

**SYMPOSIUM 2020 DE NORTHERN VISION NORD  
COMPTE RENDU DES ACTIVITÉS**



Sarah McRae, Ph. D.  
Bethany Daigle, Ph. D.  
J. C. Herbert Emery, Ph. D.

## **TITRE DU PROJET**

Symposium 2020 de Northern Vision Nord : compte rendu des activités

## **CHERCHEUR PRINCIPAL**

J. C. Herbert Emery, Ph. D., directeur, AIPR

## **ÉQUIPE DE RECHERCHE**

Sarah McRae, Ph. D., boursière de recherches postdoctorales, AIPR

Bethany Daigle, Ph. D., rédactrice scientifique, NB-IRDT

## **COMMENT CITER LE PRÉSENT RAPPORT**

McRae, S., Daigle, B. et Emery, J.C.H. Symposium 2020 de Northern Vision Nord : compte rendu des activités. Fredericton (N.-B.), Atlantic Institute for Policy Research, 2020.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	4
CONTEXTES ÉCONOMIQUES, INDUSTRIES ET DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES .....	5
Exploiter le potentiel manufacturier du nord .....	6
La main-d'œuvre dans le nord-est du Nouveau-Brunswick .....	7
STRUCTURE DES ACTIVITÉS .....	8
OPTIQUE 2030 .....	9
ANALYSE .....	13
ATOUS .....	15
ANALYSE .....	17
FAÇONNER NOTRE AVENIR .....	18
RECOMMANDATIONS .....	19
Thème 1 : Zone économique du nord du Nouveau-Brunswick.....	21
Thème 2 : Le « tigre du nord » : Une nouvelle image pour le nord du Nouveau-Brunswick .....	22
Thème 3 : Investissements pour les infrastructures de transport et d'éducation .....	23
PROCHAINES ÉTAPES.....	24
Remarques concernant la COVID-19 .....	24
ANNEXE – Recommandations des participants.....	26

## INTRODUCTION

Le Symposium 2020 de Northern Vision Nord, tenu le 13 mars 2020 au Centre des congrès Danny's Inn, à Beresford, a permis aux acteurs régionaux de se rencontrer, d'échanger leurs points de vue et de brasser des idées afin d'établir des mesures qui pourraient avoir des répercussions positives sur l'économie du nord du Nouveau-Brunswick. Le Symposium n'était qu'un point de départ. Rassemblant une coalition d'acteurs de divers secteurs, l'activité avait pour but premier d'établir une liste de recommandations qui pourraient influencer l'élaboration des politiques futures et redynamiser l'économie de la région.

Organisé par le comité transitionnel d'adaptation présidé par Denis Caron de l'Administration portuaire de Belledune, le Symposium avait pour but de stimuler la discussion et de trouver des solutions aux difficultés économiques propres à la région, ainsi que de générer des idées pour attirer les investissements, créer des emplois et dynamiser la productivité. Le comité transitionnel, mis sur pied après la fermeture des activités de Glencore à Belledune, au Nouveau-Brunswick, en octobre 2019, s'est engagé à élaborer un plan d'action économique régional pour attirer des investissements, pour les secteurs industriels et autres, dans le nord du Nouveau-Brunswick afin de contrer les effets de la fermeture, ainsi que ceux de la fermeture récente des mines Trevali en mars 2020.

Le présent rapport résume les principales constatations du Symposium, dont des idées tirées de présentations, de différentes activités de brassage d'idées et de séances de collaboration en groupe<sup>1</sup>. Le Symposium se veut un premier pas vers la création d'un plan d'action régional. Les participants ont fait part de leur vision de ce à quoi pourrait ressembler le nord du Nouveau-Brunswick à moyen et à long terme, dans la mesure où les bonnes mesures politiques sont adoptées. Il faut noter que ces visions n'étaient pas toujours homogènes – plus particulièrement, tandis que bon nombre d'acteurs cherchaient à s'appuyer sur les forces existantes, comme la fabrication et l'extraction/la transformation des ressources naturelles, d'autres préféraient viser la diversification de l'économie en créant de nouvelles forces dans des secteurs comme la technologie et le tourisme.

Le rapport qui suit vise à présenter la grande diversité des visions et des stratégies abordées pendant la journée, ainsi qu'une analyse préliminaire des tendances qui se sont dessinées dans les réponses aux questions posées par les particuliers et les groupes<sup>2</sup>. Il conclut en signalant trois domaines politiques ou thèmes qui correspondent à des séries de recommandations proposées par les participants du Symposium, à savoir :

Thème 1 – Zone économique du nord du Nouveau-Brunswick

Thème 2 – Le « tigre du nord » : une nouvelle image pour le nord du Nouveau-Brunswick

Thème 3 – Investissements pour les infrastructures de transport et d'éducation

---

<sup>1</sup> Certaines notes et recommandations des séances tenues pendant le Symposium ont été traduites du français.

<sup>2</sup> Les résultats figurant dans le présent rapport sont fondés sur la transcription des fiches de travail dont se sont servis les participants pour noter leurs idées pendant chaque séance. Certaines formulations ont été modifiées par souci de clarté ou de cohérence afin de faciliter l'analyse des schémas et des tendances tout en rendant l'essentiel de l'idée.

## CONTEXTES ÉCONOMIQUES, INDUSTRIES ET DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

La présente section fait un bref survol du contexte économique du nord du Nouveau-Brunswick, mettant particulièrement l'accent sur la région du nord-est. Elle décrit les principaux points de deux présentations qui expliquent les difficultés démographiques et économiques actuelles propres au nord-est de la province, ainsi qu'une analyse de la façon dont on pourrait tirer profit des forces économiques de la région – comme la fabrication – pour créer une croissance économique durable. Herb Emery (directeur de l'Atlantic Institute for Policy Research et chaire Vaughan des économies régionales à l'Université du Nouveau-Brunswick) et John Calhoun (économiste principal du ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail) ont présenté des exposés sur la fabrication dans le nord et sur l'état de la main-d'œuvre locale.

Depuis le milieu du XX<sup>e</sup> siècle, le moteur économique du nord du Nouveau-Brunswick, ce sont ces riches ressources naturelles et sa forte présence industrielle. Plus particulièrement, la région du nord-est, composée des comtés de Restigouche, de Gloucester et de Northumberland, s'est appuyée sur un puissant secteur manufacturier, tout comme sur l'extraction et la transformation des ressources naturelles, pour stimuler son économie.

Or, ces secteurs battent de l'aile dans les dernières années. L'ont bien confirmé la conclusion, en 2013, des activités de Brunswick Mine à Bathurst en raison de l'épuisement des gisements souterrains et, plus récemment en novembre 2019, la fermeture de la fonderie Glencore, éliminant du coup 420 emplois à Belledune, un petit village de 1 400 habitants. Comparativement à la province dans son ensemble, la région du nord-est se heurte aussi à des difficultés démographiques pressantes et à des pénuries de main-d'œuvre. Pendant que la population active, plus jeune, de la région continue de migrer vers d'autres régions à la recherche de travail, l'âge médian de la population du nord du Nouveau-Brunswick ne cesse d'augmenter.

La question de savoir comment favoriser une croissance économique durable dans le nord de la province se pose à répétition depuis des décennies. Par exemple, pendant les années 1950 et 1960, la mise en valeur des minéraux était le point de mire des planistes-économistes du Nouveau-Brunswick. Les gouvernements Flemming et Robichaud ont travaillé à créer les conditions propices pour attirer les entreprises vers la région pour mettre en valeur ses riches gisements de minéraux, notamment veiller à la mise en place d'une alimentation électrique adéquate et abordable et des infrastructures correspondantes pour permettre le degré d'activité industrielle qu'ils espéraient attirer à la région.

L'industrie minière semblant être en déclin, les gouvernements récents ont tenté de créer des plans d'action pour stimuler l'économie du nord du Nouveau-Brunswick. Par exemple, en 2010, le gouvernement Graham a proposé un « Plan d'action pour l'autosuffisance du nord du Nouveau-Brunswick, 2010-2013 »<sup>3</sup>, qui ciblait des possibilités de croissance dans les industries de fabrication modulaire et de construction de composants, ainsi que pour le développement industriel et les industries d'exploitation des ressources naturelles. Le rapport dresse les grandes lignes d'un plan d'action qui comporte le lancement d'une nouvelle image pour le corridor industriel du nord et la promotion de la région à titre de destination pour les entreprises nationales et internationales, ainsi que des investissements dans la certification, la productivité et le caractère concurrentiel des entreprises régionales. Cependant, le gouvernement Graham a ensuite été défait en 2010 après un seul mandat, et la province a assisté dès lors à une série de gouvernements provinciaux

---

<sup>3</sup> Province du Nouveau-Brunswick, *Plan d'action pour l'autosuffisance du nord du Nouveau-Brunswick, 2010-2013*. <https://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/rdc-sdr/pdf/ActionPlan-f.pdf>

éphémères qui ont compliqué la mise en place d'efforts soutenus pour transformer les perspectives économiques du nord du Nouveau-Brunswick.

## Exploiter le potentiel manufacturier du nord

Le 12 mars, la veille du Symposium, Herb Emery a pris la parole devant un grand groupe d'acteurs et de représentants communautaires dans les locaux de 13 Barrels, une brasserie artisanale à Bathurst. Son exposé – « Exploiter le potentiel manufacturier du nord » – a insisté sur l'importance d'étudier et de renforcer le secteur manufacturier si nous voulons stimuler l'économie.

Le nord du Nouveau-Brunswick, a-t-il signalé, est une économie manufacturière. Il y a, dans les comtés de Restigouche, de Gloucester et de Northumberland, 2 228 sociétés manufacturières qui comptent presque 6 000 travailleurs au total. D'autres économies manufacturières (comme celle du Maine) sont en déclin, mais le secteur manufacturier du Nouveau-Brunswick est résilient et représentent encore une part importante du PIB et de l'emploi dans la province. À titre d'exemple, en 2018 :

- le secteur manufacturier représente 10,7 p. 100 du PIB de la province, contribuant 3,0 milliards de dollars (dollars chaînés de 2012);
- la productivité de la main-d'œuvre manufacturière du Nouveau-Brunswick était de 51,18 \$ (en moyenne, dollars chaînés de 2012);
- la productivité de la main-d'œuvre du Nouveau-Brunswick dans tous les autres secteurs était de 47,57 \$ (en moyenne, dollars chaînés de 2012).

À titre de chaire Vaughan des économies régionales, M. Emery (Ph. D.) contribue à l'élaboration de politiques dans la province, nombre de ses contributions découlant de sa capacité de président de la Table ronde de JDI sur la concurrence dans le secteur manufacturier au Nouveau-Brunswick. En 2019, la Table ronde a créé une coalition de fabricants du Nouveau-Brunswick visant à cerner les difficultés communes à régler et à éliminer grâce à des discussions franches au sujet des politiques et des tendances économiques, et visant aussi à trouver des façons de mettre nos forces à profit et de progresser vers un avenir prospère.

Une mesure issue du forum 2019 de la Table ronde tenu à Fredericton les 25 et 26 septembre, consistait à mettre en place une stratégie phare, c'est-à-dire à cibler des installations viables ayant la possibilité de se transformer en installations excellentes, et à concentrer les efforts et les investissements pour en faire des installations de classe mondiale. Comme l'a signalé M. Emery à 13 Barrels, le secteur manufacturier du nord-est est un phare économique, et le Port de Belledune a été ciblé par la Table ronde en tant qu'atout indispensable pour cette stratégie.

Même si l'axe des exportations est inexistant pour le secteur manufacturier dans les plans de développement économique de la province depuis des décennies, les entreprises qui ont une visée robuste des exportations et des chaînes d'approvisionnement nationales ont de fortes chances d'augmenter la productivité et le PIB. Cependant, la capacité nationale insuffisante vient limiter le potentiel de croissance. Les enseignements livrés par la Table ronde de JDI font ressortir des secteurs sur lesquels devraient se concentrer les politiques gouvernementales pour régler la question, notamment développer la main-d'œuvre, assurer un approvisionnement sécuritaire d'énergie et ouvrir l'accès aux marchés, au capital financier et à une technologie de pointe. Comme les difficultés au chapitre de la main-d'œuvre se veulent un thème récurrent pour les fabricants de la province – obligeant même parfois les investisseurs à sortir leurs investissements

de la province –, il faut déterminer qui est responsable du perfectionnement de la main-d'œuvre au Nouveau-Brunswick et qui en tient les rênes.

Par ailleurs, pour favoriser une croissance soutenue dans le secteur manufacturier, les fabricants ont signalé la nécessité, pour le gouvernement, de faciliter la production au Nouveau-Brunswick et l'exportation vers d'autres marchés. Les mesures pour y arriver pourraient inclure les suivantes :

- la réduction des formalités administratives;
- les taxes/impôts et les encouragements à l'investissement;
- la cohérence des politiques, soutenue par une agence de développement économique indépendante;
- la souplesse des programmes à l'appui de la croissance (par exemple les zones de possibilités économiques);
- l'approvisionnement en énergie et les coûts connexes;
- les services de transport.

Il faut en outre rehausser la réputation de la province en tant que milieu d'affaires prévisible et stable sur le plan financier et établir des critères clairs pour les priorités d'investissement.

### La main-d'œuvre dans le nord-est du Nouveau-Brunswick

Les points signalés par M. Emery sur les difficultés au chapitre de la main-d'œuvre ont été repris dans la présentation du lendemain matin, où John Calhoun a fourni le contexte nécessaire aux discussions qui ont suivi. Économiste principal de la Direction de la politique, de la recherche et de l'analyse du marché du travail du ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail (EPFT), M. Calhoun a examiné les difficultés économiques et les statistiques sur la main-d'œuvre propres à la population du nord.<sup>4</sup> Voici quelques exemples :

- Pendant que la population de la province a cru de 3,6 p. 100 de 2009 à 2019, celle de la région du nord-est a diminué de 3,5 p. 100.
- Bien que la migration moyenne annuelle nette des personnes dans la vingtaine soit positive dans le centre de la province, elle est négative dans le nord-est.
- Dans le nord-est, 26,1 p. 100 de la population est âgée de plus de 65 ans, ce qui est supérieur à la moyenne provinciale de 21,3 p. 100
- Le taux d'emploi dans la région du nord-est est de 45,8 p. 100, ce qui est inférieur au taux provincial de 56,5 p. 100; parallèlement, le taux de chômage dans le nord-est est de 12,7 p. 100, ce qui est nettement plus élevé que le taux provincial de 7,9 p. 100.
- Le nord-est compte par ailleurs un taux d'activité moins élevé (52,6 p. 100) que celui de la province (61,4 p. 100).

De plus, une proportion beaucoup plus importante de la population du nord-est touche des prestations d'assurance-emploi (AE) que celle du reste de la province. À titre d'exemple, en janvier 2019, plus de 15 p. 100 de la population en âge de travailler dans la région du nord-est touchait des prestations d'AE, contre environ 5 p. 100 de cette même population dans le reste de la province.

---

<sup>4</sup> Ces statistiques et les données connexes sont accessibles dans les rapports de profil régionaux du GNB, en ligne au <https://www.emploisnb.ca/tendances/region>.

Selon M. Calhoun, les difficultés au chapitre de la main-d'œuvre de la région du nord-est comprennent, entre autres, une population vieillissante, des pénuries de main-d'œuvre et une productivité du travail stagnante. Or, même s'il est probable que ces difficultés persisteront, des efforts pourraient néanmoins améliorer la situation. Selon les prévisions d'EPFT, il devrait y avoir 120 000 postes à pourvoir dans le nord-est d'ici 2027, et nombre de ces postes exigeront une formation collégiale ou une formation d'apprenti. Pour répondre à la demande future, les politiques doivent prévoir une harmonisation plus étroite entre l'immigration et l'éducation postsecondaire, d'une part, et les besoins du marché du travail, d'autre part. De plus, les politiques doivent être axées sur le soutien des investissements privés et un contexte commercial concurrentiel.

## STRUCTURE DES ACTIVITÉS

Le Symposium, animé par NouLAB, laboratoire d'innovation publique et sociale du Nouveau-Brunswick, visait à rassembler des acteurs de différents secteurs pour mettre au point de nouvelles approches pour régler des questions de longue date en exploitant l'intelligence multidisciplinaire.

Joanna Brown, collaboratrice de NouLAB, a présenté les règles de base pour les participants, notamment les directives pour puiser dans son expérience afin d'enrichir les discussions par les données denses (thick data). Elle a expliqué que les données denses, ce sont des connaissances provenant du contexte, de l'expérience et d'autres formes de savoir individuel présenté pendant les discussions. Ce type de données qualitatives peut compléter et nuancer les connaissances acquises d'études reposant sur des données quantitatives qui captent l'information à plus grande échelle.

Soixante-sept acteurs ont assisté à l'activité pour représenter les secteurs public et privé, en provenance d'une variété de domaines, de secteurs et d'intérêts, dont les suivants :

- Les agences de développement économique
- Les incubateurs et accélérateurs d'entreprises
- Les chambres de commerce
- Les Premières Nations
- Le marketing et les communications
- Les ressources humaines et le recrutement
- Les ministères provinciaux
- Les pêches
- Les ressources naturelles
- La foresterie
- La politique municipale
- Le tourisme et l'accueil
- La construction
- Les technologies de l'information
- L'ingénierie
- L'éducation postsecondaire et la recherche
- L'infrastructure
- La consultation
- Les finances
- Les services professionnels
- La fabrication

Les activités étaient structurées en fonction de cinq grands thèmes :

Les participants ont été invités à cerner le thème qui les intéressait le plus et à travailler avec d'autres participants du même sujet pendant la majorité des activités afin de trouver des idées. Parmi les cinq sujets, « Développement économique et dossiers prioritaires » était de loin le plus populaire, choisi par près de la moitié des participants. En revanche, « Main d'œuvre et ressources humaines » et « Rôle des investisseurs locaux et des champions régionaux » comptaient moins de représentants. Vers la fin de la journée, les participants ont été invités à changer de groupe et à collaborer avec des personnes d'autres sujets pour affiner leur liste de recommandations.





A. L'économie et les politiques fiscales



B. Infrastructure



C. Main d'œuvre et ressources humaines



D. Développement économique et dossiers prioritaires

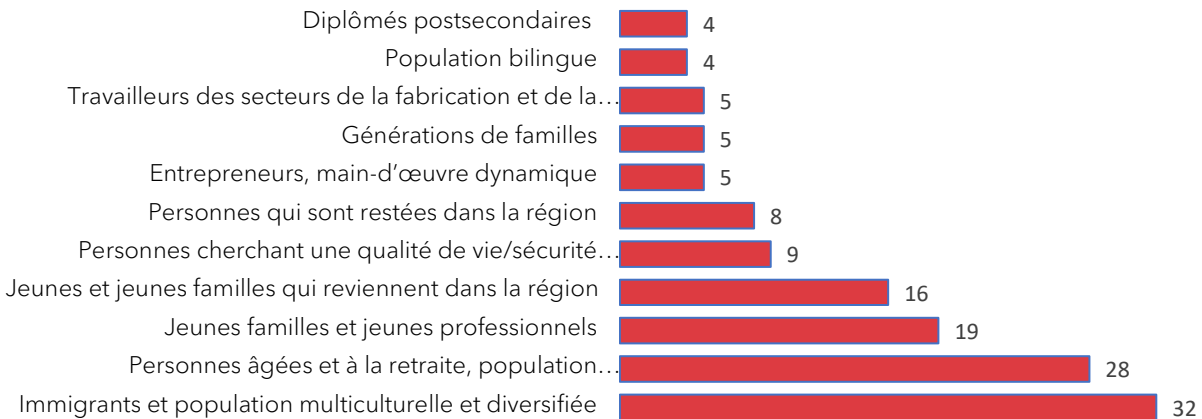


E. Rôle des investisseurs locaux et des champions régionaux

## OPTIQUE 2030

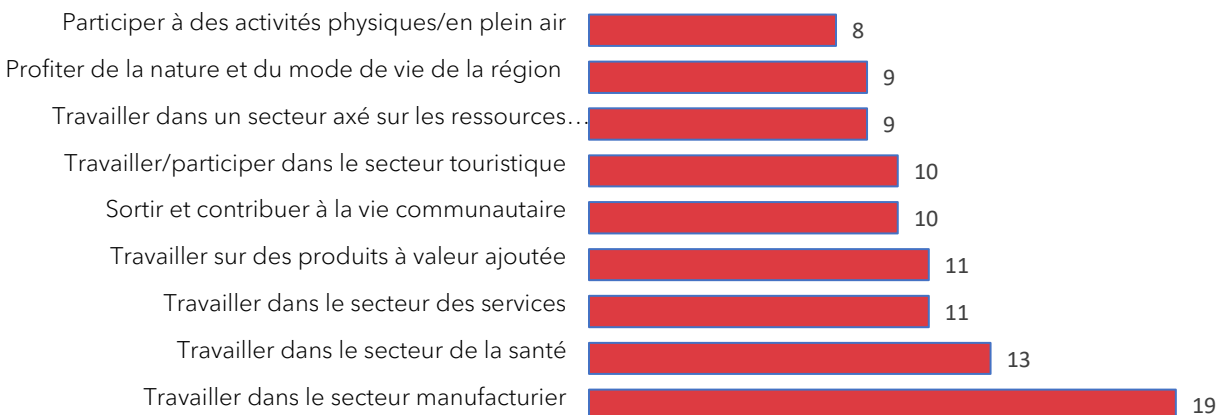
Dans le cadre du premier atelier, les participants devaient trouver leurs propres idées sur ce à quoi ressemblerait la population du nord du Nouveau-Brunswick en 2030. Ils devaient essentiellement dresser une liste d'idées pour répondre à la question « Qui habitera le nord du Nouveau-Brunswick en 2030? ». Le tableau ci-dessous montre les réponses les plus fréquentes et le nombre de mentions distinctes (à droite) :

### Qui habitera le nord du Nouveau-Brunswick en 2030?



En ce qui a trait à ce que *feront* les gens du nord du Nouveau-Brunswick en 2030, voici les prévisions des participants :

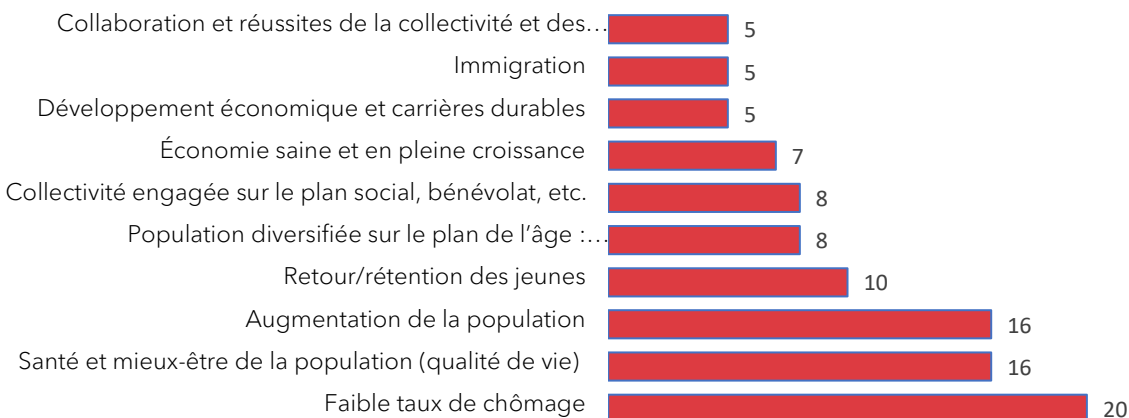
## Que feront les gens du nord du Nouveau-Brunswick en 2030?



Ensuite, les participants devaient prévoir comment les collectivités du nord du Nouveau-Brunswick mesureraient le succès en 2030.

Voici les prévisions les plus fréquentes :

## Quelle sera la mesure du succès de notre collectivité en 2030?



Pour conclure l'exercice individuel, les participants devaient réfléchir aux aspects de 2030 qu'ils n'auraient pas pu prévoir en 2020. Le consensus était moins fort pour cette question, sans doute en raison des différentes interprétations de la question et de la difficulté à déterminer si la question visait une vision du « meilleur scénario » ou des perturbations éventuelles. Les participants divergeaient notamment dans leur degré d'optimisme.

Voici quelques-unes des idées les plus fréquemment soulevées :

## **Qu'est-ce que nous n'aurions pu prévoir en 2020 pour 2030?**

- La collaboration (cinq fois)
- Les changements causés par les répercussions climatiques (cinq fois)
- Les influences extérieures impossibles à contrôler et leurs répercussions sur les marchés mondiaux (cinq fois)
- Notre situation économique/taux de succès (cinq fois)
- Les données démographiques/les changements et la croissance de la population (quatre fois)
- L'augmentation des obstacles commerciaux qui viennent nuire à l'économie mondiale, concentration sur l'économie locale et les écosystèmes économiques locaux (quatre fois)
- La diversité et la valeur de l'immigration, les répercussions d'une culture diversifiée (quatre fois)
- Les changements causés par des mouvements politiques et sociaux extrêmes (trois fois)
- L'évolution des mentalités – les petites industries deviennent un modèle à suivre (trois fois)
- Le mouvement vers une économie verte (trois fois)

Après cette première activité de brassage d'idées, les participants se sont regroupés pour échanger leurs idées et réduire leurs listes à quelques réponses seulement pour chaque question. Ils devaient ensuite consigner ces réponses sur des feuilles de travail pour le groupe. Onze groupes ont rempli des feuilles de travail.

Revenant à la première question sur les habitants du nord du Nouveau-Brunswick en 2030, voici les prévisions des groupes :

## **Qui habitera le nord du Nouveau-Brunswick en 2030?**

- Des immigrants (quatre fois)
- Des populations multiculturelles/diversifiées (trois fois)
- Des familles dont plusieurs générations vivent sous le même toit (deux fois)
- Des personnes âgées et à la retraite/population vieillissante (deux fois)
- Des personnes bilingues
- De jeunes professionnels
- Des jeunes qui reviennent dans la région
- Une population qui n'entretient aucun conflit entre les groupes linguistiques ou rivaux
- Des entrepreneurs
- Une population dynamique

Pour ce qui est de la question sur ce que fera la population en 2030, voici les réponses des groupes :

## **Que feront les gens du nord du Nouveau-Brunswick en 2030?**

- Travail en ligne/à domicile (trois fois)
- Activités en plein air (deux fois)

- Démarrage de petites ou moyennes entreprises (PME)/ou à l'emploi d'une PME (deux fois)
- Travail dans le secteur de la santé/du mode de vie (deux fois)
- Fonctionnaires
- Emploi dans un secteur industriel/manufacturier
- Mise en valeur des ressources
- Réseau régional dynamique
- Environnementalisme
- Regroupements
- Études
- Démarrage et achat d'entreprises
- Communauté plus accueillante
- Travail en tourisme

À la question de la mesure du succès des collectivités en 2030, il n'y a pas vraiment eu de consensus parmi les groupes. Voici quelques réponses :

### **Quelle sera la mesure du succès de notre collectivité en 2030?**

- Population plus active (travail et social)
- Famille
- Diminution du taux de chômage
- Transformation à valeur ajoutée
- Croissance d'une population diversifiée
- Exportation de produits et de connaissances
- Succès sur le plan du transport
- Immigration
- Participation communautaire
- Statistiques
- Environnement
- Tourisme
- Économie plus diversifiée
- Collaboration entre les collectivités
- Célébration des petites réussites
- Population estimant pouvoir s'épanouir dans le nord
- Évolution des points de vue pour se concentrer sur les forces
- Collectivité plus autosuffisante

À la question « Qu'est-ce que nous n'aurions pu prévoir en 2020 pour 2030? », les groupes ont répondu ce qui suit :

### **Qu'est-ce que nous n'aurions pu prévoir en 2020 pour 2030?**

- Économie plus locale
- Décentralisation des services gouvernementaux
- Répercussions négatives de la dette
- Plus grand nombre d'occasions de travail en ligne
- Répercussions de la technologie sur la façon de faire des affaires

- Migration des milieux urbains vers les milieux ruraux
- Répercussions des pressions sociales
- Développement du leadership entrepreneurial
- Environnement
- Transfert des connaissances/mentorat de la part des aînés
- Migration des jeunes vers les régions rurales
- Collaboration régionale
- Amélioration de la perspective démographique
- Croissance positive exponentielle

## ANALYSE

Il y a des signes percutants que nombre des participants envisagent une population plus diversifiée dans le nord de la province d'ici dix ans en raison de l'augmentation de l'immigration. Étant donné la situation actuelle de l'immigration au Nouveau-Brunswick, où environ la moitié des immigrants quittent la province dans les cinq ans suivant leur arrivée<sup>5</sup>, il faudra probablement mettre en place des initiatives d'orientation vers la rétention des immigrants dans la province pour atteindre cet objectif avant 2030, surtout dans la région du nord. La même étude de NB-IRDT révèle que les immigrants francophones sont plus susceptibles de demeurer dans la province que les immigrants anglophones. Ce sont cependant les entrepreneurs qui sont les moins susceptibles à rester dans la province, car 60 p. 100 des nouveaux arrivants qui démarrent une entreprise quittent la province dans les six ans suivant leur arrivée.

Par ailleurs, le travail dans le secteur de la santé était l'une des réponses les plus fréquentes à la question sur ce que les gens feront en 2030 dans le nord du Nouveau-Brunswick. L'étude susmentionnée montre également que les immigrants qui travaillent dans le secteur de la santé sont plus susceptibles de rester dans la province que ceux qui travaillent dans d'autres secteurs (près de 75 p. 100 restent dans la province plus de six ans). Ainsi, bien qu'il soit peu réaliste de s'attendre à ce qu'un grand nombre d'immigrants s'installe dans la région dans le but de démarrer une entreprise sans mesure incitative ciblée en place, la demande croissante dans le secteur de la santé attribuable au vieillissement de la population aussi noté couramment dans les activités susmentionnées pourrait contribuer à l'essor de l'immigration.

Pour revenir aux différentes réponses à la question sur la population qui habite le nord du Nouveau-Brunswick en 2030, la troisième population la plus fréquemment signalée après les immigrants et la population vieillissante était les jeunes et les familles. De nombreux participants ont mentionné précisément les jeunes qui revenaient dans la région après avoir habité ailleurs. Il n'est pas clair si les répondants espèrent que le retour au berceau de ces jeunes mènera à un essor économique ou à une hausse de la productivité dans la région puisqu'ils reviendront avec de nouvelles connaissances et une formation acquises ailleurs, ou s'ils espèrent que les conditions de la main-d'œuvre dans la région s'amélioreront en raison des leviers politiques particuliers qui en viendront à attirer les jeunes vers leur région d'origine.

Des éléments de preuve montrent que le premier scénario est improbable : un article publié par NB-IRDT en 2017 sur les répercussions de la migration de retour en provenance des provinces de l'Ouest conclut que les politiques visant la hausse de la migration de retour ou d'immigrants n'occasionnera pas de croissance économique et qu'il est d'ailleurs plus probable que la

---

<sup>5</sup> Leonard, P., McDonald, T., et Miah, P. *Immigrant retention in New Brunswick: Results from BizNet and Citizen Database*. Fredericton (N.-B.), New Brunswick Institute for Research, Data and Training, 2019. <https://www.unb.ca/nbirdt/assets/documents/nbirdt/research/2019-immigrant-retention-bw.pdf>

migration de retour soit symptomatique des occasions créées dans l'économie locale. De plus, l'article mentionne que les politiques qui promeuvent les investissements dans les technologies et améliorent les conditions du marché du travail devraient davantage inciter la croissance, attirer la migration et encourager la rétention<sup>6</sup>.

En ce qui a trait à ce que fera la population du nord du Nouveau-Brunswick en 2030, la réponse individuelle la plus fréquente était le travail dans le secteur manufacturier. Le travail sur des produits à valeur ajoutée figurait également parmi les réponses les plus fréquentes. Ces réponses indiquent que bon nombre de participants accordaient la priorité au fait de prendre appui sur les forces régionales actuelles (comme la fabrication).

Cependant, il est évident, si l'on compare les réponses les plus fréquentes à cette question, que les participants au Symposium ont compris la question de deux différentes façons : bien que les mentions des secteurs d'emploi principaux dominaient la liste (fabrication, santé, services, tourisme, ressources naturelles), certains participants ont vu la question comme un moyen d'évaluer la santé générale de la collectivité en imaginant un avenir où les résidents sont largement encouragés à profiter de diverses activités qui favorisent une qualité de vie en général, comme les réseaux communautaires et le plein air.

La comparaison des deux réponses les plus fréquentes à la question « Quelle sera la mesure du succès de notre collectivité en 2030? » fait ressortir les deux axes soulignés précédemment. Vingt participants ont mentionné le faible taux de chômage, tandis que 16 ont parlé de la santé et du mieux-être de la population. Cependant, ces points divergents ne devraient pas être vus comme un indicateur de tension ou de désaccord. Les participants et les groupes devaient donner de multiples réponses pour chaque question, ce qui signifie que beaucoup de participants ont soulevé des indicateurs qui correspondaient aux deux catégories, soit la croissance de l'emploi/du secteur industriel et la qualité de vie.

Il importe de s'interroger sur les politiques qui permettraient au mieux d'inciter des améliorations dans les deux catégories. Par exemple, il se peut que des politiques visant la croissance dans certains secteurs d'emploi clés contribuent également à l'amélioration de la qualité de vie en attirant davantage de personnes et d'argent dans la région, en favorisant la croissance du tourisme et des activités récréatives et en incitant le retour de jeunes migrants.

Il s'avère intéressant d'observer la façon dont les réponses ont changé lorsqu'on a demandé aux participants de répondre aux mêmes questions en groupe. Bien que 19 personnes aient répondu à la question sur ce que feraient les gens dans le nord du Nouveau-Brunswick en 2030 par « travail dans le secteur manufacturier » sur leur feuille de travail individuelle, un seul groupe sur 11 a donné cette réponse. La réponse la plus fréquente pour l'activité en groupes était plutôt le travail à domicile ou en ligne.

Abstraction faite de la question sur la population qui habiterait le nord du Nouveau-Brunswick en 2030, à laquelle les réponses de groupes correspondaient plus ou moins aux réponses individuelles, il semblait y avoir peu de consensus entre les groupes. Cela peut sembler quelque peu étonnant, si l'on tient compte du fait que les réponses individuelles aux mêmes questions indiquent que de nombreuses personnes dans la salle étaient du même avis relativement à ce que les gens allaient faire en 2030 (travailler dans le secteur manufacturier, les soins de santé, les services) et à la façon dont nous mesurerons le succès en 2030 (taux de chômage, qualité de vie, croissance de la

---

<sup>6</sup> Emery, H., McDonald, J.T., et Morissette, R. *The Economic Impacts of Migrant New Brunswick to Alberta/Saskatchewan and Return to New Brunswick*. Fredericton (N.-B.), New Brunswick Institute for Research, Data and Training, 2017.

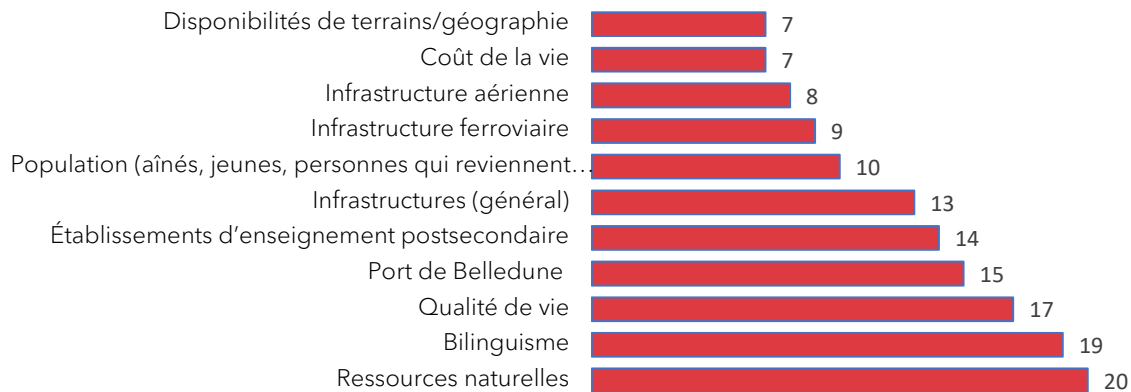
[https://www.nbjobs.ca/sites/default/files/pdf/2017-07-22\\_the\\_economic\\_impacts\\_of\\_return\\_migration.pdf](https://www.nbjobs.ca/sites/default/files/pdf/2017-07-22_the_economic_impacts_of_return_migration.pdf)

population). Il est possible que les personnes souhaitent éviter les conflits en choisissant les indicateurs sur lesquels tous pouvaient s'entendre – par exemple les indicateurs liés à la qualité de vie, comme « profiter du plein air ».

## ATOUTS

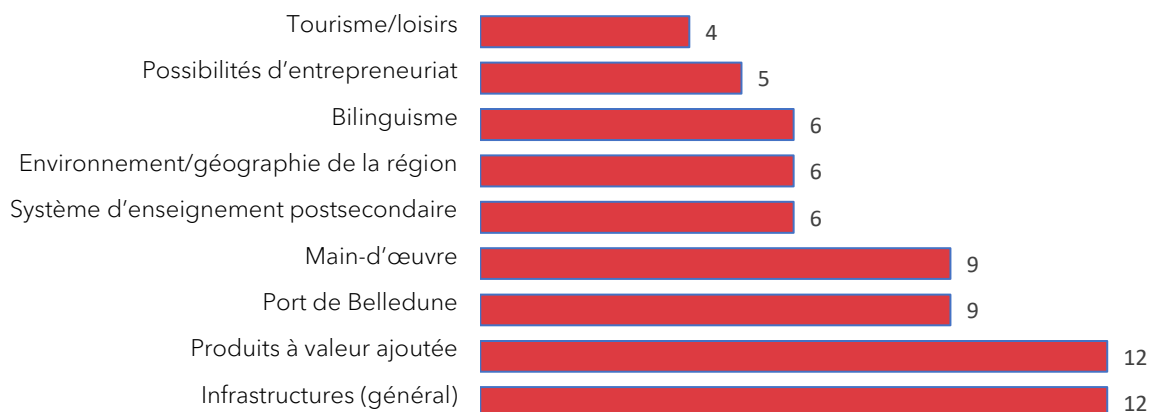
La partie suivante du Symposium était consacrée à l'établissement de la liste des atouts existants du nord du Nouveau-Brunswick et de la façon dont ils pourraient être mis à profit pour assurer une croissance future. On a d'abord demandé aux personnes de jeter quelques notes sur ce qu'elles considéraient comme les atouts économiques les plus solides de la région. Voici les réponses les plus fréquentes :

### Atouts existants



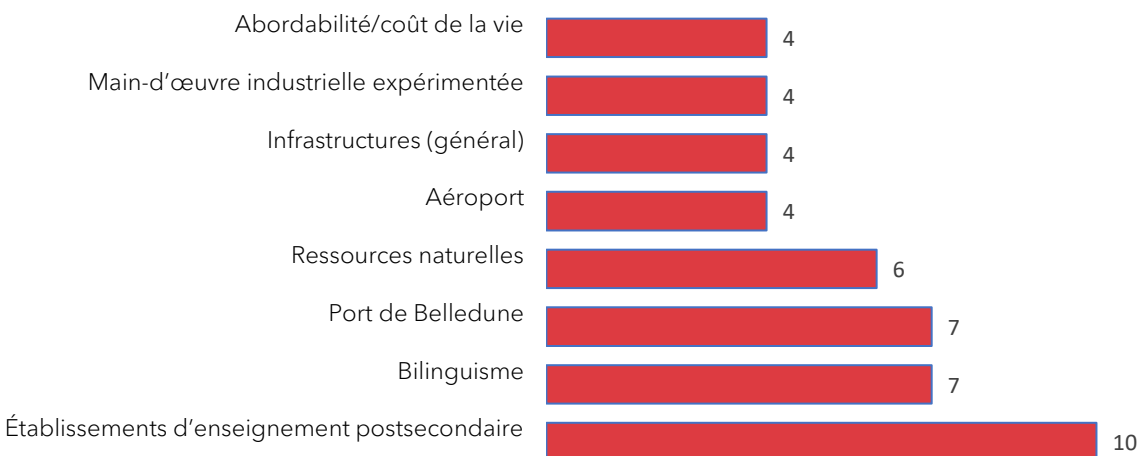
On a aussi demandé aux personnes de quels atouts il faudrait tenir compte au moment d'examiner les mesures qui façonneront l'avenir du nord du Nouveau-Brunswick. Voici les atouts qui ont reçu le plus grand nombre de mentions :

### Quels sont les atouts auxquels il faut accorder la priorité au moment de façonner l'avenir du nord du Nouveau-Brunswick?



Répartis en onze groupes, les participants ont été invités à faire part de la liste des atouts qu'ils avaient dressée, et à remplir ensemble les feuilles de travail en y indiquant les meilleurs atouts ayant été relevés. La première question à laquelle les participants ont répondu en tant que groupe était la suivante : « Avec quels atouts travaillons-nous? » Voici les réponses principales :

### Atouts existants (groupes)



Lorsqu'on leur a demandé de limiter leur liste d'atouts à quelques éléments clés, les atouts considérés comme clés variaient grandement d'un groupe à l'autre. Seuls quelques atouts ont reçu de multiples mentions parmi les onze groupes. Les voici :

#### Atouts clés

- Infrastructure de commerce et de transport (cinq fois)
- Établissements d'enseignement postsecondaire (trois fois)
- Ressources naturelles (trois fois)
- Abordabilité/coût de la vie (deux fois)

Dans la partie suivante de l'activité, on a demandé aux groupes d'indiquer les atouts du nord du Nouveau-Brunswick qui, selon eux, contribuaient à la réussite de la région aujourd'hui. Une fois de plus, il n'y avait pas vraiment de consensus entre les différents groupes. Voici les réponses les plus fréquentes :

#### Réussite

- Accès aux marchés (quatre fois)
- Attirer les investissements (trois fois)
- Innovation (deux fois)
- Attirer le talent (deux fois)
- Attirer/fidéliser les jeunes personnes au moyen d'occasions d'études postsecondaires (deux fois)

Un thème que nous voyons émerger, c'est que, malgré le désaccord entre les groupes quant à ce qui constitue les atouts clés du nord du Nouveau-Brunswick et à la façon dont ils sont mis à profit, l'infrastructure de commerce dans la région, tout comme l'accès aux marchés qu'elle permet, est un atout qui ressort.



Lorsqu'on leur a demandé quelles réussites ces atouts pourraient aider le nord du Nouveau-Brunswick à atteindre *s'ils étaient pleinement mis à profit*, les gens ont répondu :

### Réussite possible

- Augmenter le nombre de biens à valeur ajoutée (cinq fois)
- Attirer les investissements (trois fois)
- Attirer/développer le tourisme (deux fois)
- Développer les marchés internationaux (deux fois)
- Tirer profit des connaissances/du système d'enseignement postsecondaire pour élaborer de nouveaux produits et programmes de formation (deux fois)
- Attirer des travailleurs qualifiés (deux fois)

Les groupes ont aussi été mis au défi de résumer leurs discussions sur les atouts en une seule observation clé. Voici quelques observations qui sont ressorties de la discussion :

« Attirer, fidéliser et perfectionner une main-d'œuvre qui est productive, engagée et compétente afin d'attirer des investissements. »

« Une infrastructure industrielle et des soutiens pour exploiter une entreprise d'exportation internationale sont déjà en place. Il faut dynamiser le segment qui pourrait les utiliser. »

« Les ressources/soutiens opérationnels actuels ne font que se détériorer lentement, comme un parachute avec des trous. »

« Mettre l'accent sur l'infrastructure traditionnelle encouragera le développement traditionnel. »

« Le commerce et les compétences linguistiques pour une main-d'œuvre de qualité. »

## ANALYSE

Lorsqu'on a demandé aux personnes de dresser la liste des meilleurs atouts du nord du Nouveau-Brunswick, les réponses les plus fréquentes étaient « les ressources naturelles », « le bilinguisme » et « la qualité de vie », dans cet ordre. L'infrastructure – et le port de Belledune en particulier – était aussi en tête de liste, tout comme les établissements d'enseignement postsecondaire de la région. Fait intéressant, lorsque la question était formulée autrement, de façon à demander aux personnes à quels atouts il faut *accorder la priorité* au moment de planifier l'avenir de la région, le bilinguisme et les ressources naturelles ont dégringolé dans la liste, et l'infrastructure, le port y compris, et les « produits à valeur ajoutée » ont monté dans la liste et sont devenus les priorités absolues.

Le terme « valeur ajoutée » a fréquemment été mentionné au cours de la journée. Le concept Lean Six Sigma de valeur ajoutée dans le secteur de la fabrication désigne non seulement les activités qui ajoutent de la valeur, mais aussi la réduction des activités nécessaires qui ne peuvent pas être éliminées et l'élimination des activités superflues qui n'ajoutent rien au produit.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Think Lean Six Sigma, « The concept of value added in Lean Manufacturing. »  
<https://www.thinkleansixsigma.com/article/value-added>

Une fois les gens répartis en groupe et une fois qu'ils avaient répondu aux mêmes questions, « les établissements d'enseignement postsecondaire » sont ressortis comme l'atout de la région étant le plus fréquemment mentionné, plutôt que les ressources naturelles, qui ont été reléguées à la quatrième position. Il est possible que cela soit lié au fait que l'enseignement et la formation postsecondaires sont un sujet moins controversé à aborder dans les groupes comparativement à l'exploitation des ressources naturelles. Le bilinguisme et l'infrastructure existante du port de Belledune se trouvaient toujours en tête de liste.

Lorsqu'on a demandé aux groupes de réduire leur liste à quelques grands atouts clés, il y avait peu de consensus entre les onze groupes, sauf pour l'infrastructure, qui a reçu cinq mentions, et les établissements d'enseignement postsecondaire et les ressources naturelles, qui ont tous deux reçu trois mentions. Une tendance se dessine ici : Bien que les personnes et les groupes aient fréquemment mentionné le bilinguisme au moment de dresser leur liste générale d'atouts, celui-ci a semblé disparaître lorsqu'on a demandé aux participants de réduire leur liste aux grands atouts clés, ce qui indique que les intervenants ne considéraient pas le bilinguisme comme le gage du renouveau économique dans la région.

En revanche, l'infrastructure de commerce et de transport du nord du Nouveau-Brunswick a couramment été mentionnée comme un élément auquel il faut accorder la priorité au moment d'établir des plans visant à améliorer les perspectives d'avenir de la région. Lorsqu'on leur a demandé quels grands atouts du nord du Nouveau-Brunswick pourraient aider la région à réussir s'ils étaient pleinement mis à profit, cinq des onze groupes ont mentionné les produits à valeur ajoutée. La deuxième réussite la plus mentionnée était « attirer les investissements ». Nous constatons ici une certaine concordance entre les séances individuelles de brassage d'idées et les ateliers en groupe – même s'il y avait toujours un large éventail de priorités mentionnées par les participants du Symposium en ce qui concerne les atouts, il semble que le fait de mettre à profit l'infrastructure existante pour attirer les investissements, et de fabriquer et d'exporter des produits à valeur ajoutée, représentait une priorité pour bon nombre de personnes dans la salle.

## FAÇONNER NOTRE AVENIR

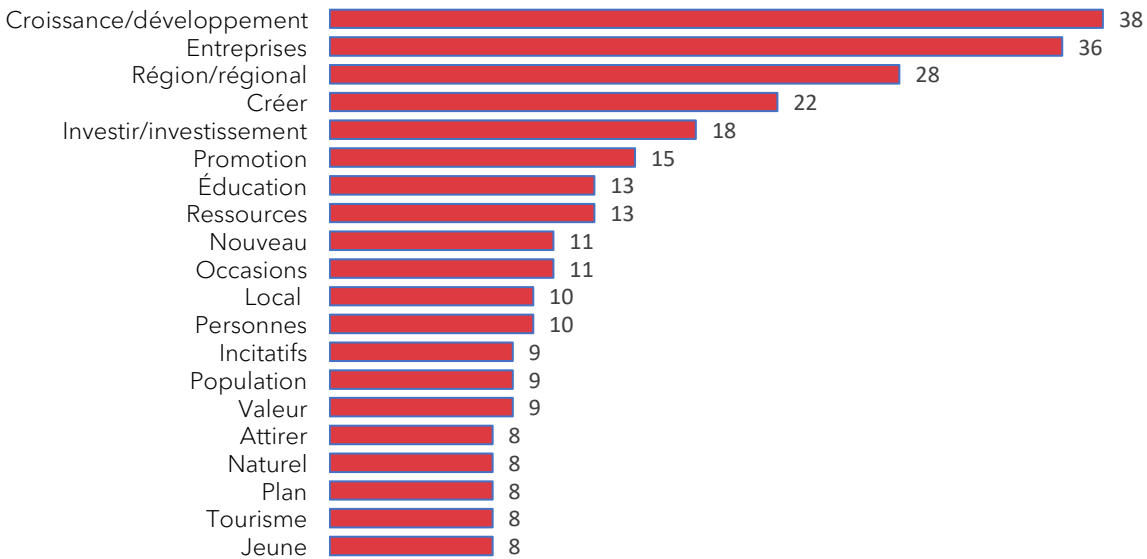
À l'approche de la fin du Symposium, les participants ont été invités à commencer à brasser des idées sur les recommandations permettant de réaliser les visions régionales décrites plus tôt dans la journée au moyen de la liste des atouts dressée au cours de l'activité précédente.

On a d'abord remis aux personnes des feuilles sur lesquelles figuraient huit encadrés à remplir de recommandations. Les animateurs ont encouragé les personnes à remplir tous leurs encadrés sans se montrer trop critiques à l'endroit de leurs recommandations à ce stade précoce. La liste exhaustive des recommandations individuelles se trouve à la fin du présent rapport. Pour obtenir une meilleure compréhension des pistes de réflexion qui sont ressorties pendant cette première activité de brassage d'idées, nous présentons les mots qui ont été utilisés le plus souvent dans le graphique ci-dessous.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Les occurrences des mots les plus fréquents ont été obtenues en prenant le corpus transcrit et traduit des textes sur les recommandations individuelles et en le téléversant dans *Voyant Tools*, un environnement en ligne de lecture et d'analyse de textes numériques. <https://voyant-tools.org/>

## Mots les plus utilisés – feuilles de travail individuelles



Rien d'étonnant, les « mots d'action » (« élaborer », « créer », « investir », « promouvoir », etc.) représentent une proportion importante des mots les plus fréquemment mentionnés. Des variations des mots « entreprise » et « compagnie » ont aussi été couramment utilisées, ce qui indique que bon nombre des recommandations que les personnes ont rédigées par elles-mêmes mentionnaient les entreprises comme point de mire, ce qui pourrait englober les mesures axées sur la création des conditions économiques adéquates pour attirer de nouvelles entreprises dans la région ou pour affecter des ressources visant à aider les entreprises existantes à accroître leur productivité.

## RECOMMANDATIONS

On a ensuite demandé à chacun des participants de déterminer ses trois recommandations principales et de les écrire sur des papillons adhésifs. Répartis en neuf groupes, les participants ont fait part de leurs recommandations et ont discuté de l'endroit où les placer dans une grille comportant un axe cotant le degré de difficulté lié à la mise en œuvre de la recommandation, et un axe cotant le degré d'incidence potentielle.

Les recommandations qui ont été mentionnées au moins deux fois pendant la séance de groupe sont présentées ci-dessous. Elles sont organisées selon l'effort exigé et le degré d'incidence prévu, déterminés par les groupes.

Des 153 différents papillons adhésifs, seulement 16 idées ont été mentionnées plusieurs fois.

	<b>Effort minimal</b>	<b>Effort moyen</b>	<b>Effort maximal</b>
<b>Incidence maximale</b>	<p>Demander aux jeunes ce qu'ils souhaitent (deux fois)</p>	<p>Élaborer une stratégie intégrée de transport (aérien, routier, portuaire, ferroviaire) (deux fois)</p> <p>Multiplier les possibilités d'éducation en région (deux fois)</p> <p>Innovation (deux fois)</p> <p>Produits à valeur ajoutée dans le domaine de la fabrication (en deuxième place) et dans le domaine de la transformation (en troisième place) (trois fois)</p> <p>Image de marque des régions plus positive (cinq fois)</p> <p>Promouvoir nos atouts-crèneaux (bilinguisme, géographie, qualité de vie) (deux fois)</p>	<p>Nouvelles entreprises dans l'industrie (« valeur ajoutée ») (deux fois)</p> <p>Marges libres d'impôt (trois fois)</p> <p>Collaboration régionale/vision régionale commune (trois fois)</p>
<b>Incidence moyenne</b>	<p>Multiplier les possibilités d'éducation en région, les programmes d'études particuliers (deux fois)</p> <p>Augmenter l'engagement à l'égard des partenariats entre les chaînes d'approvisionnement et les entreprises locales (trois fois)</p> <p>Développer l'industrie touristique/lui donner une image de marque (trois fois)</p>	<p>Développer le tourisme et les activités récréatives (trois fois)</p> <p>Améliorer l'infrastructure (rails, routes, accès au port) (trois fois)</p> <p>Simplifier et favoriser le rapatriement de ceux qui ont des racines dans le nord (deux fois)</p> <p>Promouvoir la région auprès de jeunes familles et de retraités (deux fois)</p>	

<b>Incidence minimale</b>	<p>Mettre sur pied une campagne afin de mieux promouvoir les atouts/l'image de marque de la région, et ce, de façon positive (quatre fois)</p> <p>Augmenter la collaboration, réduire les cloisonnements (deux fois)</p>		
---------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Étant donné la façon dont les activités précédentes semblaient pencher vers des recommandations clés axées sur la mise à profit de l'infrastructure existante et des forces du secteur manufacturier, il peut sembler surprenant que les recommandations les plus fréquemment mentionnées dans le cadre de cette activité étaient axées sur le fait de « créer une image de marque » positive pour la région en mettant sur pied une campagne visant à mieux promouvoir ses atouts. Bien que certaines recommandations mentionnaient la création d'une image de marque pour la région qui vise précisément à attirer le tourisme ou des populations clés (jeunes familles et retraités), la plupart n'indiquaient pas clairement la cible de cette campagne, ou si cette initiative de marketing aurait pour but d'attirer des investisseurs et de nouvelles entreprises, d'attirer de nouveaux migrants/immigrants dans la région ou de promouvoir le tourisme – les recommandations visent probablement une combinaison de ces trois objectifs. Les groupes ayant formulé cette recommandation n'ont pas jugé son degré de difficulté et d'incidence de la même façon; cinq groupes lui ont attribué la cote « incidence maximale/effort moyen » et quatre, la cote « incidence minimale/effort minimal ».

Pour la dernière activité de la journée, on a demandé aux groupes de choisir trois recommandations dans la liste dont ils avaient discuté ensemble et de présenter leurs constatations aux personnes présentes dans la salle. En plus de décrire ces recommandations, les présentateurs devaient expliquer la raison pour laquelle chaque recommandation était importante, et l'effort ou les ressources nécessaires pour la mettre en œuvre. L'ensemble de ces recommandations sont consignées à l'annexe à la fin du rapport.

Selon les recommandations relevées à la fin de la journée, quelques thèmes ressortent :

### Thème 1 : Zone économique du nord du Nouveau-Brunswick

Plusieurs recommandations formulées dans le cadre des réunions en petit groupe de travail pourraient être mises à profit ensemble afin de créer, dans le nord du Nouveau-Brunswick, une zone économique spéciale axée sur l'élaboration d'incitatifs et de soutiens visant à développer le secteur manufacturier et la recherche et le développement dans la région, ce qui permettrait l'élaboration et l'exportation de produits à valeur ajoutée.

Les participants du Symposium ont cerné des politiques budgétaires relatives aux taxes/impôts et aux tarifs qui pourraient attirer des investissements et stimuler les industries locales. Plusieurs groupes ont proposé la mise en place d'une zone franche (parfois appelée « zone de libre-échange »), une zone désignée au sein d'un pays où les entreprises étrangères peuvent importer des matériaux, fabriquer des biens et exporter des produits sans être restreintes par les règles et

les taxes/impôts habituels.<sup>9</sup> Ces zones sont souvent organisées autour de points d'entrée importants, comme les aéroports ou les ports d'embarquement, ce qui fait du port de Belledune un candidat probable. La proposition d'une « marge libre d'impôt » va dans le même sens. Les marges libres d'impôt sont des zones désignées où des entreprises particulières peuvent recevoir des incitations fiscales spéciales. Elles peuvent être employées de pair avec les « zones favorables aux entreprises », qui encouragent la croissance d'entreprises en accordant un allègement fiscal et une concession de la part du gouvernement<sup>10</sup>. Les zones favorables aux entreprises pourraient tenter d'attirer de nouvelles entreprises et industries à une région ou venir en aide aux établissements existants.

Certains groupes ont mis l'accent sur la fabrication comme domaine principal pour l'élaboration des politiques futures. Des groupes ont proposé de faire appel aux centres de recherche et de développement locaux pour élaborer de nouveaux produits et services à valeur ajoutée pouvant multiplier les exportations et faire croître le secteur régional de la fabrication. En effet, un groupe a parlé d'un milieu créneau pour la recherche et le développement, et la fabrication, et que ce milieu pourrait se traduire par une augmentation du nombre d'incitatifs pour les fabricants qui œuvrent dans la région.

Bien que les groupes aient proposé différentes mesures pour encourager la création d'une zone économique spéciale dans la région, ils s'entendaient sur le fait que le soutien gouvernemental est essentiel, que ce soit par l'augmentation des encouragements fiscaux à l'investissement ou le financement de services destinés aux entrepreneurs. Pour obtenir le soutien du gouvernement, il faut cerner un leadership solide et mettre à exécution des plans de communication. De plus, il faudrait obtenir l'aval des élus grâce à une analyse de rentabilité prometteuse, à la mobilisation des acteurs, à des communications ciblées et à des efforts de lobbying visant le gouvernement.

## Thème 2 : Le « tigre du nord » : Une nouvelle image pour le nord du Nouveau-Brunswick

Les groupes ont signalé la nécessité d'amplifier la collaboration régionale et d'instaurer une vision commune pour créer un avenir plus solide pour l'économie du nord du Nouveau-Brunswick. Ces mesures pourraient prendre la forme d'un plus grand nombre de partenariats entre divers groupes d'acteurs, y compris les entreprises et divers échelons du gouvernement. Comme l'a fait remarquer un groupe, la collaboration pourrait être se résumer à l'échange d'idées et de pratiques exemplaires. D'autres groupes ont mis l'accent sur l'établissement d'objectifs stratégiques communs pour permettre d'investir plus de ressources dans cette direction. Les recommandations manquaient de clarté pour ce qui est de la définition de « région ». Les groupes avaient-ils l'impression que « région » signifiait le nord de la province, le nord-est de la province ou même certains comtés et municipalités? La difficulté de s'entendre sur une vision régionale commune s'accroît évidemment à mesure que la portée géographique s'élargit.

Plusieurs recommandations portaient sur la question des moyens de stimuler l'économie du nord du Nouveau-Brunswick sous l'angle des communications. Bien qu'une recommandation souligne la nécessité d'un plan de communication spécial pour « raconter l'histoire du nord » afin d'attirer des investissements et de garder la région au premier plan pour le gouvernement, certains groupes ont plutôt choisi de se pencher sur des efforts d'image pour provoquer un changement de perspective local en accordant davantage d'importance aux atouts de la région – et, par le

---

<sup>9</sup> « Free trade zone », dictionnaire Cambridge, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/free-trade-zone>.

<sup>10</sup> « Enterprise zone », dictionnaire Merriam-Webster, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/enterprise%20zone>

fait même, parvenir à attirer des gens, des entreprises et des investissements dans la région. Dans un ordre d'idées différent mais connexe, une recommandation soulignait le fait que les dirigeants et les influenceurs de la région devaient devenir des ambassadeurs pour le nord afin de faciliter le recrutement et la fidélisation des talents.

En ce qui a trait aux efforts requis pour rehausser la collaboration régionale, les groupes ont cerné l'aval communautaire et la mobilisation d'une grande coalition d'acteurs comme point essentiel. Cependant, la nécessité de cerner la substance de la vision et du plan stratégique régional communs s'avérait encore plus pressante. Les groupes n'ont pas décrit une approche pour y arriver, mais on estime que des activités de consultation comme le Symposium pourraient servir. Des efforts ciblés visant les médias et les communications seraient également requis pour faire connaître cette vision régionale et réussir à créer une nouvelle image pour le nord. Le plan de groupe le plus détaillé illustrait l'importance d'une analyse de rentabilité et d'un plan de relations publiques efficace. Un groupe a mentionné la nécessité de fonds pour le financement de ces efforts de communication.

### Thème 3 : Investissements pour les infrastructures de transport et d'éducation

Pour créer une croissance économique durable dans le nord, les participants du Symposium ont signalé les infrastructures d'éducation et de transport comme domaines clés pour l'investissement.

Certains groupes ont souligné la nécessité d'efforts davantage axés sur la promotion de l'entrepreneuriat dans la région, surtout grâce à l'éducation et aux services qui ciblent les jeunes. Parmi les objectifs de ces efforts, signalons convaincre les jeunes de s'installer dans la région et éviter une nouvelle migration de sortie. De surcroît, les groupes souhaitaient diversifier l'économie en encourageant la formation d'entrepreneurs de première génération.

Cette portée inclurait sans doute la promotion des programmes déjà en place, comme les possibilités d'éducation et de formation, ainsi que des soutiens pour les nouvelles entreprises. À plus long terme, les efforts porteraient principalement sur la promotion de l'entrepreneuriat grâce à la modification des programmes éducatifs et à la création d'un plus grand nombre de possibilités d'éducation et de formation dans la région.

Autre thème cité : le renforcement des capacités commerciales grâce à l'amélioration des infrastructures existantes et à la création d'une stratégie de transport intégrée qui comprendrait le transport aérien, routier, maritime et ferroviaire. Ces investissements auraient pour but d'améliorer l'accessibilité à la région et la rendre plus attrayante pour les industries en éliminant les barrières ou les restrictions au transport de marchandises.

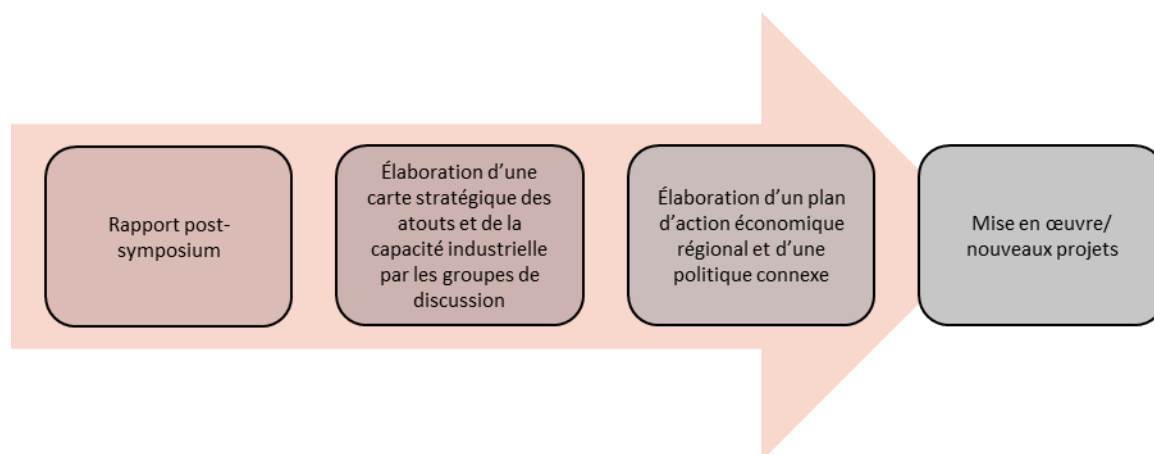
Les groupes ont indiqué que, dans ce domaine, il faudrait entre autres une nouvelle volonté politique, ce qui exigerait la mobilisation d'acteurs de tous les échelons du gouvernement. Il faudrait également créer un plan pour affecter les ressources et déterminer où investir.

## PROCHAINES ÉTAPES

Le Symposium de Northern Vision Nord 2020 a rassemblé un groupe d'acteurs régionaux qui s'engagent tous à améliorer les perspectives économiques du nord du Nouveau-Brunswick. Au final, les recommandations formulées donnent une lecture préliminaire de ce que les dirigeants du milieu perçoivent comme les atouts et les débouchés clés de la région. Les séances décrites dans le présent rapport sont un premier pas vers la réalisation de l'objectif de croissance économique régionale durable. Après de nouvelles consultations auprès des dirigeants d'entreprises locales et des représentants de l'industrie, la prochaine étape consistera à produire des plans d'action tangibles à présenter au gouvernement. Nous tenons à remercier les organisateurs du Symposium et ses participants. La région est plus près de vaincre ses difficultés et d'exploiter son plein potentiel – cependant, il reste du pain sur la planche.

Le comité transitionnel d'adaptation a cerné des jalons supplémentaires qu'il faut atteindre afin de pouvoir formuler des recommandations de politiques précises et présenter un plan stratégique exécutable pour aider le nord du Nouveau-Brunswick à regagner sa prospérité.

La prochaine étape sera de consulter les dirigeants de secteurs et de groupes clés, y compris la fabrication, le transport stratégique, le renforcement des capacités (infrastructure) et les Premières Nations. Le comité fera appel à des groupes de discussion pour créer une carte stratégique des atouts et analyser la capacité industrielle afin de faciliter la planification régionale. De plus, ces groupes de discussion se rassembleront et valideront les renseignements stratégiques requis pour attirer de nouveaux investissements dans la région. Il s'agit là d'activités essentielles pour faciliter l'élaboration d'un plan d'action de développement économique pour la région. Ces groupes de discussion ont pour but d'obtenir des commentaires et des conseils sur les trois grands piliers stratégiques recensés dans le présent rapport postsymposium.



## Remarques concernant la COVID-19

Le Symposium 2020 de Northern Vision Nord s'est déroulé le 13 mars 2020. Moins d'une semaine plus tard, soit le 19 mars, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a déclaré l'état d'urgence dans la province. Les discussions notées dans le présent rapport reflètent une réalité où la menace de la COVID-19 émergeait et où le grand public ne comprenait pas encore l'ampleur de la pandémie et de ses conséquences sur notre économie dans un court laps de temps. Depuis, la



situation de la COVID-19 s'est répercutée sur la capacité de tous les secteurs et industries de formuler des plans à long terme – du moins, pour le moment, toute planification à court terme se doit d'être souple, étant donné que le gouvernement nous prévient que les niveaux de confinement pourraient fort bien fluctuer au cours de la prochaine année, voire plus.

Cette situation ne signifie pas pour autant que les plans de croissance économique sont inutiles. En effet, ces plans sont maintenant plus importants que jamais. Au cours des prochains mois, le comité de Vision Nord ainsi que les acteurs et les propriétaires d'entreprise du nord du Nouveau-Brunswick auront l'occasion de présenter leur vision pour relancer l'économie du nord pendant que les gouvernements de tous les échelons déterminent comment émerger de la récession causée par la COVID-19. Les planificateurs et les décideurs politiques chercheront des réponses pour voir à ce que la « nouvelle normalité » après la pandémie comprenne des changements positifs qui pourraient permettre à la province de faire la transition vers une période de transformation et de croissance. Avec un peu de chance, si le travail initial abordé dans le présent rapport se poursuit, la nouvelle normalité permettra de tirer profit des ressources, des atouts et de l'expertise du nord.

## ANNEXE – Recommandations des participants

Les mots utilisés dans les différentes recommandations variaient légèrement, tout comme leur bien-fondé et leur approche, mais nous sommes parvenus à regrouper les recommandations plus ou moins par thème.

Mesures recommandées	Pourquoi est-ce important?	Qu'est-ce qu'il faut?
Image de marque générale – état d'esprit, possibilités d'emploi et d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajouter de l'importance à nos atouts</li> <li>• Se distinguer des autres régions</li> <li>• Instaurer un sentiment de fierté et d'appartenance dans la région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doit être une priorité</li> <li>• Nécessite des champions régionaux, une présence sur les médias sociaux</li> <li>• Éducation des jeunes et des parents sur les possibilités</li> </ul>
Promouvoir nos atouts-créneaux auprès des investisseurs et des immigrants (bilinguisme, géographie, qualité de vie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est plus facile de vendre la région en mettant l'accent sur les atouts-créneaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau point de mire sur les efforts actuels</li> <li>• Vidéos et sites Web harmonisés au chapitre des communications</li> <li>• Plus d'argent</li> </ul>
Établir un plan de communications pour raconter l'histoire du nord aux centres urbains du sud du Nouveau-Brunswick et aux publics locaux et hors province	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer le moral local</li> <li>• Créer des occasions d'investissement/de partenariat</li> <li>• Attirer les gens vers le nord</li> <li>• Améliorer l'image de marque de la région</li> <li>• Garder le nord au premier plan du gouvernement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aval des entreprises locales</li> <li>• Soutien municipal</li> <li>• Une agence de développement économique du secteur privé solide</li> <li>• Bon plan de relations publiques</li> <li>• Infrastructure de communication numérique</li> <li>• Rédacteur à temps plein</li> </ul>
Habiliter les dirigeants, les influenceurs et les citoyens à devenir des ambassadeurs pour le nord	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration entre les collectivités et les entreprises pour mieux réussir à attirer, à retenir et à perfectionner le talent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aval</li> </ul>

Collaboration régionale – partenaires, municipalités, entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler ensemble à des objectifs communs</li> <li>• Multiplier les possibilités de réussite</li> <li>• Échanger des idées et des pratiques exemplaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser les partenaires clés</li> <li>• Prendre des mesures concrètes pour les priorités</li> <li>• Mobiliser les secteurs public et privé</li> <li>• Il faut de l'argent</li> </ul>
Vision régionale définie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmoniser les mesures stratégiques et établir les priorités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gens locaux</li> <li>• Objectif commun</li> <li>• Cerner les champions</li> <li>• Créer une coalition diversifiée</li> </ul>
Collaborer dans la région	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Davantage de ressources vers un objectif en commun permettent d'établir des priorités régionales cohérentes et de se concentrer sur les forces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aval de chaque collectivité</li> <li>• Lobbyisme</li> <li>• Infrastructure et plan de communications</li> </ul>
Créer une zone franche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attirer de nouveaux investissements</li> <li>• Créer un pôle de compétitivité</li> <li>• Créer des sociétés détachées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aval du gouvernement pour l'élaboration de politiques</li> <li>• Volonté des élus</li> <li>• Espace disponible</li> </ul>
Marges libres d'impôt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion de l'investissement</li> <li>• Expansion des entreprises existantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aval fédéral et provincial</li> <li>• Lobbyisme</li> <li>• Plan de communication</li> <li>• Analyse de rentabilité</li> </ul>
Investir dans la jeunesse – créer un sentiment d'appartenance pour inciter les jeunes à s'installer dans la région et y élever une famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir de l'aide</li> <li>• Nouvelles idées, créativité</li> <li>• Maintien ou croissance de la population</li> <li>• Maintien ou amélioration des services</li> <li>• Promouvoir l'image de la région auprès des jeunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir dans la jeunesse</li> <li>• Rehausser la promotion auprès des jeunes</li> </ul>

Promouvoir l'entrepreneuriat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuler l'entrepreneuriat de première génération</li> <li>• Diversifier l'économie</li> <li>• Garder les jeunes dans la région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir les programmes en place</li> <li>• Programme éducatif</li> <li>• Multiplier les possibilités d'éducation à l'échelle régionale</li> </ul>
Élaborer une stratégie intégrée de transport (aérien, routier, portuaire, ferroviaire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiser l'infrastructure actuelle</li> <li>• Coordonner les investissements</li> <li>• Rendre la région plus accessible et attrayante pour les industries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation des acteurs (gouvernements fédéral/provincial, municipalités, Premières Nations)</li> <li>• Affection des ressources en vue de créer une stratégie</li> </ul>
Améliorer l'infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éliminer les barrières ou les restrictions sur le transport des marchandises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement</li> <li>• Volonté des élus</li> <li>• Expertise et ressources en place</li> </ul>
Attirer un milieu créneau pour la recherche et le développement, ainsi que la fabrication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement économique soutenu par de nouveaux produits</li> <li>• Centres de recherche et de développement – atouts pour la région</li> <li>• Secteurs attirant de l'argent frais grâce à l'exportation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau point de mire sur les efforts actuels</li> <li>• Vidéos et sites Web harmonisés au chapitre des communications</li> <li>• Incertain de la façon de communiquer le message</li> </ul>
Créer des produits et services à valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter l'accès aux marchés internationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investisseurs</li> <li>• Politiques</li> <li>• Programmes d'incitatifs</li> </ul>
Créer un réseau de capital de risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'investissement est essentiel à la croissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership</li> <li>• Politiques provinciales</li> <li>• Encouragements fiscaux</li> </ul>

Incubateurs/coopératives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelle génération d'entrepreneurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership</li> <li>• Financement</li> <li>• Soutien/aval</li> <li>• Image de marque</li> <li>• Publicité</li> </ul>
Investir de façon stratégique dans les entreprises pour en faire des employeurs de choix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter l'attraction, la rétention et le perfectionnement du talent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation</li> <li>• Compréhension du rendement du capital investi (RCI)</li> <li>• Aval</li> <li>• Investissement</li> <li>• Dispositions législatives</li> </ul>
Garantir le financement des initiatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer et faire croître les petites et moyennes entreprises et les grands employeurs</li> </ul>	s.o.
Réduire les formalités administratives et alléger les politiques entourant les décisions opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Nouveau-Brunswick a la réputation d'être fermé aux entreprises – il faut éliminer les politiques et accélérer l'investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité chargé d'éliminer les formalités administratives</li> <li>• Ressources pour connaître les rouages du système local</li> <li>• Demander aux agences de proposer les trois principaux moyens pour simplifier les rouages de leurs services</li> </ul>
Prioriser les entreprises et les chaînes d'approvisionnement locales (acheter local)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction du flux de trésorerie sortant</li> <li>• Multiplier les possibilités dans la région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence en ce qui a trait aux options locales disponibles</li> <li>• Promotions et guides</li> <li>• Image de marque</li> <li>• Politiques</li> </ul>