

---

# Mandat de développement économique régional

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE



**Communautés  
dynamiques et viables**

New  Nouveau  
**Brunswick**



---

# Mandat de développement économique régional

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE



**Communautés  
dynamiques et viables**

New  Nouveau  
**Brunswick**

## **Mandat de développement économique régional Guide pour la mise en œuvre**

Publié par :  
Environnement et Gouvernements locaux  
Province du Nouveau-Brunswick  
Case postale 6000  
Fredericton (N.-B.)  
E3B 5H1  
Canada

[gnb.ca](http://gnb.ca)  
Août 2022

ISBN 978-1-4605-3312-3

13799

# Table des matières

<b>Sommaire exécutif</b> .....	<b>1</b>
<b>Partie 1 : Renseignements généraux</b> .....	<b>4</b>
1.1. Qu'est-ce que le développement économique? .....	4
1.2. Mandat de développement économique des commissions de services régionaux .....	5
1.3. Le développement économique au Nouveau-Brunswick .....	5
1.4. Établir de solides partenariats .....	8
<b>Partie 2 : Rôles et responsabilités</b> .....	<b>10</b>
2.1. Fournir une orientation stratégique .....	10
2.2. Soutenir la capacité de la région à accueillir des investissements .....	11
2.3. Soutenir un milieu d'affaires sain .....	14
2.4. Soutenir le développement de la main-d'œuvre et la croissance de la population active .....	15
2.5. Restrictions financières .....	18
<b>Section 3 : Structure et exigences minimales</b> .....	<b>19</b>
3.1. Options de structure .....	19
3.2. Exigences minimales .....	20
<b>Annexe A : Aperçu des rôles et des responsabilités en matière de développement économique régional</b> .....	<b>24</b>
<b>Annexe B : Cadre des forums régionaux des PMT et coordonnées de TravailNB</b> .....	<b>27</b>



# Sommaire exécutif

*Unir nos efforts pour bâtir des collectivités dynamiques et durables* établit une nouvelle structure de gouvernance locale pour le Nouveau-Brunswick, y compris un rôle élargi pour les commissions de services régionaux (CSR). La **figure 1** détaille ce rôle élargi.

**FIGURE 1 : RÔLE DES COMMISSIONS DE SERVICES RÉGIONAUX**

SERVICES EXISTANTS DES CSR	SERVICES ÉLARGIS DES CSR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte et gestion des déchets solides.</li> <li>• Services de planification et d'inspection des bâtiments.</li> <li>• Toute autre fonction adoptée volontairement par le conseil d'administration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement économique (y compris le développement de la main-d'œuvre).</li> <li>• Promotion du tourisme.</li> <li>• Développement communautaire.</li> <li>• Transport régional (transport en commun)</li> <li>• Partage des coûts des infrastructures régionales</li> <li>• Orientation sociale additionnelle.</li> </ul>

Le présent document fournit un cadre détaillé aux CSR afin qu'elles comprennent leur nouveau mandat de développement économique. Les CSR fourniront aux entités locales une tribune leur permettant de collaborer au développement économique et d'établir des buts communs axés sur la croissance économique. Les CSR joueront également un rôle essentiel dans l'écosystème de développement économique de leur région. Elles s'efforceront de comprendre leur place au sein de cet écosystème sans toutefois offrir des services qui existent déjà au niveau fédéral, provincial ou local, ou dans le secteur sans but lucratif (par exemple, les organismes d'établissement). La **figure 2** résume les rôles et les responsabilités de la CSR en matière de développement économique et elle les compare au rôle des gouvernements provinciaux et locaux. Vous trouverez plus de détails à la **partie 2** et à l'**annexe A** du présent document.

**FIGURE 2 : RÔLES ET RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**

GOVERNEMENT PROVINCIAL	LES CSR	GOVERNEMENTS LOCAUX
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraction des investissements.</li> <li>• Expansion des exportations.</li> <li>• Développement de marchés pour les entreprises locales axées sur le commerce interentreprises.</li> <li>• Politique de développement économique.</li> <li>• Programme de développement de la main-d'œuvre.</li> <li>• Soutien des entreprises locales en matière de gestion des ressources humaines.</li> <li>• Attraction de la main-d'œuvre nationale et internationale.</li> <li>• Immigration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir une orientation stratégique pour la croissance économique régionale.</li> <li>• Soutenir la capacité de la région à accueillir des investissements.</li> <li>• Soutenir un milieu d'affaires sain.</li> <li>• Soutenir le développement de la main-d'œuvre et la croissance de la population active (y compris la rétention des nouveaux arrivants).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer de fournir les services existants à l'appui du mandat de développement économique.</li> <li>• Continuer à gérer les parcs industriels.</li> <li>• Collaborer avec la CSR à l'élaboration de la stratégie régionale.</li> <li>• Continuer de gérer les zones d'amélioration des affaires.</li> </ul>

Les CSR détermineront la structure qu'elles souhaitent utiliser pour fournir chaque service obligatoire. Les services de développement économique doivent être fournis, **sans chevauchement**, selon l'une des trois options décrites ci-dessous. Vous trouverez de plus amples renseignements à la **partie 3.1** du présent document.

- **Modèle interne** : La CSR offrira directement des services de développement économique par l'entremise de sa structure organisationnelle. En pratique, cela signifie que la CSR comptera un service de développement économique ou un employé responsable du développement économique. Le service ou l'employé relèvera du premier dirigeant de la CSR.
- **Modèle externe** : La CSR financera une tierce partie dont le rôle sera de fournir des services de développement économique en son nom. Cela pourrait signifier avoir recours à un organisme existant, créer un nouvel organisme ou établir un partenariat avec un gouvernement local. L'organisme ou le gouvernement local devrait avoir un protocole d'entente avec la CSR et présenter des rapports périodiques au conseil d'administration de la CSR.
- **Modèle combiné** : Le modèle combiné permettra aux CSR de choisir une combinaison de modèles de prestation interne et externe ou de confier des éléments du service à plus d'une organisation tierce. Une relation clairement définie entre la CSR et les autres organisations sera essentielle à la mise en œuvre de ce modèle.

Chaque région aura des capacités fiscales différentes en matière de prestation de services de développement économique; toutefois, les CSR devront satisfaire un niveau de service minimal. Ces exigences minimales sont détaillées ci-dessous, et de plus amples renseignements sont fournis dans la **partie 3.2**.

- Au plus tard le 30 juin 2022, les CSR doivent déterminer si elles utilisent un modèle interne, externe ou une combinaison des deux pour remplir leur mandat de développement économique.
- Au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2023, les CSR doivent :
  - établir un partenariat régional du marché du travail.
  - Dans un modèle interne, créer un comité de développement économique régional et désigner au sein de l'organisation un coordonnateur du développement économique et de la main-d'œuvre.
  - Dans un modèle externe, signer un accord avec un tiers.

Le coordonnateur du développement économique et de la main-d'œuvre et (ou) le tiers doivent se concentrer, au minimum, sur les tâches suivantes :

- Soutenir l'adoption de la stratégie régionale avant le 1<sup>er</sup> juillet 2023, réaliser une analyse de l'écosystème du développement économique régional et contribuer au volet développement économique de la stratégie régionale.



- Soutenir la capacité de la région à accueillir des investissements, principalement par les moyens suivants :
  - Axer les efforts sur la promotion de la réceptivité de la région à accueillir des investissements.
  - Recueillir des données sur l'économie de la région et ses besoins.
  - Servir d'agent de liaison pour les nouveaux investisseurs étrangers.
- Soutenir le développement de la main-d'œuvre et la croissance de la population active par les moyens suivants :
  - Signer un accord de développement de la main-d'œuvre avec TravailNB.
  - Comprendre et soutenir les questions de rétention des nouveaux arrivants qui ont une portée régionale.
  - Coordonner le forum régional de partenariat du marché du travail mentionné ci-dessus et une stratégie régionale de développement de la main-d'œuvre.

Les CSR pourront compter sur le soutien du gouvernement du Nouveau-Brunswick pour comprendre leur nouveau mandat de développement économique. Opportunités Nouveau-Brunswick, TravailNB, Environnement et Gouvernements locaux et plusieurs autres ministères et organismes provinciaux soutiendront les CSR dans le cadre du processus de régionalisation par l'entremise de l'équipe de facilitation.

# Partie 1 : Renseignements généraux

Le livre blanc publié récemment *Unir nos efforts pour bâtir des communautés dynamiques et viables* établit une nouvelle structure de gouvernance locale pour le Nouveau-Brunswick, notamment en élargissant le rôle des commissions de services régionaux (CSR) dans le domaine du développement économique. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick (GNB) estime que la régionalisation du développement économique offre aux entités locales, aux CSR et aux organismes provinciaux une occasion incroyable de travailler ensemble pour bâtir une province plus prospère. Des partenariats solides entre les CSR et les partenaires existants du développement économique seront essentiels à la croissance économique.

Le présent document aidera les CSR à mieux comprendre ce nouveau mandat de développement économique. Le **tableau 1** donne des détails sur les échéanciers de la mise en place de la stratégie régionale.

TABLEAU 1 : ÉCHÉANCIER DU PROJET DE RÉGIONALISATION	
JALON	DATE D'ÉCHÉANCE
Le gouvernement provincial fournit des lignes directrices détaillées sur le mandat de développement économique que doivent fournir les CSR.	Avril 2022
Les CSR établissent un modèle de prestation de services pour chaque nouveau mandat ou service.	Juin 2022
Les CSR établissent le budget de 2023 pour chaque nouveau mandat ou service.	Août 2022
Entrée en poste des premiers dirigeants.	Septembre 2022
Le gouvernement provincial énonce les exigences relatives aux stratégies régionales	Septembre 2022
Les CSR présentent le budget de 2023 au ministre des Gouvernements locaux	Octobre 2022
Entrée en vigueur de la nouvelle structure et des nouvelles responsabilités des CSR	1 <sup>er</sup> janvier 2023
Les CSR adoptent des stratégies régionales	1 <sup>er</sup> juillet 2023

## 1.1. QU'EST-CE QUE LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE?

Le développement économique n'est pas un service singulier. S'il est souvent associé à des subventions salariales, des subventions pour les entreprises ou des programmes pour le marché du travail, il est en réalité beaucoup plus complexe. Aucune définition n'englobe tous les différents volets du développement économique. On peut généralement décrire le développement économique en termes d'objectifs ou de buts (comme celui de créer des conditions propices pour attirer des emplois, des gens et des investissements). On peut également décrire le développement économique comme un processus qui influe sur la croissance et la restructuration d'une économie pour améliorer le bien-être économique d'une communauté. Autrement dit, le développement économique est vaste et peut désigner différentes choses en fonction des besoins et des contextes locaux.

Quel que soit le domaine d'intérêt ou l'objectif stratégique, le développement économique vise surtout à améliorer le bien-être économique d'une collectivité, d'une région et, en fin de compte, de la province. Comme il n'y a pas de définition unique du développement économique, il n'y a pas non plus de stratégie, de politique ou de programme unique pour réussir le développement économique.

## 1.2. MANDAT DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES COMMISSIONS DE SERVICES RÉGIONAUX

D'après le GNB, les CSR sont bien placées pour élargir leur mandat et offriront désormais une tribune où les gouvernements locaux pourront partager leurs expériences, établir des priorités et profiter d'occasions communes pour libérer le potentiel de croissance économique dans les régions du Nouveau-Brunswick. En particulier, les CSR auront le mandat de développement économique suivant :

*Les commissions de services régionaux collaboreront avec des gouvernements locaux, des intervenants du milieu des affaires, des dirigeants communautaires et des organismes gouvernementaux afin de **fournir une orientation stratégique pour la croissance économique régionale**. Elles soutiendront **des communautés réceptives à l'investissement et un milieu d'affaires sain** dans leur région sans offrir de services qui sont déjà offerts au niveau provincial ou fédéral. Les commissions de services régionaux **encourageront également le développement de la main-d'œuvre et la croissance de la population active** en soutenant l'établissement ou le maintien de forums des partenariats du marché du travail et d'une stratégie de développement de la main-d'œuvre, y compris la **rétenion des nouveaux arrivants**.*

Les CSR ou leur fournisseur de services seront le principal point de contact du GNB pour les questions qui concernent ce nouveau mandat dans les régions. Cela permettra d'établir une stratégie et une vision communes du développement économique dans toutes les entités d'une région et d'avoir un partenaire unique bien coordonné pour le GNB dans chacune des douze régions. La collaboration entre les CSR est également encouragée pour réaliser d'autres économies d'échelle lorsque cela est souhaité.

## 1.3. LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AU NOUVEAU-BRUNSWICK

Le développement économique comprend de nombreux organismes au Nouveau-Brunswick. Les CSR joueront un rôle essentiel dans la coordination de ces intervenants à l'échelle régionale, mais elles devront également comprendre où se positionner au mieux dans l'écosystème de leur région. Voici un aperçu des divers organismes gouvernementaux qui se concentrent sur le développement économique au Nouveau-Brunswick et qui deviendront les partenaires des CSR.

**Partenaires provinciaux directs** : Les ministères et agences suivants travailleront directement avec les CSR pour les aider à comprendre leur nouveau mandat de développement économique; ils s'attendent à entretenir de solides relations avec les CSR.

- **Opportunités Nouveau-Brunswick (ONB)** est une société d'État dirigée stratégiquement par un conseil d'administration du secteur privé composé de chefs d'entreprise axés sur la réussite économique du Nouveau-Brunswick. En tant que principale organisation de développement économique de la province, ONB travaille avec des entreprises de la province et de l'extérieur pour dynamiser davantage le secteur privé et stimuler la croissance économique. ONB attire de nouveaux investissements dans la province, développe les exportations du Nouveau-Brunswick, offre un soutien aux entreprises locales et accroît la population provinciale grâce à l'immigration. ONB est concentré sur l'établissement de partenariats au sein du Nouveau-Brunswick pour mieux représenter les intérêts des régions en matière de développement économique. ONB dirige également la politique de développement économique du GNB en mettant l'accent sur le fardeau réglementaire, la durabilité, la compétitivité et d'autres domaines. ONB travaillera en étroite collaboration avec chaque CSR et sera leur principal point de contact avec la province sur toutes les questions qui concernent le nouveau mandat de développement économique.
- **Éducation postsecondaire, Formation et Travail (EPFT)**, par l'entremise de sa direction **TravailNB**, répond stratégiquement aux besoins changeants du marché du travail en fournissant de l'information, des services et des soutiens adaptés aux besoins des demandeurs d'emploi, des apprenants adultes, des employeurs et du marché du travail. TravailNB offre des soutiens collaboratifs, personnalisés, souples et stratégiques conçus pour produire des résultats positifs et mesurables pour les particuliers, les employeurs et les organisations partenaires. En tant que principal point de contact provincial pour les questions qui concernent le développement de la main-d'œuvre, TravailNB travaillera en étroite collaboration avec les CSR pour établir des partenariats avec le marché du travail et des stratégies de développement de la main-d'œuvre.
- **Environnement et Gouvernements locaux (EGL)** est responsable du système de gouvernance locale du Nouveau-Brunswick. EGL soutient les changements propres aux CSR et la transformation de plusieurs entités actuelles en gouvernements locaux restructurés et nouveaux districts ruraux grâce à des équipes de transition dirigées par des facilitateurs. Les facilitateurs aideront les CSR avec la structure organisationnelle initiale, les questions de ressources humaines, le processus de gestion du changement, les considérations juridiques, les questions financières et la préparation de leurs premiers budgets.

**Autres partenaires provinciaux** : Les ministères et agences du GNB présentés ci-dessous sont axés sur le développement économique; ils travailleront probablement avec les CSR à diverses étapes, notamment pour l'élaboration des stratégies régionales.

- **Agriculture, Aquaculture et Pêches (MAAP)** travaille à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une approche de développement globale pour l'agriculture, l'aquaculture, les pêches et les secteurs à valeur ajoutée. Le Ministère est responsable du développement économique de l'industrie locale des aliments et des boissons dans la province. L'approche du Ministère vise à améliorer la compétitivité économique et le développement durable de ces secteurs et des industries connexes. Le MAAP a une direction (Croissance des entreprises) axée sur la croissance régionale, les exportations dans les secteurs dont il est responsable et

la création d'emplois et plusieurs unités axées sur le développement des secteurs de l'aquaculture, des cultures et du bétail.

- **Ressources naturelles et Développement de l'énergie (MRNDE)** gère les ressources naturelles de la province dans l'intérêt supérieur de la population. Le Ministère contribue de façon importante à l'économie provinciale par la création d'emplois et à la croissance économique dans les secteurs de l'énergie, de la foresterie, de la pêche récréative et de la faune et des mines. Ce faisant, le MRNDE fournit l'orientation et la supervision, et gère les cadres réglementaires visant l'exploitation sûre et responsable des ressources naturelles du Nouveau-Brunswick. Il veille également à ce que les Néo-Brunswickois aient accès à des options énergétiques à un coût concurrentiel et il gère les terres de la Couronne de façon à maximiser la valeur de nos ressources pour les Néo-Brunswickois.
- La **Société de développement régional (SDR)** est une société d'État qui planifie, coordonne et met en œuvre des initiatives de développement régional au nom de la province du Nouveau-Brunswick. La SDR travaille avec d'autres organismes gouvernementaux, gouvernements locaux, établissements et groupes sans but lucratif pour s'assurer que les régions économiquement défavorisées du Nouveau-Brunswick sont dotées de l'infrastructure et des outils nécessaires pour réaliser leur plein potentiel sur le plan du développement communautaire et économique. La SDR aidera les CSR à établir et à planifier leurs priorités de développement régional et travaillera en partenariat avec elles pour concrétiser leurs priorités régionales.
- **Tourisme, Patrimoine et Culture (TPC)** encourage la croissance économique, le sentiment d'appartenance et le bien-être des Néo-Brunswickois par la conservation, la mise en valeur et la promotion des ressources naturelles, culturelles, récréatives et patrimoniales du Nouveau-Brunswick. TPC guide l'élaboration et la mise en œuvre de produits touristiques expérientiels novateurs, de campagnes de marketing et de vente multicanaux, d'une gestion communautaire des médias sociaux, de conseils aux visiteurs et de stratégies pour les médias du tourisme afin d'atteindre les objectifs de la Stratégie de l'essor touristique.

**Partenaires axés sur l'Atlantique** : Les organismes de développement économique suivants sont axés sur le Canada atlantique et ont une forte présence au Nouveau-Brunswick. Ils seront des partenaires clés qui aideront les CSR à s'acquitter de leur nouveau mandat de développement économique.

- **L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)** est l'agence de développement économique du gouvernement du Canada pour le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard. L'agence s'emploie à créer des possibilités de croissance économique au Canada atlantique en aidant les entreprises à devenir plus concurrentielles, novatrices et productives. L'APECA aide des collectivités variées à développer et diversifier leur économie locale et elle fait la promotion des atouts du Canada atlantique.
- La **Corporation au bénéfice du développement communautaire (CBDC)** contribue à la création de petites entreprises ainsi qu'à l'expansion et à la modernisation des entreprises existantes en fournissant aux entrepreneurs des services financiers et techniques. La CBDC compte 41 bureaux à travers le Canada atlantique, dont 10 sont situés au Nouveau-Brunswick

(Bathurst, Bouctouche, Campbellton, Edmundston, Grand-Sault, Hanwell, Miramichi, Shediac, St. Stephen et Tracadie). Les bureaux de la CBDC ne desservent pas les régions urbaines de Fredericton, Moncton et Saint John. La CBDC continuera de jouer un rôle clé dans le développement économique des régions rurales du Nouveau-Brunswick en offrant les services suivants :

- Aide financière sous forme de prêts, de garanties de prêts et de financement par capitaux propres aux entrepreneurs actuels et potentiels.
- Conseils et aide offerts aux petites entreprises.
- Développement de l'entrepreneuriat et offre de formation aux particuliers et aux propriétaires/gestionnaires de petites entreprises.
- Assistance technique (habituellement sous forme d'orientation et d'encadrement) et défense des intérêts de ses clients auprès d'autres établissements de crédit ou organismes de réglementation.

Le réseau de la CBDC sera un partenaire important pour les CSR et participera à l'élaboration de la stratégie régionale quinquennale. Les bureaux de la CBDC ont pour mandat d'appuyer et d'améliorer la viabilité économique de la région et d'avoir une connaissance approfondie des marchés locaux et régionaux, du milieu des affaires et des habitants de leurs collectivités.

#### 1.4. ÉTABLIR DE SOLIDES PARTENARIATS

Chaque CSR abordera différemment sa relation avec le GNB, les gouvernements locaux membres, le district rural et d'autres partenaires régionaux. Dans certains cas, des relations contractuelles officielles seront créées et le financement sera lié à des indicateurs de rendement; dans d'autres cas, il s'agira simplement d'une relation de travail collaborative entre la CSR et l'organisme partenaire. Quelle que soit la structure exacte utilisée, il faut tenir compte de certains attributs fondamentaux pour établir des relations solides au moment de conclure des ententes de partenariat officielles. Les attributs suivants sont essentiels à la réussite d'un partenariat d'affaires.

- **Communication et accessibilité** : La communication régulière est essentielle à un partenariat efficace. Les réunions planifiées ou les rencontres informelles permettent à chacun de se tenir au courant et de créer une transparence et un sentiment de fiabilité entre les deux parties. Il est préférable de pécher par excès dans les domaines de la communication et de la transparence que de laisser l'autre partie dans l'ignorance; personne ne devrait être surpris ou confus en cas de problème. Les deux parties devraient également être accessibles l'une envers l'autre et faire tous les efforts possibles pour maintenir les voies de communication ouvertes. Une bonne communication n'est pas le fruit du hasard; créez des canaux de communication officiels.
- **Souplesse et compréhension** : Bien qu'il soit important de garder le but global en tête, les choses ne se dérouleront pas toujours comme prévu. Les deux parties doivent comprendre la situation de l'autre et être prêtes à s'entraider. La souplesse est essentielle si l'on veut sur-

monter les surprises qui peuvent survenir dans les partenariats. Les deux parties devraient discuter de ce qui pourrait mal tourner et de la façon de gérer une situation imprévue. Dans le cadre de partenariats plus officiels, il est important d'élaborer des plans d'urgence, en gardant à l'esprit qu'il est acceptable de modifier les stratégies au besoin pour atteindre un résultat mutuellement satisfaisant.

- **Confiance et respect** : Les deux parties devraient se considérer comme des partenaires égaux. Elles doivent pouvoir compter sur le bien-fondé des actions de l'autre partie et respecter ses décisions. Même si, dans certains cas, une partie peut avoir plus d'autorité que l'autre, traiter l'autre comme un partenaire subordonné ou non informé créera un conflit. La confiance et le respect sont favorisés par des communications ou des consultations régulières et significatives et une compréhension commune des avantages mutuels du partenariat.
- **Avantages mutuels et résultats** : Dans le cadre d'ententes plus officielles, comme un contrat ou un financement, il est important que les deux parties voient un avantage mutuel dans l'entente et s'accordent sur des cibles ou des résultats. Dans un partenariat mutuellement avantageux, chaque partenaire s'intéresse activement à l'autre, tout en travaillant ensemble pour arriver à une réussite commune. Un engagement et un investissement de chaque partie à parts égales garantissent le succès du partenariat. La mesure des résultats du partenariat contribue également à en assurer le succès, à condition que les deux parties soient sur la même longueur d'onde avant de conclure une entente officielle. Cela aide également à rendre des comptes au public et aux intervenants. Par exemple, l'évaluation doit tenir compte des paramètres financiers, économiques et sociaux.

En conclusion, la création de partenariats solides entre les CSR et les organismes provinciaux sera essentielle au succès du nouveau modèle de gouvernance locale. Ces relations doivent être fondées sur ces attributs pour réussir. Sans ces attributs fondamentaux, il est peu probable que des relations plus formelles réussissent.



## Partie 2 : Rôles et responsabilités

Le GNB a consulté des intervenants afin d'élaborer un mandat de développement économique clair (voir le **paragraphe 1.3** du présent document) à l'intention des CSR, qui leur donne la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins régionaux tout en s'assurant qu'elles offrent des services qui complètent les services existants plutôt que de les reproduire. En collaboration avec ONB et TravailNB, les CSR **fourniront une orientation stratégique pour la croissance économique régionale** et s'emploieront à **soutenir la capacité de la région à accueillir des investissements, un milieu d'affaires sain et le développement de la main-d'œuvre et de la croissance de la population active** (y compris la **rétenion des nouveaux arrivants**).

Bien que ce mandat donne une vision globale du développement économique, le contexte sera unique dans chaque région. Il est essentiel que les CSR comprennent le rôle qu'elles peuvent jouer pour ajouter de la valeur à l'écosystème du développement économique de leur région **sans chevaucher les efforts existants**. Pour aider les CSR à définir ce que cela signifie au minimum dans leur région, des exigences minimales sont fournies à la **partie 3.2** du présent document.

### 2.1. FOURNIR UNE ORIENTATION STRATÉGIQUE

Avant le 1<sup>er</sup> juillet 2023, les CSR devront élaborer et adopter une stratégie régionale complète qui couvre toutes les fonctions qui leur ont été confiées, y compris celle du développement économique. **Plus de détails sur ces exigences stratégiques seront fournis à l'automne 2022**. Les CSR doivent jouer un rôle de leadership stratégique global dans leur région. Les CSR ou leur fournisseur de services doivent :

- Collaborer avec les gouvernements locaux, les intervenants du milieu des affaires, les dirigeants communautaires et les organismes gouvernementaux pour comprendre l'écosystème local du développement économique et travailler en étroite collaboration avec cet écosystème.
- S'efforcer de comprendre les secteurs clés de leur région, tous les employeurs, la main-d'œuvre et leurs besoins.

Grâce à ces connaissances, les CSR ou leur fournisseur de services offriront aux gouvernements locaux et au district rural une tribune pour :

- Trouver une vision commune du développement économique pour leur région et définir comment elles veulent réaliser cette vision en tant que région.
- Identifier les forces et les lacunes de la région et établir des priorités et des actions à leur égard.

Voici des considérations supplémentaires que les CSR, les gouvernements locaux et les districts ruraux ne devraient pas perdre de vue lorsqu'ils parviennent à un accord sur l'orientation stratégique :



- L'aménagement du territoire joue un rôle important dans le développement économique. Les CSR et les gouvernements locaux devraient tenir compte des synergies entre les plans d'aménagement du territoire établis à l'échelle locale et les objectifs de développement économique établis au niveau des CSR.
- Il faut tenir compte de l'écosystème de développement économique existant, comme les CBDC, les chambres de commerce locales et régionales et les organismes de services d'établissement. Tenez compte des rôles particuliers qu'ils jouent dans la région afin d'éviter le chevauchement d'activités et de la façon dont la CSR peut travailler avec ces organismes.
- La planification et la stratégie en matière de développement économique de la CSR doivent tenir compte des plans stratégiques existants et des plans d'aménagement du territoire établis par les gouvernements locaux. Dans l'avenir, les gouvernements locaux devront également tenir compte des priorités établies en matière de développement économique régional dans leur propre planification.
- Prendre conscience des priorités différentes des régions urbaines et rurales en matière de développement économique et repérer les synergies entre elles lorsqu'elles existent.
- Lorsque les gouvernements locaux font porter leurs efforts sur la densification et le développement du centre-ville, déterminez comment les priorités de développement économique de la CSR peuvent soutenir ces efforts.

## 2.2. SOUTENIR LA CAPACITÉ DE LA RÉGION À ACCUEILLIR DES INVESTISSEMENTS

**Le tableau A.1 de l'annexe A donne un aperçu du rôle provincial, local et régional en matière de réceptivité à l'investissement.**

L'attraction des investissements est un élément clé du développement économique et un catalyseur de la croissance future. Il s'agit d'attirer de nouvelles entreprises dans la province pour créer des emplois et investir de l'argent frais dans nos régions. ONB, en collaboration avec de nombreux partenaires tels que les gouvernements locaux et les organismes régionaux, est l'organisme principal chargé d'attirer les investissements au Nouveau-Brunswick. Les CSR ou les organisations chargées de fournir des services de développement économique en leur nom doivent s'assurer que tous les efforts d'attraction des investissements sont dirigés et coordonnés par ONB. Les CSR joueront un rôle important dans l'amélioration de la préparation à l'investissement à l'échelle régionale.

La réceptivité à l'investissement est un terme couramment utilisé dans le milieu des affaires pour refléter le climat commercial d'une région, la capacité de croissance des entreprises locales et la capacité de la région à attirer des capitaux étrangers. Du point de vue du développement économique régional, les collectivités réceptives à l'investissement créent des conditions propices aux nouveaux investissements et tiennent compte du contexte commercial local. Il n'existe pas d'ensemble spécifique de tâches pour qu'une région soit fin prête à accueillir des investissements. Chaque région aura des forces et des lacunes uniques qui devront être positionnées et améliorées. Pour commencer, la CSR devrait se concentrer sur les activités suivantes :

- **En partenariat avec ONB, promouvoir la région en tant que lieu prêt à accueillir des investissements** : Les CSR travailleront avec ONB pour positionner leur région en tant qu'endroit idéal pour faire des affaires. ONB continuera d'attirer de nouveaux investissements; il est plus logique d'avoir un seul organisme pour une petite province que d'en avoir douze, mais les CSR seront des partenaires « sur le terrain » qui pourront fournir à ONB des connaissances locales (directement ou par l'entremise d'un partenaire comme un gouvernement local ou un organisme régional). Plus précisément, les CSR vont :
  - créer ou améliorer les profils existants des actifs, bâtiments, parcs industriels, etc. disponibles dans la région;
  - soutenir ONB lors des visites de sites par des investisseurs dans la région, au besoin;
  - élaborer des propositions de valeur régionales. Les propositions de valeur sont des déclarations qui indiquent clairement les avantages dont profite un investisseur dans la région;
  - aider ONB à comprendre ce qu'est, et ce que n'est pas, l'objectif d'attraction des investissements dans la région.

Les CSR devront également travailler en étroite collaboration avec les gouvernements locaux, car elles détiennent de nombreux leviers en matière de politiques susceptibles de favoriser la réceptivité aux investissements. Les gouvernements locaux détiennent également un bon nombre de connaissances qui aideront les CSR à accomplir les tâches indiquées ci-dessus.

- **Promouvoir la région en tant que lieu où il fait bon vivre et faire des affaires** : Plus que jamais, les entreprises et les travailleurs se préoccupent de l'habitabilité. Lorsqu'ils examinent le coût de la vie, les commerces de détail et les activités culturelles et sportives, les travailleurs cherchent à s'établir dans un endroit qui répond à leurs désirs et besoins personnels. Les CSR doivent promouvoir l'habitabilité de leur région auprès des investisseurs et des travailleurs et réfléchir à la manière dont elles peuvent travailler avec les gouvernements locaux et les partenaires régionaux pour améliorer leur avantage en matière de qualité de vie ou mieux en tirer parti. Voici une liste non exhaustive de facteurs dont les CSR doivent tenir compte lorsqu'elles réfléchissent à l'habitabilité de leur région :
  - **Accès aux services** : Tant les travailleurs que les investisseurs s'intéressent à l'accès à de nombreux types de services. Ceux-ci comprennent les commodités locales (comme les cafés, les garderies et les librairies), les larges infrastructures de détail (comme les épiceries et les grands magasins), les services de soins personnels (comme les pharmacies, les optométristes, les dentistes, les salons et les spas et autres services de santé), et les loisirs (comme les équipes sportives locales, les restaurants et les cinémas). Les CSR peuvent songer à la façon d'améliorer l'offre dans leur région dans ce contexte et cerner les lacunes.
  - **Réseau des transports** : Le contexte de chaque région sera différent, mais les investisseurs tiennent compte de la façon dont leurs travailleurs se rendront au

travail. En plus des domaines du mandat dont il est question dans le présent document, les CSR auront également à offrir un nouveau service de transport régional. Tenez compte du développement économique et du développement de la main-d'œuvre au moment de planifier ce nouveau volet du mandat.

- **Infrastructures pour les loisirs** : La beauté naturelle du Nouveau-Brunswick est l'un de ses plus grands atouts. De nombreux travailleurs se soucient du réseau de parcs locaux et de l'accès aux installations de conditionnement physique et de sport. En plus des volets du mandat dont il est question dans le présent document, les CSR superviseront également des ententes de partage des coûts pour les infrastructures sportives, récréatives et culturelles de la région. Tenez compte du développement économique et du développement de la main-d'œuvre au moment de planifier les nouvelles infrastructures régionales.
- **Coût de la vie** : Tant les travailleurs que les investisseurs se préoccupent du prix des maisons, des appartements et des commodités de base comme les produits d'épicerie. Les CSR et les gouvernements locaux doivent être parfaitement conscients de la situation locale. Tenez compte du développement économique et du développement de la main-d'œuvre pour prendre des décisions au sujet de secteurs de politiques fondamentaux de gouvernance locale, comme le zonage et l'aménagement du territoire (par exemple, la disponibilité et l'accessibilité des terrains pour le logement doivent correspondre à la croissance de la population active).
- **Établir des priorités en matière d'investissement et de croissance démographique et harmoniser les décisions stratégiques avec ces priorités** : Les CSR serviront de tribune aux gouvernements locaux d'une région pour établir des priorités communes en matière d'investissement et de croissance démographique. Les gouvernements locaux et les CSR devraient ensuite tenir compte de ces priorités dans leur processus décisionnel. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte dans l'établissement de ces priorités, notamment les plans municipaux, les stratégies provinciales de développement économique et les priorités des autres acteurs clés du développement économique dans la région.

Par le biais des CSR, les gouvernements locaux devraient également réfléchir à ce dont leur région a besoin pour débloquer les investissements et travailler en collaboration pour répondre à ces besoins. Tenez compte des infrastructures locales dont la région dispose et dont elle a besoin, comme le réseau des transports, la disponibilité des services publics ou des services de télécommunication et les possibilités de logement.

De plus, les CSR doivent adopter un état d'esprit axé en priorité sur la croissance dans leur région et jouer un rôle de premier plan dans le développement économique des régions rurales. Dans la pratique, cela signifie jouer un rôle de coordination avec les partenaires régionaux (y compris les gouvernements locaux) pour les enjeux liés au développement économique régional. Les CSR ou leur fournisseur de services seront le principal point de contact du GNB pour les questions liées au nouveau mandat de développement économique dans les régions.

- **Comprendre et recueillir des données sur l'économie de la région et ses besoins** : Les CSR doivent avoir une connaissance approfondie des actifs régionaux qui peuvent être utilisés pour promouvoir la région. Cela comprend les données sur le marché du travail local, les salaires pour les professions prioritaires, les installations disponibles, les services publics disponibles, les données démographiques, les données sur les entreprises de la région, les indicateurs relatifs à la qualité et au coût de la vie et l'inventaire des terrains et des biens disponibles pour le développement. Ces données seront recueillies en partenariat avec les gouvernements locaux, les entreprises régionales et d'autres partenaires. Dans le cas des données sur le marché du travail, les CSR travailleront en collaboration avec TravailNB pour éviter la répétition inutile des activités.
- **Servir de liaison pour les nouveaux investisseurs étrangers** : Lorsqu'une nouvelle entreprise est attirée au Nouveau-Brunswick par ONB (ou autrement), elle a souvent besoin d'aide pour s'intégrer dans l'écosystème commercial local. En partenariat avec les acteurs régionaux appropriés, les CSR aideront les clients d'ONB récemment attirés à s'établir dans la province en les mettant en contact avec le milieu des affaires local, en les aidant à entrer en contact avec les bons partenaires locaux, provinciaux ou fédéraux et en les aidant à entrer en contact avec d'autres systèmes de soutien dans la région.

ONB et TravailNB travailleront en étroite collaboration avec les gouvernements locaux et la CSR tout au long du processus de définition des besoins de la région pour favoriser la réceptivité à l'investissement.

### 2.3. SOUTENIR UN MILIEU D'AFFAIRES SAIN

**Le tableau A.2 de l'annexe A donne un aperçu du rôle provincial, local et régional lié au soutien d'un milieu d'affaires en santé.**

Le soutien d'une saine communauté d'entreprises locales est un élément clé du développement économique. La croissance des entreprises locales est le fondement d'une économie saine et il existe dans la province de nombreux organismes fédéraux, provinciaux, locaux et sans but lucratif qui se consacrent au soutien des entreprises. Les CSR disposeront d'une grande latitude pour décider de la meilleure façon de soutenir les entreprises de leur région, mais **sans doubler** les services existants. Dans un premier temps, les CSR doivent s'efforcer de comprendre à quoi ressemble cet écosystème dans leur région, puis travailler avec les gouvernements locaux membres et leurs partenaires régionaux pour combler les lacunes repérées. Prenons les exemples suivants :

- ONB concentre ses services de croissance des entreprises locales sur les sociétés interentreprises qui exportent ou ont un potentiel d'exportation. Dans ce contexte, les CSR pourraient avoir un rôle à jouer dans la prestation de services aux entreprises qui s'adressent aux consommateurs, dans le soutien à l'entrepreneuriat et au démarrage d'entreprises ou même dans la prestation de services supplémentaires en complément du soutien qu'ONB offre à sa clientèle d'entreprises. Cela dit, il se peut qu'un autre organisme dans votre région s'acquitte déjà de ces fonctions.

- Le MAAP soutient toutes les entreprises des secteurs de l'agriculture, de l'aquaculture et de la pêche commerciale par le biais de divers programmes. Les CSR doivent orienter les entreprises vers ces soutiens, le cas échéant.
- La CBDC fournit plusieurs services aux entreprises locales, tels que des prêts, des programmes ciblés pour les femmes, les jeunes et les travailleurs autonomes, des conseils aux entreprises et de nombreux autres programmes. Les CSR pourraient travailler avec la CBDC pour comprendre quelles sont les lacunes en matière de services dans leur région ou si certains services ne sont pas disponibles dans la région ou dans certaines parties de la région.
- Les régions urbaines et rurales peuvent avoir des besoins très différents et il peut exister des mesures de soutien aux entreprises différentes dans les régions rurales et urbaines de votre région.

Pour soutenir un milieu d'affaires en santé, les CSR devraient privilégier la fourniture de mesures de soutien non financier, notamment :

- Informer les entreprises des mesures de soutien ou programmes fédéraux, provinciaux et locaux existants (comme ceux offerts par ONB, TravailNB, MAAP, l'APECA et la CBDC).<sup>1</sup>
- Assurer la coordination avec les partenaires du développement économique régional afin de s'attaquer aux lacunes ou aux problèmes régionaux qui ont été repérés.
- Favoriser une culture entrepreneuriale axée sur la prestation de programmes de formation de base pour les affaires ou aiguiller vers les programmes existants.
- Contribuer au travail en cours sur la résilience commerciale en aidant les entreprises à planifier leur relève et à assurer leur durabilité à long terme.
- Encourager l'adoption de pratiques progressistes en matière de gestion des ressources humaines, telles que la diversité et l'inclusion.
- Aider les entreprises à trouver des services régionaux ou locaux ou les diriger vers les bons endroits pour recevoir des services régionaux ou locaux.

## 2.4. SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET LA CROISSANCE DE LA POPULATION ACTIVE

**Le tableau A.3 de l'annexe A donne un aperçu du rôle provincial, local et régional en matière de développement de la main-d'œuvre et de croissance de la population active.**

Une population active forte et dynamique est essentielle à une économie saine. La population active du Nouveau-Brunswick fait face à une forte pression à la baisse en raison du vieillissement de la population et, par le fait même, d'un nombre important de départs à la retraite. Les entre-

<sup>1</sup> Il convient de souligner qu'ONB fournit le service des navigateurs d'affaires qui aide les propriétaires d'entreprises à composer avec les divers défis réglementaires provinciaux associés au démarrage, à la possession et à l'exploitation d'une entreprise. Le service a récemment été élargi pour inclure un service de navigateurs en immigration. Dans les cas où ces services s'appliquent, les CSR peuvent aiguiller les clients vers le 1 833 799-7966 ou nav@navnb.ca.

prises du Nouveau-Brunswick, qu'il s'agisse d'investisseurs locaux ou externes, ne réussiront pas ou ne se développeront pas si elles ne trouvent pas les ressources humaines dont elles ont besoin. Au niveau du développement économique, la pénurie de main-d'œuvre est le plus grand enjeu auquel est confronté le Nouveau-Brunswick. Pour y remédier, il faut adopter une approche multipartite qui inclura des fournisseurs de services régionaux, des employeurs et des collectivités. Les CSR pourront apporter une contribution précieuse en soutenant la coordination des efforts régionaux et en participant à des initiatives de développement de la main-d'œuvre ou en en faisant la promotion. TravailNB élaborera des ententes de financement avec chaque CSR ou groupe de CSR, s'il y a lieu, afin de soutenir le développement de la main-d'œuvre en prenant la direction de quelques domaines clés.

- **Forums des partenariats du marché du travail** : Les CSR collaboreront avec TravailNB et des partenaires clés pour mettre sur pied un forum des partenariats du marché du travail (PMT) afin de mieux coordonner la croissance de la population active dans la région. Les forums des PMT ont pour objectif de résoudre les problèmes qui existent sur le marché du travail d'une région en répondant aux besoins cernés en matière de main-d'œuvre et de ressources humaines. Il s'agirait notamment de mettre l'accent sur l'offre (bassins de talents), la demande (besoins des employeurs et contexte du milieu de travail) et le contexte du marché du travail de façon plus générale (catalyseurs). Les forums des PMT permettront aux CSR de coordonner leurs efforts avec les partenaires communautaires afin d'éviter le chevauchement des efforts et de mettre l'accent sur les activités à valeur ajoutée qui visent à combler les lacunes dans les services ou les nouveaux besoins. Les forums des PMT seront un moteur essentiel de la croissance de la population active. L'infographie jointe à l'**annexe B** illustre le cadre des PMT.
- **Stratégie de développement de la main-d'œuvre et de croissance de la population active** :<sup>2</sup> Par l'entremise du forum des PMT, les CSR favoriseront la mise en place d'une stratégie régionale de développement de la main-d'œuvre et la croissance de la population active, qui comprend un plan d'action triennal sur la croissance de la main-d'œuvre et de la population. Le plan comportera des cibles et des mesures concernant :
  - la croissance de la population.
  - la participation au marché du travail.
  - la croissance de la population active.
  - la croissance de l'emploi.
  - le taux de rétention des nouveaux arrivants.

TravailNB a élaboré de nombreuses stratégies de développement de la main-d'œuvre avec des secteurs clés de l'industrie (la santé, les technologies de l'information et des communications, la transformation alimentaire et autres). Ces nouvelles stratégies régionales devront s'harmoniser avec ce travail. Il est également important de noter que les stratégies efficaces de

---

<sup>2</sup> Veuillez noter que la stratégie régionale de développement et de croissance de la main-d'œuvre associée aux ententes de financement de TravailNB est distincte de la stratégie régionale requise par EGL. Cela dit, du point de vue du développement économique, ces stratégies devraient avoir de nombreuses synergies.



développement de la main-d'œuvre doivent aussi mettre l'accent sur l'adoption de pratiques inclusives et progressistes en matière de gestion des ressources humaines et examiner le contexte régional pour soutenir la croissance de la population active, notamment : les besoins en matière de logement et de transport, le style de vie et autres. TravailNB collaborera avec les CSR ou un organisme désigné pour élaborer la stratégie de développement de la main-d'œuvre et de croissance de la population active et les rencontrera tous les trimestres pour discuter des progrès et des initiatives.

- **Croissance démographique et rétention des nouveaux arrivants** : Partagée entre les mandats de développement économique et de développement communautaire, la croissance de la population et la rétention des nouveaux arrivants seront une préoccupation majeure de la stratégie de développement de la main-d'œuvre et de croissance de la population active de la CSR. Les CSR ne joueront qu'un rôle de soutien dans leur région; ONB est l'organisme du gouvernement provincial responsable du recrutement international et de l'immigration, et TravailNB se concentre sur le développement de la main-d'œuvre et le recrutement national. En outre, plusieurs organismes financés par les gouvernements fédéral et provinciaux dans chaque région s'emploient à retenir les nouveaux arrivants, notamment les partenariats locaux en matière d'immigration (PLI). Compte tenu de cet écosystème existant, les CSR devraient limiter leur travail relatif à la croissance démographique et à la rétention des nouveaux arrivants aux activités relevant de leur mandat et ayant une portée régionale. La rétention des nouveaux arrivants devrait être une lentille clé appliquée par les CSR dans la réalisation d'autres domaines clés du mandat tels que le transport régional, le logement et l'enjeu social supplémentaire. Pour ce faire, les CSR devraient se concentrer sur les activités énumérées ci-dessous.
  - Dans le cadre de la stratégie régionale, et en partenariat avec les gouvernements locaux, établir des priorités régionales pour la rétention des nouveaux arrivants en lien avec le [plan stratégique d'ONB](#).
  - Par le biais du PMT, organiser une table portant sur la rétention des nouveaux arrivants dans la région, à laquelle participeront les gouvernements locaux, les ministères provinciaux et, s'il en existe un, les représentants du PLI.
  - Dresser une carte des services de rétention des nouveaux arrivants dans la région. Utilisez ce processus pour mettre en évidence les différentes réalités de la région (par exemple, les régions urbaines peuvent disposer de plus de mesures de soutien que les régions rurales, ou les besoins des régions rurales peuvent être différents de ceux des régions urbaines). Cette carte des actifs sera également utile pour aider la région à se préparer à accueillir des investissements.
  - Selon les besoins (et par des moyens non financiers), soutenir le travail des gouvernements locaux, des associations multiculturelles, des organismes d'établissement, des centres d'intégration des nouveaux arrivants et d'autres partenaires pour la rétention des nouveaux arrivants.

- Participer à la planification de la relève des entreprises en repérant, s'il y a lieu, les entreprises qui pourraient être mises en vente et proposées à un migrant économique. ONB continuera de diriger les activités de recrutement à l'étranger.

## 2.5. RESTRICTIONS FINANCIÈRES

La *Loi sur la prestation de services régionaux* interdit aux CSR d'acquérir ou de détenir des titres, d'accorder des prêts ou des garanties ou d'emprunter de l'argent à des fins de développement économique. D'autres restrictions peuvent également être précisées dans la réglementation. Les CSR pourront référer les entreprises locales à ONB, à TravailNB ou à d'autres partenaires appropriés. Les CSR et le GNB collaboreront avec leurs partenaires pour s'assurer que les entreprises ont accès aux soutiens dont elles ont besoin.



## Section 3 : Structure et exigences minimales

Chaque CSR disposera d'une certaine liberté pour déterminer comment mettre en œuvre le mandat de développement économique et les services connexes dans sa région. Il n'existe pas d'approche universelle et chaque région prendra une décision différente en fonction de son contexte local. Pour prendre cette décision, les CSR doivent tenir compte de l'écosystème qui existe dans leur propre région. ONB, TravailNB et l'équipe d'EGL pourront aider les CSR à choisir le modèle approprié pour leur région.

### 3.1. OPTIONS DE STRUCTURE

Les CSR détermineront la structure qu'elles souhaitent utiliser pour fournir chaque service autorisé. Les services de développement économique doivent être fournis, **sans chevauchement**, selon l'une des trois options décrites ci-dessous.

- **Modèle interne** : Le modèle interne permettra aux CSR de fournir directement des services de développement économique par l'entremise de sa structure organisationnelle. Dans la pratique, cela signifierait créer une fonction de développement économique directement au sein de la structure de gouvernance de la CSR qui relèverait du premier dirigeant de la CSR. Ce modèle permet au conseil d'administration de la CSR, par l'entremise du premier dirigeant, d'avoir une supervision plus directe du développement économique.
- **Modèle externe** : Le modèle externe permettra aux CSR de financer un tiers dont le rôle sera de fournir des services de développement économique en son nom, généralement au moyen d'un contrat, d'une entente de service ou d'un protocole d'entente assorti d'indicateurs de rendement connexes. En pratique, il existe plusieurs possibilités :
  - **Créer un nouvel organisme** : Les CSR, ou un groupe de CSR, créeraient un organisme de développement économique qui rendrait des comptes au conseil d'administration des CSR.
  - **Conclure une entente avec un organisme existant** : Une CSR pourrait conclure une entente avec un organisme de développement économique existant pour exercer ses activités en son nom. Il pourrait s'agir d'un organisme de développement économique régional existant comme Corporation 3+ Corporation, Envision Saint John ou Ignite Fredericton. Il pourrait aussi s'agir d'un organisme sans but lucratif qui œuvre déjà dans la région.
  - **Tirer parti d'un service d'un gouvernement local existant** : Les gouvernements locaux et le district rural de la région pourraient, par l'intermédiaire de la CSR, décider qu'un gouvernement local s'acquitte du mandat de développement économique pour l'ensemble de la région, à condition qu'elle soit clairement responsable devant la CSR.

Dans tous les cas, il est essentiel de bien définir des indicateurs de rendement pour l'organisme engagé afin de veiller à ce que des comptes soient rendus au public et au conseil d'administration de la CSR. L'organisme retenu devra régulièrement faire un rapport au conseil d'administration de la CSR.

- **Modèle combiné** : Le modèle combiné permettra aux CSR de choisir une combinaison de modèles de prestation interne et externe ou de confier des éléments du service à plus d'une organisation tierce. Dans la pratique, une organisation tierce pourrait être chargée d'exécuter certaines fonctions, tandis qu'une autre serait mieux placée pour en exécuter d'autres. Cela pourrait aussi signifier la présence d'une unité de développement économique au sein de la CSR et d'un organisme externe distinct chargé d'un ensemble de tâches de développement économique. Une relation clairement définie entre la CSR et les autres organisations sera essentielle à la mise en œuvre de ce modèle.

Peu importe le modèle structurel utilisé, l'organisme de développement économique régional interne ou externe doit rendre des comptes au conseil d'administration de la CSR. Cela assurera une reddition de comptes démocratique, puisque le conseil d'administration sera composé de maires et de conseillers de districts ruraux élus localement. Les CSR devront élaborer des stratégies régionales qui seront renouvelées tous les cinq ans. Le développement économique sera un élément important de cette stratégie.

Dans le cas d'un modèle externe, l'organisme doit rendre des comptes au conseil d'administration de la CSR. Il est recommandé que les CSR établissent un protocole d'entente avec leur organisme de développement économique comprenant des mesures du rendement et la production de rapports réguliers. Le gouvernement provincial fournira un modèle de protocole d'entente qui pourra être utilisé ou adapté par les CSR.

### 3.2. EXIGENCES MINIMALES

Chaque région aura des capacités fiscales différentes en matière de prestation de services de développement économique; toutefois, les CSR devront satisfaire un niveau de service minimal. Voici un aperçu des exigences minimales et des échéances que les CSR devront respecter en matière de développement économique.

- **Au plus tard le 30 juin 2022** :
  - Déterminer si le mandat de développement économique sera exécuté à l'aide du modèle interne, externe ou combiné. À noter que l'accord avec un tiers ne doit pas être négocié ou signé à cette date.
- **Au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2023** :
  - Créer un forum régional de partenariat sur le marché du travail.
  - Dans le cas du modèle interne, la CSR doit créer un comité de développement économique régional et désigner un coordonnateur du développement économique

et de la main-d'œuvre au sein de la CSR. Ce coordonnateur peut être un nouvel employé ou un membre du personnel déjà en poste.

- Dans le cas du modèle externe ou combiné, la CSR doit avoir un accord signé avec un tiers. Les négociations avec le tiers devraient être terminées à l'automne 2022.

- **En 2023 :**

- Demander au coordonnateur du développement économique ou à un tiers de procéder à une analyse de l'écosystème du développement économique régional et de contribuer à l'élaboration de la stratégie régionale. La CSR doit adopter une stratégie régionale avant le 1<sup>er</sup> juillet 2023.
- Avoir un accord de financement avec TravailNB pour la prestation de services contractuels négocié, signé et opérationnel d'ici la fin de 2023.

Comme indiqué ci-dessus, les CSR devront désigner un coordonnateur au sein de leur organisation qui sera responsable du service de développement économique et de la main-d'œuvre ou conclure un accord avec un tiers pour la prestation de ce service. Ce coordonnateur ou ce tiers sera une personne-ressource clé pour ONB et TravailNB au sein de la CSR et contribuera à coordonner l'action des acteurs du développement économique et de la main-d'œuvre dans la région. Cette personne ou ce tiers devra accomplir les tâches suivantes :

- **Aider la CSR à effectuer la planification stratégique.** Il s'agit notamment d'aider la CSR dans la planification stratégique des volets du développement économique de la stratégie régionale et d'assumer la responsabilité des objectifs de développement économique établis dans la stratégie régionale. Le champ d'application de la stratégie et un modèle de stratégie seront publiés par EGL à l'automne 2022.
- **Soutenir la capacité de la région à accueillir des investissements.** Au minimum, la CSR devra soutenir la réceptivité à l'investissement comme suit :
  - **Promouvoir la région en tant que lieu prêt à accueillir des investissements par les moyens suivants :**
    - créer ou améliorer les profils existants des actifs, bâtiments, parcs industriels, etc. disponibles dans la région;
    - soutenir ONB lors des visites de sites par des investisseurs dans la région, au besoin;
    - élaborer des propositions de valeur régionales. Les propositions de valeur sont des déclarations qui indiquent clairement les avantages dont profite un investisseur dans la région;
    - aider ONB à comprendre ce qu'est, ou ce que n'est pas, l'objectif d'attraction des investissements dans la région.

- **Recueillir des données sur l'économie régionale et ses besoins** : Pour favoriser la réceptivité à l'investissement, les CSR doivent travailler avec les gouvernements locaux et d'autres partenaires régionaux afin de développer une compréhension approfondie des atouts régionaux qui peuvent être utilisés pour promouvoir la région. Cela comprend les données sur le marché du travail local, les salaires pour les professions prioritaires, les installations disponibles, les services publics disponibles, les données démographiques, les données sur les entreprises de la région, les indicateurs relatifs à la qualité et au coût de la vie et l'inventaire des terres et des biens disponibles pour le développement.
- **Servir d'agent de liaison pour les nouveaux investisseurs étrangers** : Il s'agit notamment d'aider les investisseurs récemment attirés ou nouveaux à s'établir dans la province en les mettant en contact avec le milieu d'affaires de la région, en les aidant à entrer en relation avec les partenaires locaux, régionaux, provinciaux et fédéraux appropriés.
- **Soutenir le développement de la main-d'œuvre et la croissance de la population active**  
 Au minimum, la CSR devrait soutenir le développement de la main-d'œuvre comme suit :
  - **Signer un accord de développement de la main-d'œuvre avec TravailNB** : Ces accords négociés avec TravailNB peuvent comporter des normes de service minimales supplémentaires qui seront définies dans le contrat.
  - **Élaborer une stratégie régionale de développement de la main-d'œuvre et de croissance de la population active** : Comme l'explique en détail la **partie 2.4**, les CSR travailleront avec TravailNB et les partenaires clés pour établir un forum des PMT. Dans le cadre de ce forum, les CSR élaboreront une stratégie régionale de développement de la main-d'œuvre et de croissance de la population active. La stratégie décrira les activités que la CSR peut diriger, coordonner ou soutenir. Les CSR feront participer les dirigeants communautaires et des gouvernements locaux dans la stratégie.
  - **Participer et, au besoin, coordonner les PMT régionaux existants** : Représenter les intérêts et les priorités de la région en ce qui concerne la croissance et le développement de la main-d'œuvre.
  - **Comprendre les besoins du marché du travail local** : Participer, au besoin, à la collecte et à l'analyse des données sur les tendances de la main-d'œuvre régionale (offre et demande). Représenter les besoins et les atouts de leur région, le cas échéant, lors d'événements d'attraction et d'initiatives d'accueil de la communauté régionale.
  - **Comprendre les services de rétention des nouveaux arrivants dans la région** : Il s'agit entre autres de comprendre le réseau régional des organismes d'établissement et des associations multiculturelles et ses lacunes. Jouer un rôle de chef de file, en collaboration avec TravailNB, ONB et les organismes d'établissement, en incitant les dirigeants communautaires, y compris les employeurs, à favoriser la

création de communautés accueillantes, de lieux de travail inclusifs et de services d'intégration communautaire connexes..

- **Concevoir des activités de marketing régional** : En lien étroit avec la promotion de la région en tant que lieu prêt à accueillir des investissements, concevoir des activités de marketing régional afin d'attirer des gens dans la région.

# Annexe A : Aperçu des rôles et des responsabilités en matière de développement économique régional

**TABLEAU A.1 : APERÇU DES RÔLES DANS LE SOUTIEN DE LA PRÉPARATION À L'INVESTISSEMENT**

RÔLE PROVINCIAL	RÔLE DES CSR	RÔLE DES GOUVERNEMENTS LOCAUX
<p><b>ONB</b> En collaboration avec de nombreux partenaires tels que les gouvernements locaux et les organismes régionaux, continuer d'être l'organisme principal chargé d'attirer les investissements au Nouveau-Brunswick.</p> <p>Exploiter au mieux les ressources régionales (comme les données régionales et le savoir local) pour attirer des investisseurs potentiels.</p> <p><b>TravailNB</b> Continuer de diriger les activités de développement de la main-d'œuvre et travailler en étroite collaboration avec les CSR et la Direction de la politique, recherche et analyse du marché de travail d'EPFT afin de coordonner la collecte et l'analyse des données sur la population active et l'acquisition de connaissances sur le marché du travail local qui seront communiquées aux partenaires régionaux.</p> <p><b>ONB et TravailNB</b> travailleront en étroite collaboration avec les gouvernements locaux et la CSR tout au long du processus de définition des besoins de la région pour promouvoir la préparation aux investissements.</p>	<p>Promouvoir la région en tant que lieu où il fait bon vivre et faire des affaires.</p> <p>Établir des priorités en matière d'investissement et de croissance démographique et harmoniser les décisions stratégiques avec ces priorités.</p> <p>Comprendre l'économie régionale et ses besoins et recueillir des données à ce sujet.</p> <p>Servir d'agent de liaison pour les nouveaux investisseurs étrangers.</p> <p>Adopter une mentalité axée en priorité sur la croissance dans la région et jouer un rôle de premier plan dans le développement économique des régions rurales.</p> <p>En partenariat avec ONB et les gouvernements locaux, promouvoir la région en tant que lieu prêt à accueillir des investissements. Plus précisément, la CSR devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer qu'ONB dirige et coordonne les efforts d'attraction des investissements.</li> <li>• Créer ou améliorer les profils existants des atouts régionaux.</li> <li>• Soutenir ONB lors des visites de sites par des investisseurs dans la région, au besoin.</li> <li>• Élaborer des propositions de valeur régionales.</li> <li>• Aider ONB à comprendre ce qu'est, ou ce que n'est pas, l'objectif d'attraction des investissements dans la région.</li> </ul>	<p>Les gouvernements locaux continueront à soutenir les communautés réceptives à l'investissement comme ils l'ont fait dans le passé, puisqu'ils détiennent de nombreux leviers en matière de politiques qui soutiennent la préparation à l'investissement (permis, services publics, planification, etc.)</p> <p>Continuer de gérer les parcs industriels, mais collaborer avec la CSR pour dresser des profils qui comprennent les terrains, les installations et les commodités, le cas échéant. Continuer à fournir des incitatifs fonciers, le cas échéant.</p> <p>Collaborer avec la CSR à l'élaboration de ses stratégies régionales et, le cas échéant, travailler avec la CSR dans de cadre de son nouveau mandat.</p> <p>Élaborer des priorités communes en matière d'investissement et de croissance démographique pour la région par l'entremise de la CSR. Les gouvernements locaux devraient également réfléchir à ce dont leur région a besoin pour débloquer les investissements et travailler en collaboration pour répondre à ces besoins à l'échelle régionale.</p> <p>Établir une solide cohérence entre le personnel de développement économique de la CSR et des gouvernements locaux afin d'éviter les chevauchements.</p>

**TABLEAU A.2 : APERÇU DES RÔLES DANS LE SOUTIEN D'UN MILIEU D'AFFAIRES EN SANTÉ**

RÔLE PROVINCIAL	RÔLE DES CSR	RÔLE DES GOUVERNEMENTS LOCAUX
<p><b>ONB</b></p> <p>Poursuivre les activités en place relatives au développement des exportations, offrir une expertise spécialisée sur les marchés internationaux, la connaissance des produits et des relations avec les partenaires clés. S'assurer que le Nouveau-Brunswick attire l'attention des consulats. Aider les entreprises du Nouveau-Brunswick à accroître leurs exportations et leurs marchés.</p> <p>Par l'entremise d'ONB, continuer de soutenir et de financer le développement de marchés et d'être strictement concentré sur les entreprises qui traitent avec les entreprises.</p> <p>Travailler en étroite collaboration avec les CSR sur les activités de développement des affaires.</p> <p><b>Note</b> : MAAP fournit un grand nombre de ces services pour les secteurs de l'agriculture, de l'aquaculture et de la pêche commerciale.</p> <p><b>TravailNB</b></p> <p>En ce qui concerne les besoins en gestion des ressources humaines et le développement de la main-d'œuvre, tous les employeurs du Nouveau-Brunswick peuvent être aiguillés vers TravailNB pour obtenir un soutien.</p> <p>TravailNB offre un soutien dans le domaine des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines.</p> <p>TravailNB collaborera étroitement avec les CSR pour aider le milieu des affaires à s'adapter à l'évolution du contexte régional du marché du travail.</p>	<p>Les CSR disposeront d'une grande latitude pour décider de la meilleure façon de soutenir les entreprises de leur région, <b>sans dupliquer</b> les services existants. Dans un premier temps, les CSR doivent s'efforcer de comprendre à quoi ressemble cet écosystème dans leur région, puis travailler avec les gouvernements locaux membres et leurs partenaires régionaux pour combler les lacunes.</p> <p>Pour soutenir un milieu d'affaires en santé, les CSR devraient privilégier la fourniture de mesures de soutien non financier, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer les entreprises des services existants fournis par ONB, TravailNB, AAP, l'APECA, la CBDC, etc.</li> <li>• Assurer la coordination avec les partenaires du développement économique régional afin de s'attaquer aux lacunes ou aux problèmes régionaux qui ont été repérés.</li> <li>• Favoriser une culture entrepreneuriale axée sur la prestation de programmes de formation de base en administration des affaires ou aiguiller vers les programmes existants.</li> <li>• Contribuer au travail en cours sur la résilience commerciale en aidant les entreprises à planifier leur relève et à assurer leur durabilité à long terme.</li> <li>• Encourager l'adoption de pratiques progressistes en matière de gestion des ressources humaines, telles que la diversité et l'inclusion.</li> <li>• Aider les entreprises à trouver des services régionaux ou locaux ou les diriger vers les bons endroits pour recevoir des services régionaux ou locaux.</li> </ul>	<p>Les municipalités continueront comme auparavant de soutenir leur milieu d'affaires. Chaque gouvernement local a adopté une approche différente, mais on s'attend à ce qu'il fasse ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer de gérer les parcs industriels.</li> <li>• Continuer de gérer les zones d'amélioration des affaires.</li> <li>• Collaborer avec la CSR au développement de ses stratégies régionales et, le cas échéant, travailler avec la CSR dans le cadre des secteurs de son nouveau mandat.</li> <li>• Continuer d'offrir tout le soutien aux entreprises qu'il offre actuellement, mais travailler avec la CSR pour trouver des synergies et éviter les doublons.</li> </ul>



**TABLEAU A.3 : APERÇU DES RÔLES DANS LE SOUTIEN DU DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DE LA CROISSANCE DE LA POPULATION ACTIVE**


RÔLE PROVINCIAL	RÔLE DE LA CSR	RÔLE DES GOUVERNEMENTS LOCAUX
<p><b>TravailNB</b> Élaborer des ententes avec chaque région pour financer les activités de développement de la main-d'œuvre, s'il y a lieu.</p> <p>Continuer d'offrir les programmes actuels aux particuliers, aux employeurs et au marché du travail.</p> <p>Continuer de gérer les efforts visant à attirer la population nationale.</p> <p>TravailNB est le premier contact en matière de développement de la main-d'œuvre.</p> <p><b>ONB</b> Continuer de diriger et de gérer les programmes provinciaux d'immigration, y compris le traitement des demandes d'immigration et continuer de diriger les activités de recrutement international.</p> <p>Collaborer étroitement avec les CSR à la planification de l'immigration dans la région.</p>	<p>Travailler avec TravailNB pour élaborer un accord de financement visant à soutenir le développement de la main-d'œuvre dans la région. Grâce à ce financement, les CSR formeront ou soutiendront le forum des PMT existant afin de mieux coordonner la croissance de la main-d'œuvre au niveau régional. Dans le cadre de ce forum, les CSR élaboreront une stratégie régionale de développement de la main-d'œuvre et de croissance de la population active. Les CSR vont également :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer et, au besoin, coordonner les PMT régionaux existants.</li> <li>• Comprendre les besoins du marché du travail local (y compris la collecte de données régionales).</li> <li>• S'efforcer de comprendre les services de rétention des nouveaux arrivants dans la région.</li> <li>• Concevoir des activités de marketing régional.</li> </ul> <p>Les CSR soutiendront également la croissance de la population et la rétention des nouveaux arrivants par divers moyens, tels que la mise en place d'un forum de priorités régionales par le biais de la stratégie régionale, l'organisation d'une table axée sur la rétention des nouveaux arrivants, l'élaboration d'une carte des services de rétention des nouveaux arrivants et (au besoin) le soutien d'organisations et de gouvernements locaux déjà axés sur la rétention des nouveaux arrivants. Les CSR aideront également ONB à planifier la relève des entreprises en repérant les entreprises qui pourraient être vendues à un migrant économique.</p>	<p>Les gouvernements locaux offrent divers services qui soutiennent le développement de la main-d'œuvre et la croissance de la population active, y compris la rétention des nouveaux arrivants, et continueront d'offrir ces services, la CSR offrant une tribune pour la coopération régionale, le cas échéant.</p> <p>Cela étant dit, il est possible que les gouvernements locaux doivent s'engager dans certaines activités pour soutenir le travail de la CSR. Cela comprend les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les CSR organiseront un forum des PMT sur les questions relatives au marché du travail qui ont une portée régionale; les gouvernements locaux pourraient vouloir participer à ce forum.</li> <li>• Par l'entremise de la CSR, faciliter l'élaboration d'une stratégie régionale de développement de la main-d'œuvre et de croissance de la population active.</li> <li>• Par l'intermédiaire de la CSR et de la stratégie mentionnée ci-dessus, élaborer des priorités régionales pour la rétention des nouveaux arrivants en lien avec le plan stratégique d'ONB.</li> <li>• Participer à une table régionale portant sur la rétention des nouveaux arrivants (par le biais du forum des PMT ou autrement).</li> </ul>



# Annexe B : Cadre des forums régionaux des PMT et coordonnées de TravailNB

## Cadre

### Forums régionaux des partenariats du marché du travail

QUOI?	POURQUOI?	OBJECTIF
<p>Les <b>Partenariats pour le marché du travail (PMT)</b> rassemblent des intervenants du marché du travail et/ou de la communauté ayant des intérêts mutuels au sujet d'une question stratégique concernant le marché du travail ou d'un défi pour lequel ils peuvent avoir un plus grand impact ensemble qu'ils ne le pourraient séparément.</p>	<p>Les forums PMT visent à relever les défis systémiques ou émergents du marché du travail qui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ont des répercussions ou une influence négative sur le marché du travail régional; ou</li> <li>• présentent des possibilités de croissance</li> </ul>	<p>Élaboration de plans régionaux de croissance de la main-d'œuvre</p> 

### TROIS PILIERS

#### Individus (l'offre)

#### Employeurs (Demande)

#### Écosystème régional du marché du travail (facilitateurs)

BASSINS DE TALENTS	MILIEUX DE TRAVAIL PROGRESSISTES	COMMUNAUTÉ D'APPUI ACCUEILLANTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeunes (études secondaires, postsecondaires, nouveaux travailleurs)</li> <li>• Personnes ayant un handicap</li> <li>• Retraités (y compris les militaires)</li> <li>• Nouveaux arrivants</li> <li>• Étudiants internationaux</li> <li>• Immigration interprovinciale</li> <li>• Autochtones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement des employeurs</li> <li>• Inclusion et diversité</li> <li>• Saines pratiques de gestion des RH</li> <li>• Besoins main-d'œuvre bien identifiés</li> <li>• Professions (secteurs) prioritaires</li> <li>• Salaires, avantages sociaux et conditions concurrentiels</li> <li>• Accès à la formation/perfectionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un logement</li> <li>• Accès au transport</li> <li>• Accès aux services de garde d'enfants et aux soins de santé</li> <li>• Promotion régionale (Attraction)</li> <li>• Avantages du style de vie (Attraction)</li> </ul>

COORDONNÉES DE TRAVAILNB (AOÛT 2022)		
N°	NOM DE LA RÉGION	COORDONNÉES
1	Nord-Ouest	André Lang; directeur régional, région du Nord-Ouest; 506-735-2665; andre.lang@gnb.ca
2	Restigouche	Dina Lavoie; directrice régionale, région de Restigouche-Chaleur; 506-789-3953; dina.lavoie@gnb.ca
3	Chaleur	
4	Péninsule acadienne	Isabelle Lagacé; directrice régionale, région de la Péninsule acadienne; (506) 726-2824; isabelle.lagace@gnb.ca
5	Grand Miramichi	Roberta McIntyre; directrice régionale, région de Miramichi; 506-624-3230; roberta.mcintyre@gnb.ca
6	Kent	Vicky Martin, directrice régionale, région du Sud-Est, 506-230-0238, vicky.martin@gnb.ca
7	Sud-Est	
8	Kings	Mike Quinn, directeur régional, région du Sud-Ouest, 506-643-7777, mike.quinn@gnb.ca
9	Fundy	
10	Sud-Ouest	
11	Capitale	Erica Withers, directrice régionale, région du Centre, 506-453-3119, erica.withers@gnb.ca
12	Vallée de l'Ouest	