eaux usées
- Installations de loisirs
- Boulevard Inkster
- Pont Disraeli et passage supérieur
- Postes de police
- Transport urbain rapide
- Route Chief Peguis
- Transport actif
- Pont de la rue Osborne
- Routes de dégagement de Waverley Ouest
- Assiniboine Park Conservancy
- Quartier général de la police
- Système de collecte des tickets d'autobus
- Postes d'incendie et de soins médicaux d'urgence
- Aménagement des Tuxedo Yards

« Au cours des cinq prochaines années, Winnipeg va devoir s'attaquer à des problèmes d'infrastructure importants...notamment aux routes, aux systèmes de traitement de l'eau et des eaux usées et aux transports. »

Ratings Direct, Standard & Poor's, le 1<sup>er</sup> mars 2010

## MESURE :

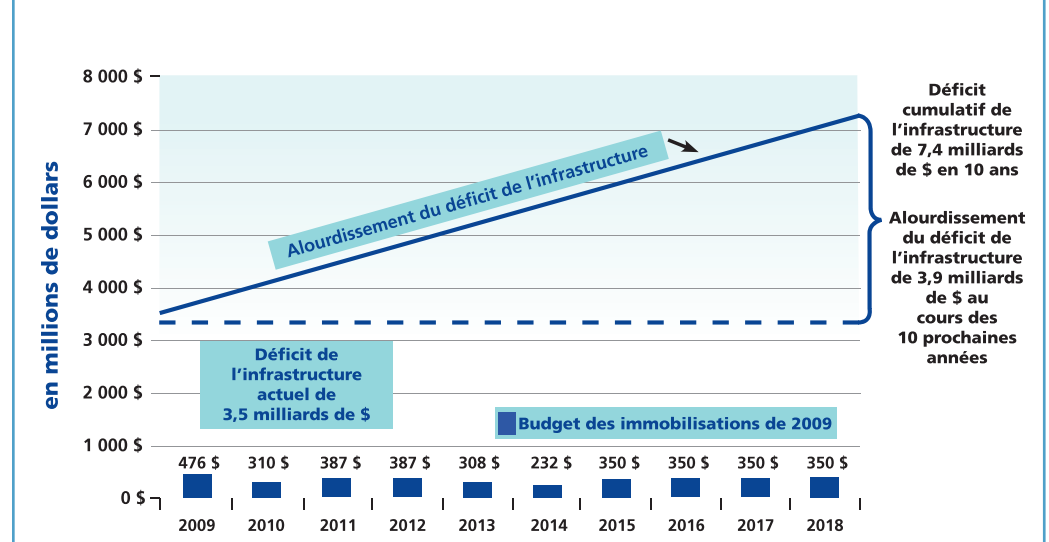
### Achever la phase 2 du projet de gestion de l'actif d'ici 2012

# 3 Entretien l'actif infrastructurel

Il importe d'entretenir et d'améliorer l'actif et l'infrastructure de la ville si on veut répondre aux besoins des citoyens et des citoyennes de Winnipeg et y attirer de nouveaux investissements et de nouvelles entreprises. Tandis que les dépenses en immobilisations pour l'infrastructure municipale s'élèvent à 439 millions de dollars en 2010, ce qui

constitue une augmentation de 178 % depuis 2001, la remise en état de l'infrastructure devrait coûter à la ville 3,5 milliards de dollars et se monter, d'ici dix ans, à 7,4 milliards de dollars. La plus grande partie de ces 7,4 milliards de dollars ira dans l'infrastructure routière existante et nouvelle non financée.

## FINANCEMENT INADAPTÉ DE L'INFRASTRUCTURE DURABLE



Le 10 mars 2010, le Comité exécutif de la ville a ordonné à l'administration municipale d'élaborer un plan de gestion de l'actif pour mettre en pratique un système de gestion de l'actif comprenant une stratégie de gestion à trois objectifs essentiels (c.-à-d., durabilité écologique, sociale et économique) dans l'esprit de *Notre Winnipeg*. Un tel système devrait aider la ville à améliorer la manière dont elle gère l'actif infrastructurel en proposant ce qui suit :

- mise en application de mesures exemplaires de gestion des éléments d'actif, incluant notamment le coût du cycle de vie;
- établissement de rapports sur l'état de l'infrastructure, sur les conditions de l'actif par secteur de service et sur toutes les insuffisances de financement;
- identification d'un financement d'entretien adapté pour faire prolonger l'existence des éléments d'actif;

- priorité aux investissements dans les immobilisations à l'aide d'une stratégie à trois objectifs pour que l'actif existant soit entretenu et que les nouvelles dépenses en immobilisations soient adaptées;
- collecte de renseignements et de données afin d'appuyer les demandes d'investissements nouveaux.

La phase 1 du projet de gestion des éléments d'actif de la ville de Winnipeg a donné des recommandations à court terme, à moyen terme et à long terme en se basant sur une évaluation des besoins. La phase 2 du projet comprend la mise au point de politiques générales et de normes et de mesures exemplaires de gestion de l'actif tel que la révision des niveaux de service, la prise en compte de la gestion des risques, la hiérarchisation à critères multiples des projets d'immobilisations et l'évaluation des analyses de rentabilisation. Le projet de gestion des éléments d'actif est un premier pas vers la résolution des problèmes de financement du déficit d'infrastructure.

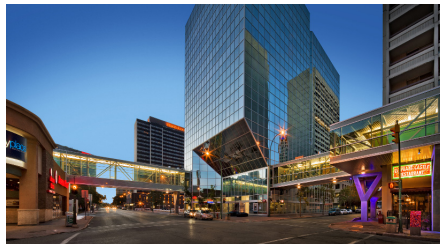


# 4 Gérer la dette

Le Plan de gestion financière précédent de la ville visait à réduire la dette par tête à 1 000 \$ d'ici 2009. Cet objectif a été atteint plus tôt que prévu, en 2002, surtout grâce à la vente d'Hydro-Winnipeg. La ville a rencontré un certain succès dans le domaine de la gestion de sa dette, mais son déficit d'infrastructure reste important, notamment au niveau du réseau routier, des parcs, des transports publics, du drainage des terres et des installations communautaires.

Le Conseil a cherché des solutions novatrices au problème du déficit de l'infrastructure. La ville a développé la partie paiement par répartition de son plan d'immobilisations, mis au point un système de facturation à l'usager pour accumuler des réserves, et

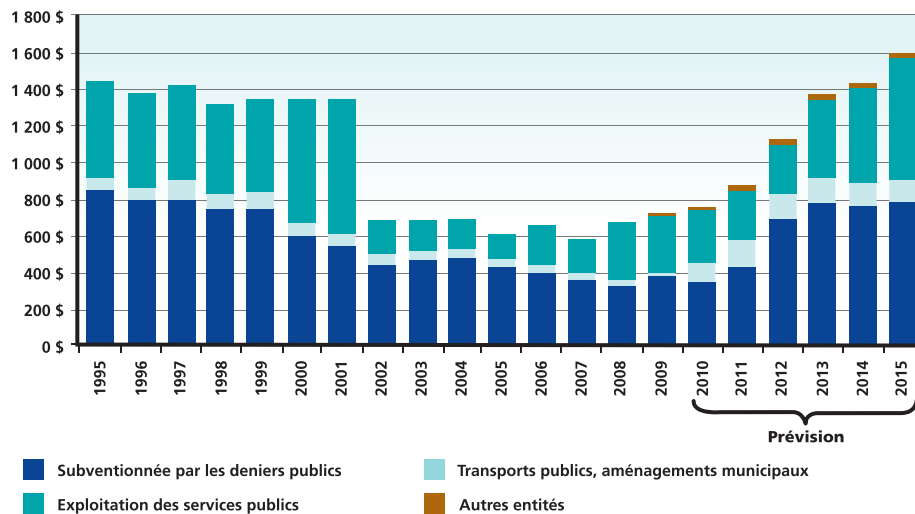
cherché des occasions de partenariats stratégiques avec d'autres ordres de gouvernement.



Les exigences réglementaires ont conduit la ville à engager des dépenses en immobilisations importantes pour les installations de traitement des eaux usées au

cours des quelques prochaines années, ce qui alourdira le fardeau de la dette. Ce projet qui s'ajoute à d'autres obligations de financement à long terme et à de nouveaux projets importants approuvés, pourrait élever le montant de la dette par tête à 1 606 \$ d'ici 2015, si l'on se base sur les plans d'immobilisations actuels.

## Dette nette par habitant de la ville de Winnipeg au 31 décembre



• Dette totale et exigences de partenariat public-privé y comprises  
 • Les autres entités sont comptabilisées à partir de 2009.

Pendant que la ville s'occupe de son déficit d'infrastructure important, elle va devoir engager des dépenses en immobilisations supplémentaires imprévues. Il se pourrait que la dette extérieure serve au financement d'une partie de ces nouvelles dépenses. Par conséquent, la dette par tête dépassera sûrement les 1 606 \$ prévus. Les titres de

créance doivent tenir compte de l'augmentation des recettes de la ville et rester abordables pour les citoyens et les citoyennes de Winnipeg. La stratégie de la dette doit équilibrer le coût de renouvellement des infrastructures et le coût d'amortissement de la dette, et il faut fixer une limite de dette maximale

## CIBLE :

### Arriver à un niveau d'endettement gérable

« Dans la dette garantie, on reconnaît que l'emprunt est un moyen valide de financer l'infrastructure et on cherche à recueillir un consensus sur la question de l'utilisation de la dette en mettant l'accent sur son rôle dans tous les plans d'immobilisations à long terme. On reconnaît également que les paiements par répartition ne peuvent et ne doivent servir à résoudre tous les problèmes d'infrastructure. »

« Delivering the Goods », Canada West Foundation, juin 2008

Selon les taux d'intérêt, il serait judicieux d'émettre des titres de créance lorsqu'un projet d'immobilisations est :

- de nature intergénérationnelle (c.-à-d., un grand projet avec des bénéfices à long terme);
- bénéfique à l'ensemble de la communauté;
- lié à la croissance;
- une restauration majeure;
- financé par un flux de rentrées réservé.

## MESURE :

Mettre au point une stratégie de la dette comprenant une limite de dette maximale

# 5 Gérer les dépenses

## CIBLE :

**Les hausses des dépenses de fonctionnement subventionnées par les recettes fiscales ne devraient pas excéder l'inflation corrigée à des fins de croissance, efficacité opérationnelle non comprise.**

« On a axé les dépenses sur la sécurité publique, les transports publics et l'infrastructure. Les dépenses dans les domaines de la protection et des services communautaires (principalement police et lutte contre l'incendie) restent plus élevées que l'ensemble des dépenses et se montent à 32,9 % des dépenses en 2008, contre 30,8 % en 2003. Ce phénomène est causé par des réductions dans d'autres secteurs. Par exemple, pendant la même période de temps, le pourcentage des recettes sur les frais d'intérêts et les dépenses financières, administratives et publiques a baissé. »

« Analyse de crédit », Moody's Investors Service, janvier 2010

## MESURE :

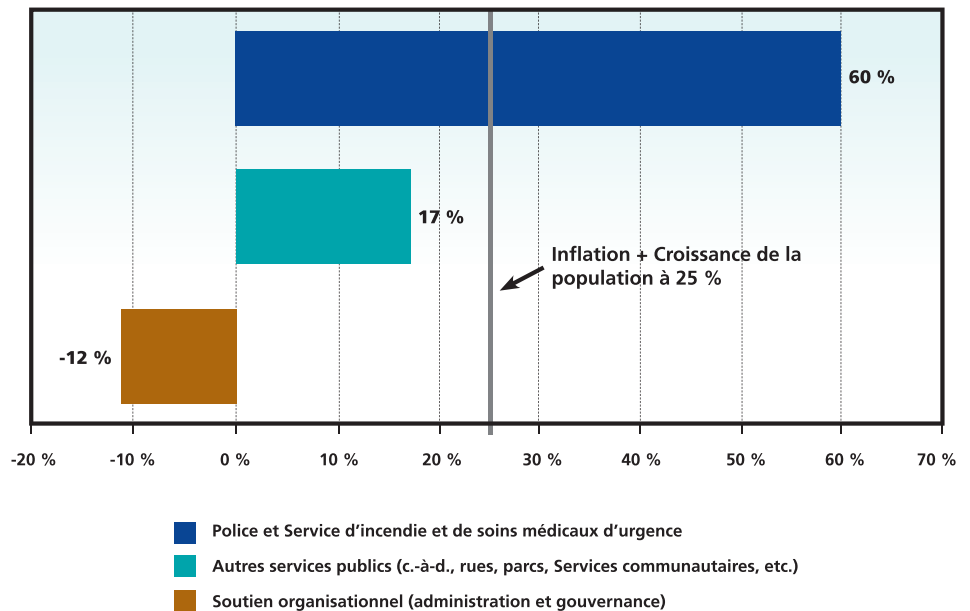
**La hausse des dépenses de fonctionnement subventionnées par les recettes fiscales par rapport à celles de l'exercice antérieur ne doit pas excéder l'inflation corrigée à des fins de croissance.**

Le Conseil municipal reconnaît l'importance de l'accessibilité des prix pour les citoyens et les citoyennes de Winnipeg. Par rapport aux autres villes de l'Ouest canadien, Winnipeg offre des services à bas prix.

Depuis 2001, les dépenses de fonctionnement ont augmenté de 25,5 %, ce qui correspond à l'inflation corrigée en fonction de la croissance de la population. Pendant ce

temps, la ville a considérablement augmenté ses dépenses dans le domaine de la sécurité qui est une de ses priorités principales. Pendant le même temps, la consolidation et la rationalisation des fonctions de soutien ainsi que la surveillance continue d'autres dépenses ont permis d'empêcher que les coûts d'ensemble ne dépassent les niveaux visés.

### SERVICES FINANCÉS PAR LES RECETTES FISCALES : Évolution des pourcentages – budget des dépenses de 2001 à 2010



La ville continue de gérer ses dépenses tout en veillant au maintien des services publics. La mesure du rendement et l'information sur le rendement sont désormais disponibles pour chaque service municipal. On pourra ainsi



surveiller le rendement des services et les tendances; cela aidera dans le processus d'attribution des ressources et garantira la responsabilité des résultats.

La prestation des services requis par les citoyens et les citoyennes et les hausses générales futures des prix continueront d'exercer des pressions sur le niveau des dépenses. La stratégie que la ville a adoptée pour gérer les dépenses, trouver des solutions

efficaces et des économies d'échelle comprend ce qui suit :

- rationalisation et consolidation des services, des systèmes de prestation et des installations;
- réduction des effectifs et amélioration des qualifications et de la souplesse de la main-d'œuvre;
- diversification des modes de prestation de services;
- partenariats avec d'autres ordres de gouvernement et d'autres organismes, dont le partage des services;
- utilisation de technologies nouvelles visant à améliorer la prestation et l'efficacité des services.



# 6 Assurer une structure de revenu annuel viable

Les taxes foncières sont la principale source de revenus de la ville de Winnipeg, source qu'il a fallu réduire pour que la ville demeure compétitive. Par conséquent, la ville est en retard pour répondre à ses besoins opérationnels et pour lutter contre son déficit d'infrastructure. De plus, les pressions qui s'exercent sur nous pour que nous investissions davantage dans l'infrastructure font qu'il est très difficile d'augmenter les dépenses dans d'autres secteurs prioritaires. Nous devons trouver un moyen de financer nos coûts d'exploitation et de donner cours à des investissements stratégiques de manière durable.

Le fait d'adopter une structure de revenus viable ne signifie pas qu'il faut négliger de chercher des solutions internes efficaces, d'améliorer notre fonctionnement et de

réduire les coûts. La poursuite de la durabilité signifie qu'on ne peut payer des dépenses régulières avec des revenus ponctuels.

Les taxes foncières resteront le pivot des finances de la ville. Ce mode d'imposition est très stable et très facile à prévoir. Il est cependant peu flexible étant donné qu'en période de croissance économique, la valeur des biens augmente rarement aussi vite que celle des revenus et des ventes. Même si les taxes foncières sont à la hausse, les valeurs fiscales et marchandes sont généralement décalées.

Actuellement, l'administration municipale utilise 6,5 % de toutes les taxes que payent les Winnipegéois et les Winnipegéaises tandis que les autres ordres de gouvernement en utilisent 93,5 %.

## CIBLE :

**Une structure de revenu annuel qui suit le rythme de l'inflation corrigée à des fins de croissance**

*« Les villes d'Europe, de l'Asie du Sud-Est ou des É.-U. ont un accès considérablement plus étendu à un éventail de taxes plus large, ce qui leur donne une bonne assise financière. »*

*« Dollars and Sense II »,  
Canada West Foundation, septembre 2008*

*Une structure de revenu annuel viable doit prendre en compte :*

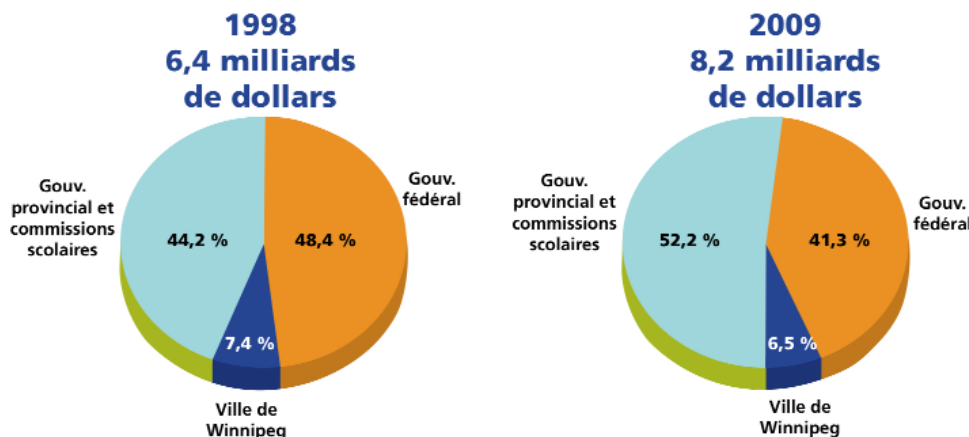
- la pertinence;
- la diversification;
- la stabilité;
- le potentiel de croissance;
- une administration facilitée;
- le recouvrement adapté des coûts;
- des rentrées d'argent qui tombent au bon moment.

## MESURE :

**La hausse du revenu d'exploitation devrait au moins correspondre à l'inflation corrigée à des fins de croissance**

### ESTIMATION DU TOTAL DES TAXES PAYÉES PAR LES WINNIPÉGOIS ET LES WINNIPÉGOISES

Les autorités municipales récupèrent une portion de plus en plus petite des taxes



Source : Agence du revenu du Canada et rapports financiers annuels du gouvernement du Canada, de la province du Manitoba et de la ville de Winnipeg.

La ville de Winnipeg doit recevoir l'approbation du gouvernement provincial avant de pouvoir introduire de nouvelles sources de revenus ou de modifier les politiques fiscales existantes par le biais d'autorités fiscales et législatives importantes. Par exemple, la ville a récemment obtenu l'approbation de la province pour imposer une nouvelle taxe d'hébergement qui sera versée au Destination Marketing Fund et servira à financer des organismes, des projets

et des activités spéciales qui encouragent les touristes à visiter Winnipeg.

La ville et les autres ordres de gouvernement discutent actuellement de la question de l'inclusion des hausses des taux d'inflation dans les subventions gouvernementales et d'autres sources de revenus dédiées tels que la taxe sur l'essence. La ville va s'efforcer d'essayer de récupérer une portion des taxes plus élevée.

## CIBLE :

**Les taxes foncières municipales pour les résidences doit être moins élevées que la moyenne des autres villes canadiennes.**

*Cumul des modifications apportées aux taxes foncières dans les villes de l'Ouest canadien (de 1999 à 2009)*

Vancouver	44 %
Edmonton	50 %
Calgary	42 %
Saskatoon	38 %
Régina	24 %
Winnipeg	-6 %

« À Winnipeg, le montant des taxes foncières s'appliquant aux biens réels par tête est désormais bien moins élevé qu'en 1990. »

« Dollars and Sense II »,  
Canada West Foundation, septembre 2008

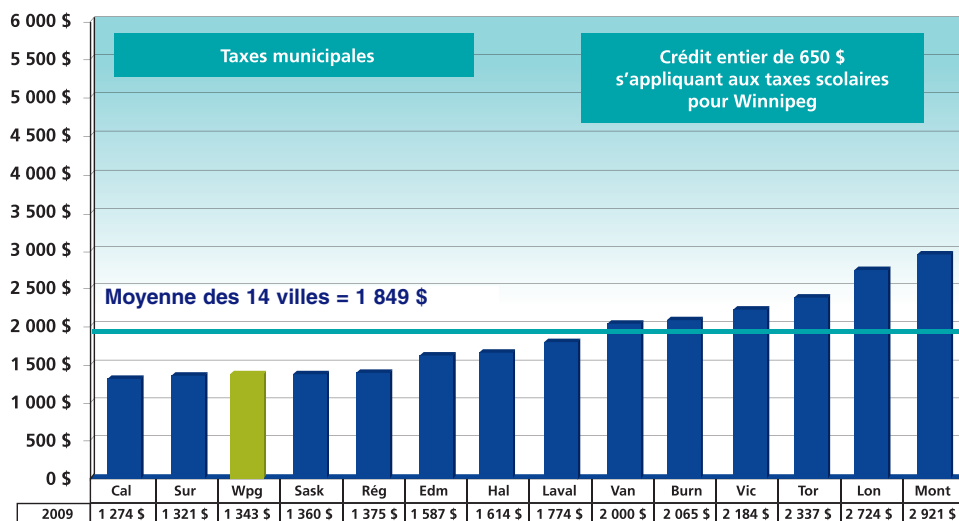
## MESURE :

**Les taxes foncières municipales pour les résidences doit être moins élevées que la moyenne des autres villes canadiennes.**

# 7 Supporter la compétitivité fiscale

Les taxes foncières municipales pour les résidences de la ville sont moins élevées que la moyenne des autres villes canadiennes.

### TAXES FONCIÈRES POUR UNE HABITATION MOYENNE



Source : Enquête sur les taxes foncières pour les résidences et sur les frais de services de 2009 de la ville d'Edmonton publiée en janvier 2010. L'enquête inclut les 14 villes les plus importantes (Régina et les villes comptant plus de 200 000 habitants environ).

Le budget de fonctionnement de 2010 qui comprend, pour la treizième fois, un gel ou une réduction des taxes foncières, accroît considérablement la compétitivité de Winnipeg.

La ville a également baissé la taxe d'entreprise pour améliorer la compétitivité et pour que Winnipeg soit un endroit où il fait bon investir. Le taux de la taxe d'entreprise a baissé de 9,75 % en 2001 à 6,39 % en 2010. De ce fait, les entreprises de Winnipeg ont payé moins de taxes et généré moins de revenus – un budget de 57,6 millions de dollars en 2010 contre 60,1 millions de dollars en 2001, alors que la valeur



marchande de ces entreprises a augmenté. Un crédit d'impôt pour petites entreprises a été créé en 2009. Ainsi, en 2010, 36 % des entreprises de Winnipeg ont été exemptées de la taxe.

Même si un climat fiscal compétitif favorise la croissance, d'autres facteurs clés sont à prendre en compte. Les citoyens et les citoyennes tiennent les services municipaux en estime. La prestation des services demandés et l'entretien de l'infrastructure doivent être compensés par des montants de taxes abordables.



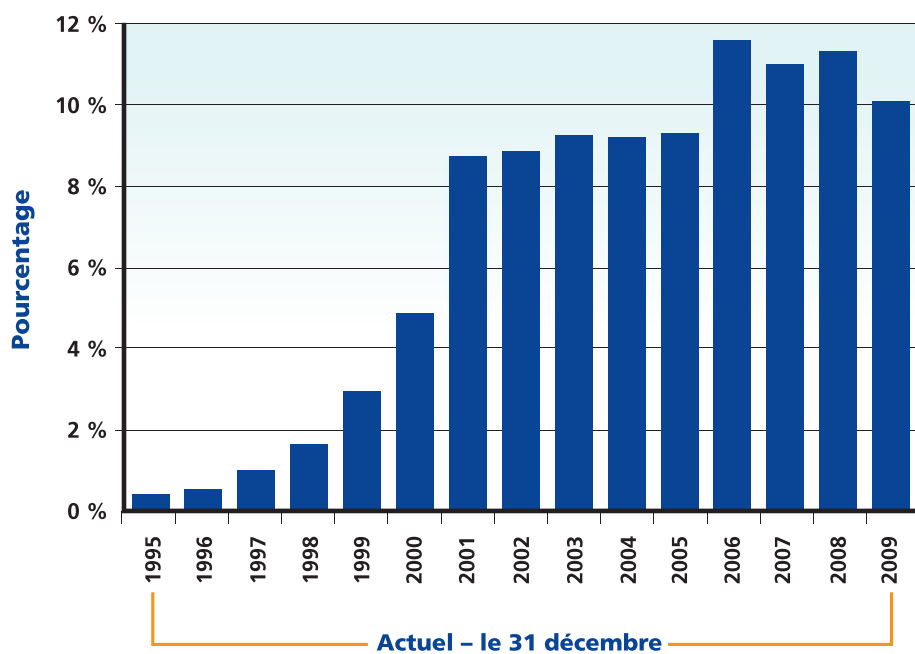
# 8 Garantir des réserves suffisantes

Le maintien de réserves suffisantes donne à la ville la possibilité de réagir face à des événements imprévus ou à des situations extraordinaires, d'assurer la stabilité de ses taxes et de disposer de fonds suffisants pour les projets d'immobilisations importants.

Les réserves d'équilibre aident à payer les dépenses ou les déficits imprévus qui figurent au compte du fonds des recettes générales. Le Plan de gestion financière précédent de la

ville donnait comme objectif de stabiliser les réserves de sorte qu'elles correspondent à au moins 10 % des dépenses financées par les recettes fiscales d'ici 2009. Cet objectif a été atteint en 2006. Au delà de 10 %, l'argent a servi à financer des dépenses de fonctionnement. Le fait d'atteindre cet objectif a permis à la ville d'améliorer sa cote de crédit générale.

## RÉSERVES D'ÉQUILIBRAGE



Comprend la réserve d'équilibre des recettes fiscales et du taux exprimé en millième



La ville de Winnipeg doit maximiser sa capacité financière pour que les biens rares soient mis à la disposition des citoyens et des citoyennes avant

tout. Le modèle financier à long terme de la ville prévoit que le niveau des recettes et des dépenses restera prévisible et ne connaîtra pas d'irrégularités notables. Il faut donc

trouver un équilibre qui permette à la fois d'avoir des ressources suffisantes pour parer efficacement aux imprévus et de faire en sorte que les prix restent abordables pour le contribuable. Il convient de maintenir un niveau de l'ensemble des réserves d'équilibre d'au moins 8 % des dépenses financées par les recettes fiscales.

La ville va continuer de surveiller l'état de ses réserves en regard des besoins à venir, afin de s'assurer un solde de réserves adéquat.

## CIBLE :

**Maintien de la réserve d'équilibre à au moins 8 % des dépenses financées par les recettes fiscales**

« Winnipeg dispose d'un bon flux de trésorerie et de liquidités... »

« Nous pensons que le profil financier de Winnipeg est valorisé par la capacité de la ville à maintenir un flux de trésorerie stable. »

Ratings Direct, Standard & Poor's, le 1<sup>er</sup> mars 2010

« Une administration compétente devrait adopter une politique qui consiste à maintenir un niveau de ressources financières suffisant afin que la ville n'ait pas à baisser son niveau de services ou à augmenter les taxes et les frais en raison d'insuffisances temporaires de revenus ou de dépenses ponctuelles imprévues. »

Association des gestionnaires financiers au sein de la fonction publique

## MESURE :

**Maintien de la réserve d'équilibre à au moins 8 % des dépenses financées par les recettes fiscales**

**Pour de plus amples renseignements sur le  
Plan de gestion financière de la ville,  
veuillez communiquer avec :**

**Ville de Winnipeg  
Service des finances générales  
Division de la planification et des examens financiers  
510, rue Main, 4<sup>e</sup> étage  
Winnipeg (Manitoba)  
R3B 1B9**

**Numéro de téléphone : 311  
Sans frais : 1-877-311-4WPG(4974)**



**Rédigé par le Service des finances générales  
de la ville de Winnipeg**

**Site Web de la ville de Winnipeg : [www.winnipeg.ca](http://www.winnipeg.ca)**