

**Les partenariats et le développement économique  
communautaire : l'exemple du Grand Moncton**

**RAPPORT FINAL**

Préparé pour l'Agence de promotion économique du Canada atlantique

Mars 1998

---

**Économistes conseils**

*Maurice Mandale  
C. P. 299  
Chester (Nouvelle-Écosse)  
B0J 1J0*

*P.-Y. Chiasson  
37, Hennessey  
Moncton (Nouveau-Brunswick)  
E1A 4X2*

## **SOMMAIRE EXÉCUTIF**

### **INTRODUCTION**

La façon dont le Grand Moncton a récupéré après les fermetures industrielles et les pertes d'emplois catastrophiques des années 1970 et 1980 a attiré sur lui l'attention de tout le Canada. Comment cela s'est-il produit? Les autres régions du Canada atlantique peuvent-elles en tirer des leçons? Cela signifie-t-il que le développement économique de la région est en train de devenir autosuffisant à l'échelle locale?

Le présent rapport essaie de répondre, entre autres, à ces questions. Il étudie plus particulièrement les divers partenariats qui ont caractérisé le renouveau économique du Grand Moncton, leur fonctionnement, qui étaient les partenaires et quels furent leurs rôles. Le rapport conclut que les partenariats rassemblent des organismes publics et privés qui possèdent des compétences et des ressources différentes de celles qu'un seul des partenaires pourrait avoir. Les partenariats fournissent, par exemple, des conseils et des renseignements techniques, ainsi que des ressources financières.

Notre recherche comprend des études de cas réalisées au moyen d'entrevues approfondies. Nous avons établi le profil de trois projets précis exécutés avec la participation de partenaires. Nous avons interviewé les représentants de 18 entreprises privées pour leur demander d'évaluer les effets des partenariats sur les entreprises. Ces deux séries de renseignements font voir les deux côtés des partenariats, soient le point de vue des partenaires et celui des entreprises aidées par les partenaires.

## **HISTOIRE ÉCONOMIQUE RÉCENTE DU GRAND MONCTON**

L'établissement du Grand Moncton et son développement pendant une période de plus de 200 ans ont habituellement été associés à des projets d'entreprises. La communauté dispose d'avantages naturels, tel son emplacement au coeur des provinces Maritimes. C'est également un lieu de rencontre des cultures française et anglaise au Nouveau-Brunswick et la façon dont ces deux cultures en sont venues à se respecter et à travailler ensemble est un thème central des récents succès de la communauté. L'apparition d'un esprit d'entreprise acadien énergique au cours des 25 dernières années, en grande partie grâce à l'Université de Moncton, a complété le milieu d'affaires anglophone déjà établi.

Le Grand Moncton a essuyé une série de coups durs au cours des années 1970 et 1980, notamment la fermeture du centre de ventes par correspondance de la compagnie T. Eaton et des Ateliers du CN. En plus de priver la ville de plusieurs milliers d'emplois, la fermeture des Ateliers du CN a également marqué une rupture avec le passé de centre ferroviaire de la communauté. Le chemin de fer a laissé des legs durables, tels que la place de Moncton comme centre de vente en gros et de distribution, qui ont en grande partie survécu. Il y a eu aussi d'autres changements, y compris la diversification de la fabrication, l'apparition de services complexes et d'un secteur public ou semi-public appréciable. Cette diversité s'est accrue pendant les années 1990 avec l'arrivée de l'industrie des téléservices (les centres téléphoniques) et avec la croissance d'un secteur technologique.

Une grande partie de cette diversification a été réalisée par la communauté grâce à une série de plans stratégiques (1991, 1994 et 1998) qui ont déterminé des objectifs et qui ont établi des structures pour les atteindre. Au cours des dernières années, la ressource la plus importante a été la population et les leaders du Grand Moncton qui ont consacré des milliers d'heures de travail bénévole en vue de revaloriser la communauté, qui ont accepté le changement comme une chose saine et qui ont travaillé pour le tourner à leur avantage.

Les indicateurs économiques confirment le succès du Grand Moncton au cours des années 1990. Les données sur la main-d'oeuvre se comparent très favorablement à celles d'autres villes du Canada atlantique et de tout le pays. Les revenus ont augmenté. La population est en hausse. Et la construction correspond à l'image d'une économie locale robuste.

### **ÉTUDES DE CAS DES PARTENARIATS DANS LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU GRAND MONCTON**

Trois projets ont fait l'objet d'une étude détaillée de la façon dont les partenariats ont contribué au développement économique du Grand Moncton. Ce sont l'établissement des centres téléphoniques en tant qu'industrie locale, le rôle de l'Université de Moncton dans le développement, et le transfert du contrôle de l'aéroport du gouvernement fédéral à un groupe de gestion local.

Le point de départ de ces études de cas est un vaste effort de la part de la communauté pour prendre son propre avenir en main. À partir du Symposium 2000, tenu en 1989, une série de plans stratégiques a établi des buts généraux pour le Grand Moncton, des thèmes stratégiques ont été cernés et des projets précis ont été mis en vigueur. Le plus récent exercice de ce genre a eu lieu au début de 1998 : Vision 2020, le nouveau symposium, a commencé à mettre à jour les plans antérieurs.

Un des résultats importants de Symposium 2000 a été la création de la Commission économique du Grand Moncton (CÉGM) qui est devenue le plus important organisme de développement économique de la communauté. La présence de la CÉGM a été mise en évidence dans tous les partenariats étudiés dans le présent rapport.

## CENTRES TÉLÉPHONIQUES

Les centres téléphoniques sont essentiellement une nouveauté des années 1990. Ils dépendent de télécommunications modernes et rapides, associées aux ordinateurs. Le Nouveau-Brunswick a réussi à attirer les centres téléphoniques tout d'abord grâce à un partenariat au niveau provincial entre le gouvernement et NBTel, fondé sur l'investissement prévoyant de NBTel dans la technologie la plus moderne depuis le début des années 1980, et sur son objectif en matière de service aux clients.

Au début des années 1990, la province a constaté que les services téléphoniques lui offraient un avantage et elle a décidé d'en profiter pour attirer des entreprises. Le Grand Moncton est entré dans ce processus dès qu'une entreprise a été persuadée de songer à venir s'établir au Nouveau-Brunswick. Le partenariat a également fait intervenir la capacité des campus locaux du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick de fournir une formation sur mesure et de nouveaux programmes de base à l'intention des employés des nouveaux centres téléphoniques. Le Grand Moncton offrait des locaux à faible coût et une main-d'oeuvre considérablement bilingue, fiable et loyale. Il a répondu à la nouvelle initiative provinciale plus rapidement que les autres centres urbains et maintenant environ 20 centres téléphoniques emploient approximativement 3 000 personnes.

Le Grand Moncton a travaillé très fort pour conserver ses avantages en ce qui concerne les centres téléphoniques. Il a établi une base de données sur la main-d'oeuvre jugée qualifiée et il a surveillé de près ses coûts et ses autres avantages. NBTel a mis sur pied un centre de secours accessible à tout centre téléphonique dont l'équipement fait défaut de façon imprévisible. Les entreprises qui ont installé leurs centres téléphoniques dans le Grand Moncton ne tarissent pas d'éloges en ce qui concerne l'accueil que leur a réservé la communauté et en particulier le service sans égal qu'elles reçoivent de NBTel et du Collège communautaire. Les témoignages à cet effet ont servi à attirer d'autres centres téléphoniques.

Les centres téléphoniques sont maintenant bien établis sur la scène locale. Ils ont créé des emplois. Ils ont diversifié l'économie locale. Ils ont permis aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances axées sur la technologie. Ils ont favorisé les exportations en ce sens que la plupart d'entre eux ont été ouverts par des entreprises dont le siège social est ailleurs et qui s'adressent habituellement aux marchés nationaux et internationaux.

## **UNIVERSITÉ DE MONCTON**

Depuis sa fondation en 1963, l'Université de Moncton a pour mission centrale d'aider la population acadienne des Maritimes à réaliser son plein potentiel, principalement en lui offrant la possibilité de faire des études supérieures en français. Sa réussite se mesure au nombre d'entrepreneurs acadiens qui ont apporté une contribution réelle au progrès économique du Grand Moncton ces dernières années.

Un deuxième rôle consiste à contribuer au développement économique et à l'expansion des entreprises de la société acadienne. L'Université s'est acquittée de ce rôle dans le Grand Moncton en participant aux plans stratégiques de la communauté et à leur mise en application et, plus particulièrement, en établissant un Parc scientifique et Concept+, un institut de recherche conçu pour aider les entreprises privées à développer et à mettre en marché de nouveaux processus et produits.

Le Parc scientifique était un des projets recommandés dans le plan stratégique de 1994. L'Université de Moncton a été pressentie pour diriger le partenariat en vue de construire le Parc. Un immeuble d'environ 1 400 mètres carrés a accueilli ses premiers locataires à la fin de 1997 et il s'est rempli immédiatement. Une liste d'entreprises et de projets attendent de nouveaux locaux. Les autres partenaires comprennent la CÉGM, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), la Ville de Moncton et quelques entreprises privées. Bien que l'Université de Moncton soit un établissement

d'enseignement francophone, le Parc scientifique est de façon pragmatique tout à fait bilingue.

Concept+ complète le Parc scientifique. Il est conçu pour partager les compétences en recherche de l'Université de Moncton en vue d'aider les entreprises privées à développer de nouvelles technologies et de nouveaux produits. Les partenariats s'établissent entre Concept+ et les différentes entreprises et avec d'autres partenaires le cas échéant (l'APECA ou le gouvernement provincial pour le soutien financier, par exemple, ou le Centre national de recherche du Canada pour les conseils techniques). Les projets sont réalisés suivant les exigences des entreprises, selon le régime de la rémunération des services.

Bien que le Parc scientifique soit nouveau, il est déjà entièrement occupé. Concept+ aide environ 50 entreprises par année. Les projets réalisés en collaboration avec six entreprises seulement, ont occasionné la création de 200 emplois bien rémunérés, des revenus bruts d'entreprise de 35 millions de dollars par année et une masse salariale de 7,5 millions de dollars par année. Ces résultats ont eu un effet d'entraînement dans la mesure où ces entreprises n'existeraient probablement pas sans le soutien de Concept+ et de leurs autres partenaires.

## **TRANSFERT DU CONTRÔLE DE L'AÉROPORT**

Le Grand Moncton a été une des premières villes canadiennes de taille moyenne à se rendre compte qu'elle pourrait faire un meilleur travail que Transports Canada en gérant son aéroport comme un bien appartenant à la communauté et faisant partie intégrante de sa base économique en expansion. Lorsque fut annoncée la nouvelle Politique nationale des aéroports en 1994, le partenariat connu sous le nom de Direction de l'aéroport du Grand Moncton (GMAA) existait déjà, sous une forme ou une autre, depuis au moins cinq

ans. Des études avaient été faites sur les retombées économiques de l'aéroport, ses besoins financiers et les investissements nécessaires.

Les négociations concernant le transfert de la responsabilité de l'aéroport furent conclues à la fin de 1996 et le transfert lui-même eut lieu au milieu de 1997. La GMAA a un comité de direction formé de bénévoles représentant la communauté, le monde des affaires, les administrations municipales, les gouvernements, les consommateurs et la main-d'oeuvre. La prise de contrôle de l'aéroport avait pour objectif primordial de mettre l'aéroport au service de la communauté. Le partenariat a atteint cet objectif et il en vise maintenant d'autres, dont celui d'obtenir 28 millions de dollars pour remplacer une piste et construire un nouveau terminal.

### **ÉVALUATION DES TROIS ÉTUDES DE CAS**

Ces trois études de cas établissent le profil de partenariats dont le but, la structure, le processus et la portée varient, mais qui ont tous des points communs. Premièrement, les partenariats visent tous la mise en valeur de l'ensemble de la communauté.

Deuxièmement, leur travail n'est jamais terminé; lorsqu'un but est atteint, ils en déterminent un autre. Troisièmement, ils ont été formés dans le cadre de plans stratégiques communautaires qui reflètent les buts et les aspirations du Grand Moncton. Cela fait du Grand Moncton lui-même le plus grand des partenariats.

Les partenariats n'ont toutefois pas rendu le développement économique autosuffisant au niveau local. La communauté peut s'accorder un crédit énorme pour avoir tracé sa propre voie en élaborant des plans réalistes et en les mettant en application, mais il y a des limites à ce qu'elle peut faire elle-même. Les études de cas montrent que la province et NBTel ont joué un rôle essentiel pour attirer les centres téléphoniques. Les entreprises qui reçoivent de l'aide par l'intermédiaire de Concept+ ont souvent besoin de conseils spécialisés et d'un soutien financier de la part des organismes fédéraux et provinciaux.



Tous les partenaires devront s'engager pour réussir à trouver les fonds nécessaires pour exploiter le potentiel de l'aéroport en tant que bien communautaire. Différents partenaires apportent des attributs différents aux partenariats.

Les partenariats ont créé des emplois; ils ont augmenté le niveau des compétences des employés; ils ont diversifié l'économie locale et ils ont accru les exportations; finalement, ils ont étendu la base technologique du Grand Moncton. Ils ont donc été efficaces et ils ont réussi à atteindre leurs objectifs.

## **EFFETS DES PARTENARIATS SUR LES ENTREPRISES**

Dix-huit entreprises du secteur privé ont été interrogées pour évaluer les effets des partenariats sur leur rendement. La liste a été tirée des dossiers de l'APECA et de la CÉGM. Ces entreprises représentent la plupart des aspects de la base économique du Grand Moncton. Une série de questions portaient sur les entreprises elles-mêmes, sur les partenaires avec qui elles avaient travaillé et sur les raisons du succès économique du Grand Moncton.

### **Rendement de l'entreprise**

La plupart des entreprises (16 sur 18) ont un bon rendement ou un très bon rendement et ont augmenté leurs exportations. Le succès peut être attribué à des facteurs externes et internes. Les facteurs externes comprenaient les partenaires de l'extérieur, notamment l'APECA, le ministère du Développement économique et du Tourisme du Nouveau-Brunswick (DÉT), l'Université de Moncton, la CÉGM, NBTel et le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB). Des conditions économiques favorables ont également été un facteur, tout comme le fait de faire partie d'un secteur en croissance et de disposer d'une réserve importante de travailleurs instruits.

Les facteurs internes comprenaient une gestion efficace, une bonne planification, un travail ardu et des employés compétents. Parmi les obstacles à la croissance, notons un capital insuffisant, la difficulté de trouver des gestionnaires compétents, une croissance rapide qui a mis à rude épreuve les approvisionnements locaux en facteurs de production et le changement des règles concernant l'aide accordée par l'APECA.

### **Partenaires**

Dix-sept des dix-huit entreprises ont déclaré que leurs partenaires les avaient aidées à avoir un bon rendement. Les partenaires les plus souvent cités ont été l'APECA, DÉT, l'Université de Moncton et la CÉGM. Le CCNB, le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) et NBTel ont également été mentionnés. L'aide accordée par les partenaires allait de l'aide financière à la formation, en passant par les conseils techniques ou spécialisés.

Pour les centres téléphoniques, le partenaire le plus important a été NBTel, suivi de DÉT (et de l'ancien premier ministre McKenna), de la CÉGM et du CCNB. Pour les entreprises spécialisées en technologie, l'Université de Moncton a été la partenaire la plus utile dans le domaine de la recherche; l'APECA et DÉT ont contribué financièrement à la recherche et le CNRC a donné des conseils techniques spécialisés au besoin. Les autres types d'entreprises ont particulièrement apprécié les partenariats comme sources d'aide financière.

Seize des dix-huit entreprises ont déclaré que leurs partenaires les avaient aidées à atteindre entièrement ou à dépasser leurs objectifs. Les effets positifs mentionnés le plus souvent ont été la hausse du nombre de démarrages d'entreprises et les nouveaux investissements, la création d'emplois et la croissance de la masse salariale, l'accroissement des ventes et des revenus, l'expansion des marchés, la R.-D. et les activités connexes, l'amélioration de la qualité, le perfectionnement des connaissances et l'amélioration de la productivité. Deux résultats importants ont été constatés : le nombre

d'emplois des 17 entreprises qui avaient des partenaires a été multiplié par six, passant de 313 en 1990 à 1 966 en 1997, en grande partie à cause des partenariats; et les revenus sont passés de 30 millions de dollars à plus de 100 millions de dollars au cours de la même période.

### **Évaluation des partenariats du point de vue des entreprises**

La grille qui suit résume les principales contributions de chaque partenaire. Un cercle plein (●) indique qu'un partenaire a été particulièrement actif en ce qui concerne ce type de soutien. Un cercle vide (o) indique une certaine activité relativement à ce type de soutien. Lorsque la cellule est vide, c'est que le partenaire a fourni peu de soutien de ce genre ou n'en a fourni aucun.

Partenaire principal	Types de soutien			
	Financier	R.-D.	Formation	Renseignements et conseils
<b>Gouvernement :</b> APECA DÉT CÉGM CNRC BDC	● ●  ○ ●	   ●		○ ● ● ●
<b>Établissements d'enseignement :</b> U de M CCNB		●	○ ●	
<b>Organismes commerciaux :</b> CCGM CÉNB				○ ○
<b>Secteur privé :</b> NBTel			○	●
Note : Les partenaires non inclus dans ce tableau comprennent Industrie Canada, la Ville de Moncton et les parcs industriels.				

Les résultats des entrevues effectuées auprès des entreprises confirment que la base économique du Grand Moncton est en train de se diversifier et de devenir plus autosuffisante grâce au développement d'un noyau d'entreprises profitables dans plusieurs secteurs. Toutefois, le développement global demande plus que cela et il coûte de l'argent. Ces fonds proviennent habituellement des gouvernements, principalement provincial et fédéral, qui contribuent aux efforts et aux plans de la municipalité. De plus, les entreprises ont souvent besoin de conseils et de connaissances techniques qui ne se

trouvent pas toujours dans la communauté et qui doivent être fournis par des gens de l'extérieur.

## **IMPRESSIONS SUR LES ÉLÉMENTS DE SUCCÈS DU GRAND MONCTON**

Nous avons posé cinq questions à toutes les personnes interrogées dans le cadre de la présente recherche afin de recueillir leurs opinions sur les facteurs clés qui ont fait le succès du Grand Moncton. Bien souvent, ces personnes ont joué un rôle dans le développement de la communauté pendant plusieurs années et leurs opinions reflètent donc une vaste expérience et une foule d'observations.

### **Qu'est-ce qui a fait de Moncton ce qu'il est aujourd'hui?**

Les réponses ont porté principalement sur le caractère des gens qui habitent le Grand Moncton : leur énergie, leur dévouement envers la communauté, leur refus d'abandonner, leur esprit d'entreprise et leur volonté de coopérer. On a également mentionné une bonne infrastructure, la présence de l'Université, des travailleurs instruits, et l'emplacement favorable de la ville. Le facteur acadien, l'harmonie culturelle et le bilinguisme ont été des atouts certains.

### **Quels ont été les principaux partenaires?**

Plusieurs organismes ont été mentionnés, dont la CÉGM, l'Université de Moncton et NBTel. Parmi les autres, citons des ministères fédéraux et provinciaux, le Collège communautaire, les parcs industriels, la CCGM, les conseils municipaux et le monde des affaires.

### **Quelles sont les raisons du succès?**

Les revers ont poussé la communauté à agir; elle a refusé d'accepter la défaite et il fallait que cela réussisse parce qu'il n'y avait pas d'autre alternative raisonnable. Il y avait un leadership solide et une synergie efficace s'est établie entre les communautés anglophone

et francophone. Les mesures prises en coopération grâce à des partenariats sont devenues courantes. Et il y eut un élément de chance et d'à-propos, en ce sens que le Grand Moncton a entrepris de se réinventer au moment où un nouveau gouvernement provincial commençait à pousser le Nouveau-Brunswick dans de nouvelles directions axées sur la technologie.

**Ce succès est-il durable? Pourquoi? Quelle est la prochaine étape?**

Le processus est durable mais les avis à ce sujet sont partagés. La plupart des facteurs qui l'ont rendu possible sont encore présents (un leadership solide, l'esprit de coopération, des bénévoles dévoués, la préparation de nouveaux plans), et le succès a tendance à engendrer le succès. La base économique est maintenant plus diversifiée, ce qui rend la communauté plus résistante aux chocs économiques. Toutefois, il est possible que le Grand Moncton ait atteint un plateau; le taux de chômage est encore élevé; les organismes de développement doivent être plus dynamiques et les leaders actuels prennent de l'âge.

**Cette expérience peut-elle être transférée ailleurs? Pourquoi?**

La réponse à cette question a été surtout positive, mais non unanime. Les autres communautés vivent dans un contexte différent de celui du Grand Moncton et elles ont des avantages différents. Le processus peut servir à d'autres communautés s'il est fondé sur les conditions locales évaluées honnêtement, si des plans solides sont préparés et si les leaders locaux sont déterminés à les mettre en application. Dans bien des cas, les attitudes doivent d'abord être transformées avant que ne puisse prendre place le développement. Les gens doivent être décidés à régler eux-mêmes leurs propres problèmes. Ils doivent également être prêts à aller chercher l'aide où elle se trouve, à se donner une vision unifiée, à se servir de leur bon sens, à travailler fort pour la communauté et à développer des partenariats et un leadership solides.

## CONCLUSIONS

Un bon nombre de résultats de la présente recherche ont confirmé que, pour sa taille, le Grand Moncton est un des endroits les plus dynamiques au Canada. La communauté s'est remise de la perte d'industries importantes au cours des années 1970 et 1980 grâce à l'organisation, à un travail ardu et à une série de partenariats fondés sur ses avantages naturels. C'est toutefois la communauté elle-même qui a été la véritable ressource en se réunissant pour préparer des plans stratégiques et pour les mettre en oeuvre. Les partenariats concernés par ces processus étaient variés et leurs objectifs étaient définis de façon plus ou moins précise; chacun avait sa propre structure et il faisait appel à la participation d'organismes communautaires, de ministères fédéraux et provinciaux et du secteur privé. Les partenariats ont eu tendance à se former principalement avec la Commission économique du Grand Moncton et avec l'Université de Moncton au niveau local, mais aussi avec les conseils municipaux, et des organismes fédéraux et provinciaux. La plupart des partenariats ont atteint une série d'objectifs puis ils sont passés immédiatement à une autre série. Certains semblent conçus de façon à ne jamais terminer leur travail. De nouveaux partenariats sont constamment formés pour réaliser de nouveaux projets.

Le Grand Moncton peut-il servir d'exemple aux autres communautés du Canada atlantique? Il le peut en grande partie, mais l'impulsion et l'énergie nécessaires pour développer une économie communautaire doivent venir de la communauté elle-même. Celle-ci doit profiter de ses avantages, obtenir l'engagement des gens et avoir un bon leadership. Le développement économique est-il en train de devenir plus autosuffisant au niveau local? Le Grand Moncton a certainement montré qu'il peut prendre son avenir en main, préparer et mettre en application des plans qui encouragent le développement. Cependant, la communauté ne peut tout faire elle-même et elle doit aller chercher l'aide de partenaires qui apportent des ressources au partenariat (qu'il s'agisse d'un soutien financier ou de conseils et d'informations).

La communauté doit elle-même piloter son développement, en allant puiser dans les énergies et le potentiel des particuliers, des entreprises et des établissements. Le développement doit être dirigé localement et il doit être renouvelé périodiquement. C'est donc la communauté qui forme le principal partenariat, qu'il s'agisse du Grand Moncton ou de n'importe quelle autre communauté.



## **Abréviations utilisées couramment dans le présent rapport**

APECA - Agence de promotion économique du Canada atlantique

BDC - Banque de développement du Canada

CCGM - Chambre de commerce du Grand Moncton

CCNB - Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

CÉGM - Commission économique du Grand Moncton

CÉNB - Conseil économique du Nouveau-Brunswick

CNRC - Conseil national de recherches du Canada

DÉT - Ministère du Développement économique et du Tourisme du Nouveau-Brunswick

GMAA - Direction de l'aéroport du Grand Moncton Inc.

GMEDA - Bureau de développement économique du Grand Moncton

IC - Industrie Canada

MID - Développement industriel de Moncton Ltée

NBTel - New Brunswick Telephone Company

PID - Parc industriel de Dieppe Ltée

U de M - Université de Moncton

## **Remerciements**

Beaucoup de gens ont participé au projet de recherche. Les consultants aimeraient remercier en particulier :

### **Le Comité directeur**

*Les représentants de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique :*  
Don Cafferty et Brian Dick (Fredericton); Béatrice Landry, Michelyne Paulin et Terry Thomas (Moncton).

*Le représentant de la Commission économique du Grand Moncton :* Ron Gaudet.

*Les représentants du Ministère du Développement économique et du Tourisme du Nouveau-Brunswick :* Paul Aucoin et Denis Caron (Fredericton); Paul Landry (Moncton).

### **Les personnes interrogées pour les études de cas**

Léopold Belliveau - Maire de Moncton

Mike Costello - NBTel, Moncton

Ginette Gagné-Koch - Présidente directrice générale, Corporation hospitalière de Moncton

Len Lockhart - Ancien président de la Commission économique du Grand Moncton

Denis Losier - Président-directeur général, Assomption Vie/Assumption Life

Gaston Losier - Directeur, Centre pour l'innovation scientifique et technologique dans l'industrie (CISTI), Université de Moncton

Michael MacBride - Ministère du Développement économique et du Tourisme du Nouveau-Brunswick

Margaret Milner - Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (campus de Moncton)

Jean Nadeau - Vice-président, marketing, Écom, ancien président du Conseil économique du Nouveau-Brunswick

Jean-Guy Richard - Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (campus de Moncton)

Jean-Bernard Robichaud - Recteur, Université de Moncton

John Strugnell - Président, Direction de l'aéroport du Grand Moncton Inc.

Truong Vo-Van - Vice-recteur adjoint et doyen, faculté des études supérieures et de la recherche, Université de Moncton

Bill Whalen - Corporate Communications Limited, et président, Direction de l'aéroport du Grand Moncton Inc.

### **Les représentants des 18 entreprises privées qui ont donné leur opinion sur l'efficacité des partenariats.**

Les noms ne sont pas indiqués pour préserver la confidentialité.

**Aide technique et à la recherche**

David Carpenter et Malcolm MacBeath (APECA, Moncton); David Campbell et Valerie Roy (CÉGM); Mark Hudson (Aéroport de Moncton); Jim Scott (ministère du Développement économique et du Tourisme du Nouveau-Brunswick); George Richardson et Kathy Wyrwas (Agence de la statistique du Nouveau-Brunswick).

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Section</b>	<b>Page</b>
Sommaire exécutif	ii
Abréviations utilisées couramment dans le présent rapport	xvii
Remerciements	xviii
1. Contexte et introduction	1
2. Histoire économique récente du Grand Moncton	3
2.1 Premiers établissements	3
2.2 Développement des premières industries	4
2.3 Départ du CN et de la Compagnie Eaton	5
2.4 Galvanisation de la communauté	6
2.5 Apparition des Acadiens	7
2.6 Autres industries	8
2.7 Mobilisation de la communauté	10
2.8 Données récentes de l'évolution économique du Grand Moncton	10
2.8.1 Population	10
2.8.2 Composition du milieu d'affaires	11
2.8.3 Tendances de la population active	14
2.8.4 Revenus des particuliers	16
2.8.5 Marchés de la construction et du logement	17
2.9 Sommaire et conclusions	20
3. Études de cas de partenariats dans le développement économique du Grand Moncton	22
3.1 Contexte : plans stratégiques du Grand Moncton	22
3.2 Bref profil de la Commission économique du Grand Moncton	26
3.3 Étude de cas 1 : les centres téléphoniques	27
3.3.1 Rôle de la province et de NBTel	28
3.3.2 Réaction du Grand Moncton	30
3.3.3 Développement de l'industrie des téléservices dans le Grand Moncton	30
3.3.4 Évaluation du partenariat associé aux centres téléphoniques	36
3.3.5 Besoins définis et résultats	37
3.4 Étude de cas 2 : Université de Moncton	38
3.4.1 Participation de l'Université de Moncton à la préparation du plan stratégique	40
3.4.2 Parc scientifique	40
3.4.3 Concept+ Inc.	42

<b>Section</b>	<b>Page</b>	
3.4.4	Évaluation du partenariat de l'Université de Moncton et de ses composantes	43
3.5	Étude de cas 3 : Transfert de l'aéroport	45
3.5.1	Processus de transfert	46
3.5.2	Buts et préoccupations	46
3.5.3	Le partenariat se poursuit	48
3.5.4	Évaluation du partenariat pour le transfert de la gestion de l'aéroport	48
3.6	Évaluation des partenariats décrits dans les études de cas	49
4.	Retombées des partenariats sur les entreprises	52
4.1	Buts et définitions	52
4.2	Approche et méthodologie	52
4.3.1	L'entreprise	53
4.3.2	Partenariats	55
4.3.2.1	Partenaires	55
4.3.2.2	Partenariats, besoins et priorités	58
4.3.2.3	Partenariats et objectifs	60
4.3.2.4	Partenariats et succès	61
4.3.2.5	Partenariats et incrémentalité ou effet d'entraînement	62
4.3.2.6	Partenariats et conséquences	63
4.3.2.7	Partenariats et efficacité/efficience	66
4.4	Évaluation des partenariats	67
4.4.1	Partenaires et rôles	67
4.5	Conclusion : pertinence, succès et efficacité	69
5.	Impressions sur ce qui fait le succès du Grand Moncton	71
5.1	Facteurs de succès	71
5.2	Principaux intervenants	72
5.3	Raisons du succès	73
5.4	Durabilité	74
5.5	Leçons pour les autres communautés	74
6.	Conclusions	76

## 1. CONTEXTE ET INTRODUCTION

La nature et la vitesse du redémarrage économique du Grand Moncton au cours des années 1990 ont fait lever les têtes non seulement au Canada atlantique, mais aussi partout au pays. La fermeture des principaux employeurs de la communauté au cours des vingt années précédentes lui avait enlevé des milliers d'emplois et l'avait dévastée. Quelques années plus tard, cette même communauté était devenue l'envie des autres villes. Son succès a fait l'objet d'articles-couvertures dans des magazines d'affaires.<sup>1</sup>

Comment cela s'est-il produit? Qui plus est, comment cela a-t-il été possible dans une partie du pays souffrant de problèmes économiques persistants? Peut-on tirer des leçons de ce qui s'est passé dans le Grand Moncton pour aider les autres communautés à améliorer leur économie? Ces questions, entre autres, sont l'objet de notre projet de recherche.

Ce projet a été demandé par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, un organisme fédéral chargé de favoriser le développement économique régional dans l'Atlantique. L'APECA a son bureau central à Moncton; elle a observé les progrès de la communauté et elle y a participé.

Toutefois notre recherche concerne plus le Grand Moncton que l'APECA. Elle étudie plus précisément les partenariats qui se sont formés autour de différents projets et en vue de mettre en vigueur une série de plans stratégiques depuis 1991. L'APECA et d'autres ministères fédéraux et provinciaux ont joué le rôle de partenaires dans ces initiatives, tout comme les organismes locaux et le secteur privé. Leurs rôles ont été variés : fournir un soutien financier, fournir des conseils et des renseignements techniques aux entreprises et aux autres organismes, coordonner des projets pour satisfaire les besoins cernés, former la main-d'oeuvre pour qu'elle puisse exécuter de nouvelles tâches, ou plusieurs de ces rôles à la fois. Nous expliquons dans le présent rapport qu'aucun partenaire ne peut à lui seul jouer tous ces rôles, mais que plusieurs peuvent contribuer d'une certaine façon, tout en évitant autant que possible de répéter les mêmes efforts, et en visant toujours la mise en valeur de la communauté plutôt que les intérêts à court terme d'un seul partenaire.

Le présent rapport résume la recherche effectuée. La section 2 donne un bref aperçu de l'histoire économique du Grand Moncton et elle présente des données qui montrent les progrès récents. Les sections 3 et 4 constituent le coeur du rapport. La section 3 donne un aperçu de la façon dont le Grand Moncton a préparé et mis en oeuvre ses plans stratégiques depuis 1989, puis elle présente le profil de trois études de cas de partenariats : le développement de l'industrie des centres téléphoniques, l'aide apportée aux entreprises par l'Université de Moncton en vue de développer de nouvelles technologies, et la prise en

---

<sup>1</sup> Le 17 juillet 1997, le *New York Times* publiait lui aussi un rapport favorable sur le redémarrage économique du Grand Moncton.

charge de la gestion de l'aéroport par la communauté. Elle veut montrer ainsi la diversité des partenariats et de leurs projets, de même que les différents types de partenaires et de quelle manière ils ont travaillé ensemble. Les renseignements présentés dans cette section ont été recueillis au cours d'une vaste série d'entrevues effectuées auprès de personnes du Grand Moncton qui ont participé à plusieurs des partenariats caractérisant la communauté.

La section 4 est également une étude de cas, mais elle est fondée sur les entrevues réalisées auprès des entreprises privées qui ont eu des partenariats. Elle touche les mêmes sujets que la section 3, mais du point de vue du secteur privé. Les sections 3 et 4 aident toutes deux à formuler des réponses à deux questions. Premièrement, l'expérience du Grand Moncton peut-elle servir d'exemple aux autres communautés du Canada atlantique? Deuxièmement, le développement économique du Grand Moncton est-il en train de devenir autosuffisant?

La section 5 résume les réponses à une série de cinq questions posées à toutes les personnes interrogées dans le cadre de notre recherche. Ces questions visaient à obtenir une impression sur les principaux éléments du succès du Grand Moncton au cours des dernières années.

La section 6 fait une synthèse du rapport. Elle résume chacune des sections précédentes et elle répète les principales conclusions en ce qui concerne les leçons que peuvent tirer de cet exemple les autres villes du Canada atlantique, ainsi que l'autosuffisance du développement au niveau local.

## SECTION 2 : HISTOIRE ÉCONOMIQUE RÉCENTE DU GRAND MONCTON

### 2.1 PREMIERS ÉTABLISSEMENTS

Le Grand Moncton englobe les villes de Moncton, Dieppe et Riverview et une vaste région périphérique qui comprend les paroisses de Coverdale, Dorchester, Hillsborough et Moncton, ainsi que les villages de Dorchester, Hillsborough, Saint-Joseph et Salisbury.<sup>2</sup> Il a pourtant connu des débuts fort modestes. Le premier établissement européen dans la région fut un village acadien appelé Le Coude (The Elbow, et par la suite The Bend). Les colons furent dispersés par les forces britanniques en 1758. Huit familles de Pennsylvanie, d'origine hollandaise, vinrent repeupler la région en 1766. La nouvelle municipalité reçut le nom du colonel Robert Monckton, commandant adjoint du général Wolfe à Québec.

Moncton est non seulement un pivot géographique des provinces Maritimes, c'est aussi un lieu de rencontre entre les cultures française et anglaise. Les deux tiers de la population du Grand Moncton sont anglophones, l'autre tiers est francophone. À cela, s'ajoutent quelques autres langues parlées par une petite partie de la population. Ce mélange de français et d'anglais représente bien la situation au Nouveau-Brunswick, mais il est assez rare que les deux cultures se côtoient d'aussi près. Dans les magasins et les lieux publics, vous aurez autant de chances d'entendre l'une ou l'autre langue officielle, et souvent la même personne passera de l'une à l'autre avec facilité. Selon les données du recensement, 46 % de la population du Grand Moncton connaît les deux langues officielles.

Le biculturalisme fait partie de l'histoire de Moncton et de son développement économique bien que, jusqu'à récemment, le français soit resté dans l'ombre de l'anglais. C'est seulement au cours des années 1970 que les intérêts commerciaux francophones et anglophones ont vraiment commencé à s'intégrer grâce à l'apparition d'une culture acadienne résolue, tournée vers l'entrepreneuriat et sûre d'elle-même. L'essor et le progrès de l'éducation en français (en particulier à l'Université de Moncton) ont joué un rôle essentiel dans le processus de développement des entreprises acadiennes, un thème qui reviendra partout dans le présent rapport. Les gens ont bien compris que les deux principaux milieux des affaires se complètent et se renforcent l'un l'autre et ils ont maintenant accepté ce fait. La synergie que cela apporte à l'expansion de l'ensemble de la communauté est également un thème important du rapport.

Le monde des affaires de Moncton jouit depuis longtemps d'un esprit d'entreprise dynamique. Selon Higgins et Breau, « La région de Moncton [...] possède depuis plusieurs générations une solide tradition en entrepreneuriat au niveau local. La

---

<sup>2</sup> Dans le présent rapport, à moins d'indication contraire, le nom de « Moncton » désigne le Grand Moncton.



population de la région a lancé de petites entreprises dont certaines sont devenues importantes. [...] Par ailleurs, la participation des « Acadiens » n'est pas entièrement nouvelle. Depuis des générations, les francophones contribuent eux aussi aux progrès de leur région. »<sup>3</sup> [Traduction]

## 2.2 DÉVELOPPEMENT DES PREMIÈRES INDUSTRIES

Le premier développement industriel important de la communauté se produisit au milieu des années 1800, époque où une industrie de construction navale de courte durée s'établit le long du ruisseau Hall. Lorsque cette industrie connut un déclin, la ville perdit sa charte. Toutefois, peu de temps après, les chemins de fer amenèrent une croissance économique plus durable. Tout d'abord, la ligne de la European and North American Railway traversa Moncton pour joindre Shediac et Saint-Jean. Puis le chemin de fer Intercolonial réunit les Maritimes au reste du Canada dans un geste d'union prévu par la nouvelle Confédération. Ces deux lignes de chemin de fer se croisaient à Moncton, faisant ainsi de la ville le noeud ferroviaire le plus important des Maritimes et le siège des deux lignes. Le statut de ville ferroviaire de Moncton fut encore consolidé lorsque la ville fut choisie comme terminus de l'est pour le Chemin de fer National Transcontinental dont la construction commença en 1907 et qui traversa le Nouveau-Brunswick en diagonale pour s'étendre ensuite dans le reste du Canada.

En 1924, ces trois systèmes furent réunis, totalement ou en partie, pour former le nouveau Canadien National (CN), propriété du gouvernement.<sup>4</sup> Au début du XX<sup>e</sup> siècle, Moncton avait une industrie florissante de construction et de réparation d'autorails; les premiers wagons hôpitaux qui se portèrent à la rencontre des blessés de retour des tranchées de la Première Guerre mondiale y furent fabriqués. Avec la création du Canadien National, ces ateliers devinrent les Ateliers du CN et ils semblaient définitivement faire partie de la base industrielle de la communauté.

D'autres entreprises de fabrication se développèrent telles que The Record Foundry et la biscuiterie Joseph Marven, instaurés en 1907. Vers 1905, s'établit une succursale de la Société de l'Assomption et l'évolution de celle-ci constitue un remarquable exemple de l'esprit d'entreprise acadien. Ce fut d'abord une société acadienne de secours mutuel destinée à aider ses membres à payer les frais médicaux, les frais de funérailles ou des

---

<sup>3</sup> Benjamin Higgins et Andrew Breau, « Entrepreneurship and Economic Development: The Case of Moncton », in D. J. Savoie et Ralph Winter (éd.) *Les provinces Maritimes: un regard vers l'avenir/The Maritime Provinces: Looking to the Future*. Institut canadien de recherche sur le développement régional. Moncton, 1993, p. 157-188.

<sup>4</sup> Le résumé de l'histoire des chemins de fer des provinces Maritimes du Canada est tiré en grande partie de Shirley R. Woods, *Cinders & Saltwater: The Story of Atlantic Canada's Railways*, Halifax: Nimbus Publishing Ltd, 1992; et Donald MacKay, *The People's Railway: A History of Canadian National*, Toronto: Douglas & McIntyre, 1992.

études supérieures. La succursale de Moncton devint par la suite l'Assomption Compagnie Mutuelle d'Assurance-Vie, une entreprise qui occupe maintenant une place importante dans les secteurs locaux des services financiers et de l'aménagement immobilier et une compagnie d'assurance reconnue aux niveaux national et international.<sup>5</sup>

Par ailleurs, le Grand Moncton montra rapidement sa capacité de récupération. L'incendie de The Record Foundry provoqua la perte d'une importante industrie. Mais il ouvrit le chemin à une nouvelle entreprise de services qui s'établit au même endroit, l'entreprise de vente par correspondance de la Compagnie T. Eaton, le premier « centre téléphonique » du Grand Moncton. Celle-ci fut attirée à Moncton par l'emplacement de la ville et par la présence de la voie ferrée. Ce fut d'abord une entreprise nationale simplement établie à Moncton, mais la gestion passa ensuite aux Monctoniens qui montèrent dans la hiérarchie.

### **2.3 DÉPART DU CN ET DE LA COMPAGNIE EATON**

L'histoire de la Compagnie Eaton et des Ateliers du CN montre qu'aucune industrie n'est éternelle. Le centre de vente par correspondance ferma en 1976, causant la perte de 1 300 emplois. Les conséquences se firent sentir dans toute la région, mais elles furent probablement absorbées en partie par le fait que la ville était en train de devenir un lieu de magasinage de plus en plus important. La première phase de la Place Champlain, à Dieppe, ouvrit à peu près au moment où fermait la Compagnie Eaton et elle est devenue un attrait pour les consommateurs d'une grande partie du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard et du nord de la Nouvelle-Écosse. Cependant, à mesure qu'apparaissaient de nouveaux centres commerciaux, la clientèle des commerces de détail du centre-ville diminuait. Cette situation incita à entreprendre des efforts en vue de revitaliser le cœur commercial de Moncton, efforts qui prirent de l'ampleur au cours des années 1980 et qui occasionnèrent finalement la construction de nouveaux immeubles à bureaux et des aménagements municipaux. Le programme fédéral de recouvrement du capital, instauré au milieu des années 1980, stimula le renouvellement du centre-ville, entre autres en donnant un coup d'envoi appréciable au Centre de la Croix bleue.

Les Ateliers du CN continuèrent à fonctionner pendant une autre décennie. Pas plus tard qu'en 1960, on faisait encore des investissements importants dans l'infrastructure ferroviaire à Moncton, avec l'ouverture des 830 acres des Gordon Yards comme premier centre de rassemblement automatisé du CN. Le secteur ferroviaire atteignit un sommet historique à Moncton avec environ 3 500 emplois au cours des années 1960. Cependant, un changement important avait déjà eu lieu pendant la décennie précédente : le remplacement des locomotives à vapeur par les locomotives diesels électriques. Ces dernières pouvaient tirer des trains plus longs; elles coûtaient moins cher à utiliser et elles avaient besoin de moins d'entretien.

---

<sup>5</sup> Higgins et Breau, *op. cit.*

La fermeture des Ateliers, annoncée en 1985, fut un choc pour la communauté. Quelque 1 150 employés y travaillaient encore, soit presque 13 % de la base économique de Moncton. La fermeture eut lieu en 1988. Une campagne pour la défense des ateliers entreprit un combat d'arrière-garde, sans résultat. Le CN emploie encore plusieurs centaines de personnes dans le Grand Moncton, mais l'érosion des emplois dans ce secteur se poursuit. Les Gordon Yards sont menacés; l'intégration du travail de réparation des locomotives diesels à Toronto a entraîné la perte de 123 emplois à l'atelier pour locomotives diesels en septembre 1996. La vente prévue de l'ancienne ligne du chemin de fer Intercolonial à une compagnie de chemin de fer sur courtes distances causerait la perte de 80 emplois à Moncton.

## 2.4 GALVANISATION DE LA COMMUNAUTÉ

La perte des emplois associés au domaine ferroviaire depuis 1988 a vraiment coupé un lien concret et émotionnel avec l'histoire et le développement industriel de la communauté. Toutefois, certains commentateurs croient fermement que c'est une bonne chose, une rupture nécessaire avec l'ancienne image de la ville-compagnie du passé qui a ouvert la voie à de nouveaux efforts pour attirer une industrie « moderne » dans la communauté. Dans leur étude de 1993, Higgins et Breau déclarent :

Dans l'ensemble, la région de Moncton a fait preuve d'un développement sain au cours des deux dernières décennies [depuis 1973]. Elle a connu une croissance rapide et un changement dans la bonne direction. Elle est passée des industries manufacturières aux services complexes et, dans le secteur manufacturier, des activités traditionnelles aux activités utilisant une technologie relativement avancée.<sup>6</sup> [Traduction]

Plus loin, Higgins et Breau ajoutent :

[...] il ne peut y avoir aucun doute que les chemins de fer sont un symbole du passé, une relique de l'époque révolue des industries de transformation en produits de base [...] Par contre, les industries de pointe et de services complexes du genre de celles qui sont venues s'installer à Moncton au cours de la dernière décennie [...] représentent l'avenir [...] Les scientifiques, les ingénieurs, les techniciens et les gestionnaires qui déterminent l'emplacement de telles entreprises cherchent certaines caractéristiques dans une ville; ils prennent en considération la qualité de la vie, la présence d'une université et d'établissements de recherche, d'installations culturelles et de loisirs, l'apparence générale, l'atmosphère et l'ambiance de la ville.<sup>7</sup> [Traduction]

---

<sup>6</sup> Higgins et Breau, *op cit.*

<sup>7</sup> Publié dans *The Times & Transcript*, le 24 juillet 1993.

Selon les auteurs, ceci montre le contraste entre Moncton l'ancien « centre ferroviaire » et Moncton la nouvelle « ville universitaire ». L'image du début des années 1970, lorsque les Ateliers du CN avaient presque atteint leur sommet et que Moncton était réputé pour son apparence délabrée, contraste avec celle de la fin des années 1990, alors qu'apparaissent de nouveaux immeubles au centre-ville (les plus récents sont un Hôtel de ville, des allées piétonnières, des locaux commerciaux et pour bureaux) et que la ville songe à remettre en état le bord de la rivière. Des idées sont avancées pour l'utilisation du site abandonné des Ateliers du CN, soit 113 hectares près du centre-ville qui devront toutefois être nettoyés en profondeur avant de pouvoir être développés.

## **2.5 APPARITION DES ACADIENS**

Pendant que la fermeture de la Compagnie Eaton et des Ateliers du CN galvanisaient le Grand Moncton, une révolution tranquille était déjà en cours, articulée autour de la fondation de l'Université de Moncton, en 1963. Ce n'était pas la première fois que les Acadiens pouvaient faire des études supérieures dans leur propre langue; le Collège Saint-Joseph, de Memramcook, à proximité de Moncton, avait décerné son premier diplôme en 1888. Au début des années 1960, il y avait huit établissements francophones d'enseignement supérieur dans la province, dont trois pour les filles. Tous étaient dirigés par des communautés religieuses ou par le clergé séculier et ils recevaient très peu de subventions du gouvernement. Seulement 1 985 étudiants y étaient inscrits en 1961-1962. Avec l'aide du premier ministre Louis Robichaud, le premier Acadien élu au plus haut poste de la province, ces huit établissements furent réunis en une université offrant une plus grande variété de cours, dirigée par des laïques et recevant des subventions de la province. En 1975, l'Université de Moncton, telle qu'elle existe maintenant, avait déjà pris forme. Depuis le début des années 1990, le nombre d'inscriptions y est de 5 000 étudiants par année.

Il a fallu plus de temps pour obtenir la possibilité de faire des études techniques en français. Le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick fut constitué par un acte législatif en 1974. En 1977, on attribua à chaque campus une désignation linguistique, mais c'est seulement en 1982 qu'un campus francophone fut ouvert à Dieppe comme pendant du campus anglophone qui existait déjà à Moncton.<sup>8</sup>

La contribution de l'Université de Moncton au développement économique de la ville et même, en fait, au développement de l'ensemble des entreprises et de la société acadiennes au Nouveau-Brunswick, est extrêmement importante. Elle peut être décrite brièvement comme la création de réseaux. L'Université de Moncton a formé des diplômés détenteurs

---

<sup>8</sup> La section sur l'enseignement postsecondaire est tirée de Gilberte Couturier Leblanc, Alcide Godin et Aldéo Renaud, « L'enseignement français dans les Maritimes, 1604-1992 », in *L'Acadie des Maritimes : Études thématiques des débuts à nos jours*, sous la direction de Jean Daigle, Chaire d'études acadiennes, Université de Moncton, 1993, p. 543-585.

de meilleures connaissances et de compétences professionnelles, qui ont commencé à fonder des entreprises. Celles-ci ont embauché d'autres francophones. Des réseaux d'entreprises à administrations interreliées ont commencé à s'établir, les entrepreneurs siégeant aux comités de direction des entreprises de leurs collègues. Avec le temps, l'intégration de la communauté d'affaires anglophone déjà étendue est devenue la norme.

La loyauté envers la communauté francophone a exigé une plus grande volonté de prendre des risques dans des entreprises débutantes de la communauté et des employés extrêmement fiables. Bien des gens se souviennent encore des années 1950 quand la seule façon pour les Acadiens de se trouver un travail consistait à déménager au Massachusetts, par exemple. Beaucoup ont fait ce trajet à contrecœur, forcés par les circonstances. La Place de l'Assomption est un monument vivant au nouvel esprit d'entreprise acadien. Avec l'Hôtel Beauséjour qu'elle englobe, elle est encore la seule tour de bureaux de grande hauteur de la communauté. Ce complexe est l'oeuvre de francophones et, à l'époque de sa construction, il était le premier investissement d'envergure dans le centre-ville depuis des décennies.

## **2.6 AUTRES INDUSTRIES**

L'emplacement de Moncton au Canada atlantique (et en particulier dans les Maritimes) a non seulement été mis en valeur par les chemins de fer, mais il a également entraîné l'essor d'une importante industrie d'entreposage et de distribution. Cela lui a permis dans une grande mesure de faire la transition à l'âge moderne, par le transfert de la plus grande partie de la circulation des marchandises du transport par chemin de fer au transport routier et aérien, par l'adaptation à de nouvelles technologies et par l'accueil favorable de nouveaux types de distribution tels les services de messageries et le transport de lots. Ces types de distribution ont ouvert de nouvelles possibilités pour l'aéroport dont la gestion a été transférée récemment à un groupe de gestion local.

En plus des problèmes causés par la fermeture des Ateliers du CN et du centre de vente par correspondance de la Compagnie Eaton, la ville de Moncton a connu d'autres revers avec ses principales industries dans les secteurs public et privé. Ainsi, l'entreprise Swift d'abattage et de conditionnement de la viande a fermé ses portes au cours des années 1970. Elle a toutefois été ensuite remplacée par Hub Meat Packers qui reste un des employeurs les plus importants du secteur privé de la communauté.

Les gouvernements ont fourni une contribution appréciable à l'économie locale, mais les restrictions financières des années 1990 ont eu des répercussions. Ainsi, la fermeture de la Base des Forces canadiennes de Moncton, un dépôt d'approvisionnement, a été annoncée en 1989. Un groupement de défense de la base s'est rapidement mobilisé et il a souligné la perte directe de 445 emplois et la perte indirecte probable de 250 emplois. La base a finalement été fermée au milieu de 1996, bien que survive un poste d'approvisionnement satellite pour la Base des Forces canadiennes de Gagetown (168 membres du personnel militaire, 400 réservistes à temps partiel et 20 civils).

Afin d'aider le Grand Moncton à s'adapter à la perte des emplois dans le domaine militaire, le gouvernement fédéral a instauré un fonds de trois millions de dollars, ce montant étant déterminé par le nombre d'emplois perdus et leurs conséquences relatives sur l'économie locale. Le fonds est administré par une société locale de développement appelée le Moncton Response Group Inc. Il fait partie d'une offre plus vaste de financement destiné à l'ensemble du Canada atlantique (un total de 30 millions de dollars pour la région) et accordé par l'entremise de l'APECA, pour une période de trois ans, de l'année financière 1995-1996 à l'année financière 1997-1998. La plus grande partie de cette somme se trouve dans un fonds de mise en valeur économique, et une autre partie est réservée à un programme en faveur des entrepreneurs qui a pour but d'aider les anciens employés de la base militaire à lancer leur propre entreprise.

Le Moncton Response Group est formé de représentants de la Chambre de Commerce du Grand Moncton, de la Commission économique du Grand Moncton, du ministère de la Défense nationale, de l'APECA et des trois municipalités. Le fonds administré par ce groupe est mentionné à plusieurs reprises dans les partenariats étudiés dans le présent rapport.

D'autres bureaux de la fonction publique ont été fermés ou ont perdu des emplois à cause des restrictions financières du gouvernement fédéral, notamment l'Office national des transports. Les services de contrôle de la circulation aérienne ont été privatisés et le centre de la circulation aérienne de Riverview a depuis perdu des emplois. Le ministère des Pêches et Océans a également perdu des postes. Le bureau central de Marine Atlantique a longtemps fait partie intégrante de Moncton, mais les 35 postes qui subsistent seront bientôt déménagés ailleurs étant donné que le seul service de traversier important que conserve la société relie la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve. Les emplois dans les ministères fédéraux et provinciaux représentent environ 10 % des emplois locaux, un nombre considérablement inférieur aux 18 % ou 19 % estimés au début des années 1990.<sup>9</sup>

Dans d'autres organismes publics ou semi-publics de Moncton, le nombre d'emplois a augmenté. La Société des loteries de l'Atlantique a vu son personnel passer de 170 en 1990 à 310 en 1996. Postes Canada et la Société Radio-Canada occupent encore une place importante. Lorsque l'APECA s'est établie à Moncton en 1987, c'était la première fois qu'un ministère fédéral installait son bureau principal en dehors d'Ottawa. Deux hôpitaux importants (tous deux centres de référence régionaux) emploient près de 4 000 personnes. Les établissements d'enseignement postsecondaire (sans compter les organismes de formation privés) emploient près de 1 200 personnes, et d'autres postes universitaires existent à Sackville, près de Moncton.

---

<sup>9</sup> Estimations fournies par la Commission économique du Grand Moncton.

## **2.7 MOBILISATION DE LA COMMUNAUTÉ**

Les changements importants survenus au cours des années 1970 et 1980 ont incité l'ensemble de la communauté à commencer à planifier l'avenir en tant qu'entité. La Chambre de Commerce du Grand Moncton s'est efforcée de réunir les gens. Au milieu des années 1980, Développement industriel de Moncton Ltée (MID) a lancé une nouvelle campagne de promotion qui montrait le Grand Moncton comme un endroit où il fait bon vivre et travailler. MID existe depuis 1959 et le parc industriel de Moncton, sa principale responsabilité, a été un des premiers du genre au Canada atlantique. Il en existe maintenant deux autres qui laissent largement place à l'expansion. Des plans de développement stratégique ont été conçus et celui de 1994 a été particulièrement efficace. La coopération entre les services municipaux et les organismes économiques s'est trouvée au coeur des efforts locaux de développement. Cela ne s'est pas toujours fait en douceur, mais il y a eu un sens du leadership qui a donné la priorité à la communauté. (La forme de ces partenariats est le thème central du présent rapport.)

En 1989, le Symposium 2000 a provoqué le remplacement du Bureau de développement économique du Grand Moncton (GMEDA) par la Commission économique du Grand Moncton (CÉGM), entraînant un changement de direction et de conseil des directeurs, ainsi que l'embauche de nouveaux employés. La CÉGM s'occupe maintenant de la promotion du Grand Moncton et MID a conservé la responsabilité de deux parcs industriels.

Il est possible que la vraie histoire des années 1980 et 1990 soit celle de la prolifération des services dans la base économique de la communauté. Ces services comprennent non seulement les services personnels et les services aux consommateurs, mais aussi les services professionnels et les services destinés aux entreprises, en particulier les téléservices. Le Grand Moncton a attiré son premier centre téléphonique en 1991. Depuis, environ 20 centres ont ouvert leurs portes à Moncton où ils emploient chacun entre 10 et 800 personnes, pour un total d'environ 3 000 employés.

## **2.8 DONNÉES RÉCENTES DE L'ÉVOLUTION ÉCONOMIQUE DU GRAND MONCTON**

### **2.8.1 Population**

En 1996, environ 113 500 personnes habitaient Moncton, soit 15,3 % de la population du Nouveau-Brunswick, alors que cette proportion était seulement de 14,8 % en 1991. La population de Moncton augmente donc plus rapidement que celle de l'ensemble de la province. Entre les recensements de 1991 et de 1996, le taux d'augmentation a été de 5,6 %, un des rares endroits du Canada atlantique où la hausse correspondait à celle du pays qui était de 5,7 %. Et ce n'est pas un phénomène isolé. Depuis 1976, la population du Grand Moncton a augmenté de 18,7 %, plus de deux fois le taux du Nouveau-Brunswick qui est de 8,7 % (voir le tableau).

### **Population, le Grand Moncton et ses communautés, et le Nouveau-Brunswick**

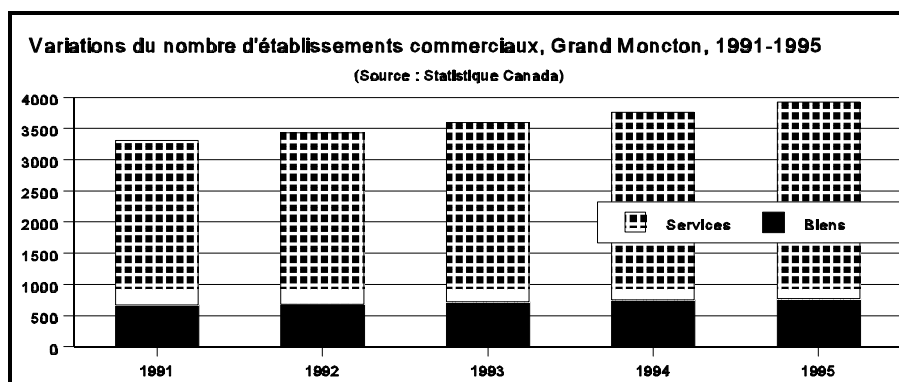
Année	Ville de Moncton	Ville de Dieppe	Ville de Riverview	Périphérie	Grand Moncton*	Nouveau-Brunswick
1976	55 934	7 460	14 177	18 076	95 647	679 039
1981	54 743	8 511	14 907	20 193	98 354	696 403
1986	55 465	9 080	15 635	21 905	102 085	709 442
1991	56 823	10 650	16 270	23 693	107 436	723 900
1996	59 313	12 497	16 653	25 028	113 491	738 133
% d'augmentation :						
1976-1996	6,0	67,5	17,5	38,5	18,7	8,7
1991-1996	4,4	17,3	2,4	5,6	5,6	2,0
Note :* Pour l'agglomération de recensement de Moncton						
Source : Recensement du Canada						

La population de la ville de Dieppe s'est accrue à elle seule de 17,3 % depuis 1991, et de plus de deux tiers depuis 1976. Ceci est dû à plusieurs tendances. D'une part, des habitants du Grand Moncton ont déménagé à Dieppe parce que la qualité du logement s'y est améliorée. D'autre part, cela peut indiquer un afflux d'Acadiens dans le Grand Moncton puisque 70 % de la population de Dieppe indiquent le français comme langue maternelle. La banlieue peut également avoir grandi rapidement parce que les gens qui travaillent en milieu urbain préfèrent vivre en milieu rural ou dans une petite ville. La population de Riverview a augmenté régulièrement. La ville de Moncton continue toutefois à dominer la scène avec plus de la moitié de la population du Grand Moncton en 1996.

#### **2.8.2 Composition du milieu d'affaires**

La meilleure façon de résumer la composition de la base économique du Grand Moncton consiste à utiliser le nombre d'établissements commerciaux comptés par Statistique Canada. La création nette d'entreprises a augmenté régulièrement de 1991 à 1995, passant d'un total d'environ 3 300 à environ 3 900 (voir le diagramme). Cette tendance à la hausse s'est maintenue même pendant la récession de 1991 et 1992. Les entreprises de services dominent la scène. Elles représentent 80 % de tous les établissements commerciaux et leur part a augmenté graduellement avec le temps (elles représentaient 79,6 % des établissements en 1991 et 80,2 % en 1995).





L'analyse détaillée de la création des établissements commerciaux révèle d'autres tendances (voir le tableau).

Variations dans les secteurs sélectionnés	1991	1995
Industries manufacturières	173	182
Construction	459	498
<b>Production de tous les biens</b>	<b>675</b>	<b>776</b>
Transport et entreposage	134	177
Communications et autres services publics	28	35
Commerce de gros	383	407
Commerce de détail	599	704
Finances, assurances et affaires immobilières	219	252
Services aux entreprises	236	342
Gouvernement, éducation, santé et services sociaux	359	417
Hébergement et restauration	205	261
<b>Tous les services</b>	<b>2 629</b>	<b>3 143</b>
<b>Tous les établissements</b>	<b>3 304</b>	<b>3 919</b>
Source : Statistique Canada		

Dans la plupart des secteurs du tableau, le nombre d'établissements a augmenté entre 1991 et 1995. Mais on obtient une meilleure idée de la situation en examinant les détails :

- Bien que le secteur des industries manufacturières dans son ensemble ait connu une hausse modeste au cours de cette période et bien qu'il englobe de nombreuses industries, des produits alimentaires aux articles de sport et aux jouets,

- l'augmentation a été plus marquée pour les entreprises de fabrication de matériel professionnel et scientifique dont le nombre est passé de 6 en 1991 à 11 en 1995.
- Le nombre d'industries du transport par camions est passé de 93 en 1991 à 137 en 1995.
  - Dans le secteur des communications, le nombre d'établissements de services postaux et de messageries est passé de 9 à 18 au cours de cette période.
  - Dans le secteur des services aux entreprises, il y a eu des hausses importantes du nombre d'entreprises de services informatiques et de services connexes (de 11 à 19), de comptables et d'aides-comptables (de 30 à 52), d'agences de publicité (de 14 à 20), de cabinets d'avocat (de 39 à 54) et de conseillers en gestion (de 46 à 68). Ce sont principalement des secteurs où le nombre d'emplois augmente, où les revenus sont habituellement élevés, qui sont fondés sur les connaissances et qui ont la possibilité d'exporter leurs services.

Une analyse économique effectuée pour préparer le plan stratégique de 1994 a permis d'établir un profil récent de la composition industrielle du Grand Moncton.<sup>10</sup> Elle indiquait ce qui suit :

- Les secteurs de services dominaient le marché local de l'emploi, en particulier les services communautaires, commerciaux et personnels, le commerce de détail et de gros et le transport, les communications et les services publics. Huit pour cent de la main-d'oeuvre locale travaillait dans le secteur de la fabrication.
- De 1986 à 1991, la croissance du nombre d'emplois a été la plus rapide en gestion, en administration et dans les domaines connexes, mais elle a également été impressionnante dans les domaines de la médecine et de la santé, de l'industrie primaire, de l'enseignement et de l'éducation, ainsi que des ventes.
- Le niveau de scolarité de la main-d'oeuvre a augmenté. En 1991, 10,3 % de la main-d'oeuvre détenait un diplôme universitaire et 14 % avait moins d'une 9<sup>e</sup> année, comparé respectivement à 9 % et 17 % en 1986.
- Quelque 777 entreprises ont été reconnues comme faisant partie de la base économique du Grand Moncton en 1993 (c'est-à-dire qu'elles vendaient leur production en dehors du marché de Moncton). Entre 1990 et 1993, le taux d'accroissement en termes d'emplois a été le plus rapide dans l'industrie des téléservices (108 %), mais il a également été bon dans les autres industries de services (12,5 %), dans les centres de distribution (10 %) et dans le secteur de la fabrication (9,1 %). Les réductions les plus importantes ont eu lieu dans les corporations de la Couronne (8,8 %) et au gouvernement fédéral (8,2 %).

---

<sup>10</sup> Martin G. Haynes Consulting Inc., *Ensemble, bâtissons notre avenir : une stratégie de développement économique du Grand Moncton*. Préparé pour la Commission économique du Grand Moncton, septembre 1994. Un rapport antérieur intitulé *Economic Development Strategy for the Greater Moncton Area* a été préparé par Applied Management Consulting et publié en 1991. Ces deux rapports ont été préparés avec l'appui de l'APECA et du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

- Il y a eu des hausses impressionnantes du nombre d'emplois dans la fabrication de produits électroniques et électriques de 1990 à 1993 (141 %), dans les produits du bois (13,2 %) et dans les aliments et breuvages (8,9 %). En 1993, environ la moitié des 4 462 emplois du secteur de la fabrication se trouvaient dans ces trois sous-secteurs.
- La plus grande partie de la croissance des emplois dans les industries manufacturières entre 1990 et 1993 (quelque 244 des 371 nouveaux emplois, ou les deux tiers) a eu lieu dans les petites entreprises où il y avait moins de 25 employés. Seulement 30 emplois de ce secteur ont été créés dans des entreprises de plus de 100 employés.
- Dans les centres de distribution, les emplois ont augmenté de 10 % entre 1990 et 1993. La distribution alimentaire et de produits connexes était le plus gros employeur (1 719 emplois sur un total de 3 621), mais la hausse la plus forte a eu lieu dans la distribution de véhicules à moteur et de pièces (48 %).
- Les bureaux principaux, les bureaux régionaux et les centres nationaux de services établis dans le Grand Moncton employaient près de 5 000 personnes en 1993. Dans les centres nationaux de services (y compris les centres téléphoniques), le nombre d'emplois est passé de près de zéro en 1990 à près de 500 en 1993.
- La fonction publique (y compris les commissions scolaires, les hôpitaux, les gouvernements fédéral et provincial et les corporations de la Couronne) comptait plus de 11 000 emplois en 1993, un nombre considérable quoique inférieur à celui de 1990.

La base économique du Grand Moncton s'est diversifiée depuis 1990.<sup>11</sup> Les services se sont accrus. La fabrication de composants d'ordinateurs et de composants électroniques de haute technicité s'est ajoutée à la fabrication traditionnelle (produits du bois et produits alimentaires). Les entreprises d'entreposage et de distribution ont étendu leur présence, ajoutant en même temps de nouveaux services tel l'emballage sur commande. Les entreprises de télé-services, sous leurs diverses formes (centres de consommateurs, centres de réservations, fonctions de bureaux administratifs telles que la facturation et la comptabilité) ont connu une croissance explosive.

### **2.8.3 Tendances de la population active**

Au cours des années 1990, alors que les temps étaient difficiles pour le marché du travail, le Grand Moncton s'est bien tiré d'affaires. On peut le constater en comparant Moncton avec d'autres régions urbaines du Canada atlantique et de l'ensemble du Canada. C'est ce que montre le tableau qui suit, pour deux grandes catégories de régions urbaines telles que définies aux fins du recensement. Les régions métropolitaines de recensement (RMR) sont les plus grandes villes canadiennes. Le Canada atlantique en compte trois : St John's,

---

<sup>11</sup> Ce développement est décrit dans *Greater Moncton's Economy in the mid-1990s : The road just travelled, and the way ahead*, préparé par Mandale Consulting, Chester, Nouvelle-Écosse, pour la Commission économique du Grand Moncton, octobre 1996.

Halifax et Saint-Jean. Les agglomérations de recensement (AR), sont les villes canadiennes de taille moyenne dont fait partie Moncton qui, avec sa population de 113 500 habitants en 1996, n'est pas beaucoup plus petit que les RMR de St John's ou Saint-Jean.

Le tableau comprend quatre indicateurs qui montrent tous que le Grand Moncton se compare favorablement aux autres régions urbaines du Canada atlantique en particulier, mais aussi de l'ensemble du Canada :

- Le total net d'emplois dans le Grand Moncton a augmenté de 3 200 entre 1989 et 1997, ou de 6,3 %. Ce taux de croissance est plus rapide que celui de tout autre groupe de régions urbaines du Canada atlantique et il se compare favorablement aux régions urbaines de l'ensemble du Canada.
- Comme presque partout au Canada au cours des années 1990, le taux de chômage a augmenté dans le Grand Moncton entre 1989 et 1997, mais moins qu'ailleurs. Il était de 9,5 % en 1997, soit 1,3 point de pourcentage de plus qu'en 1989.
- Le taux d'activité dans les marchés du travail du Grand Moncton était aussi élevé que n'importe où ailleurs au Canada en 1997 et il n'a pratiquement pas changé (65 % par rapport à 65,3 %) alors que celui d'autres régions urbaines a diminué de façon plus marquante (de 3,2 points pour les RMR canadiennes, par exemple, et de 3,7 points pour les AR canadiennes).
- Le taux d'emploi (une mesure générale de la capacité d'une économie à employer sa population en âge de travailler) est aussi élevé qu'ailleurs, sauf dans les plus grandes villes (les RMR du Canada); il est considérablement plus élevé que dans les autres AR canadiennes et il dépasse même celui des RMR du Canada atlantique. Tout comme le taux d'activité, le taux d'emploi a moins diminué dans le Grand Moncton que dans les autres régions urbaines du Canada.

Ces indicateurs montrent que pendant les années 1990, période difficile pour le marché du travail, le Grand Moncton s'en est tiré mieux en général que les autres régions urbaines, avec un rendement égal ou même supérieur à celui de villes beaucoup plus grosses. Même la hausse du taux de chômage qui semble décevante, a un côté positif. Les gens sont venus s'installer à Moncton pour y travailler, ou bien ceux qui vivaient déjà à Moncton sont entrés sur le marché du travail ou y sont revenus, à un rythme plus rapide que celui de la création d'emplois. Ceci est toujours le signe d'une économie robuste et, dans la mesure où le chômage plus élevé est un chômage frictionnel, il est habituellement de courte durée.<sup>12</sup>

---

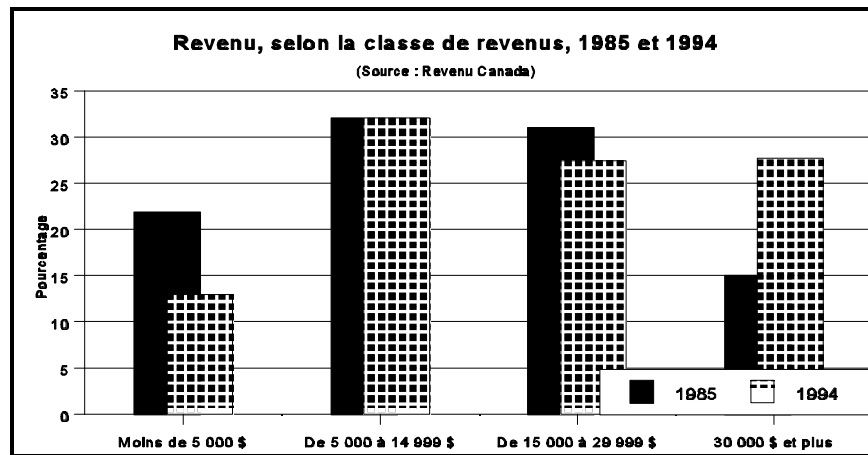
<sup>12</sup> Le chômage frictionnel est dû au fait que les gens passent d'un emploi à un autre. Les gouvernements ne peuvent pratiquement rien faire au sujet de ce type de chômage, contrairement aux autres types (chômage structurel ou saisonnier, par exemple).

### Caractéristiques choisies de la population active, 1989 et 1997

	Grand Moncton	AR de l'Atlantique	RMR de l'Atlantique	AR du Canada	RMR du Canada
Emploi :					
1989	50 900	188 100	290 300	938 000	8 543 200
1997	54 100	193 700	306 600	1 009 000	9 094 400
% de variation	6,3	3,0	5,6	7,6	6,5
Taux de chômage :					
1989	8,2 %	11,6 %	8,7 %	9,1 %	6,7 %
1997	9,5 %	13,2 %	11,1 %	10,5 %	8,7 %
Var. en points de %	1,3	1,6	2,4	1,4	2,0
Taux d'activité :					
1989	65,3 %	60,4 %	67,4 %	66,6 %	69,7 %
1997	65,0 %	59,4 %	65,8 %	62,9 %	66,5 %
Var. en points de %	-0,3	-1,0	-1,6	-3,7	-3,2
Taux d'emploi :					
1989	59,9 %	53,4 %	61,6 %	60,5 %	65,0 %
1997	58,8 %	51,6 %	58,5 %	56,2 %	60,7 %
Var. en points de %	-1,1	-1,8	-3,1	-4,3	-4,3
Source : Statistique Canada					

#### 2.8.4 Revenus des particuliers

Les statistiques fiscales de Revenu Canada permettent de se faire une certaine idée des variations des revenus des particuliers. Les plus récentes sont celles de l'année d'imposition 1994. La comparaison avec les données du milieu des années 1980 montre deux développements importants. Premièrement, le nombre de personnes dans les groupes les plus nécessiteux a diminué. Pour la seule ville de Moncton (les tendances ont été semblables dans les administrations voisines), le nombre de déclarations indiquant un revenu inférieur à 5 000 \$ est passé de 21,9 % en 1985 à 12,9 % en 1994 (voir le diagramme).



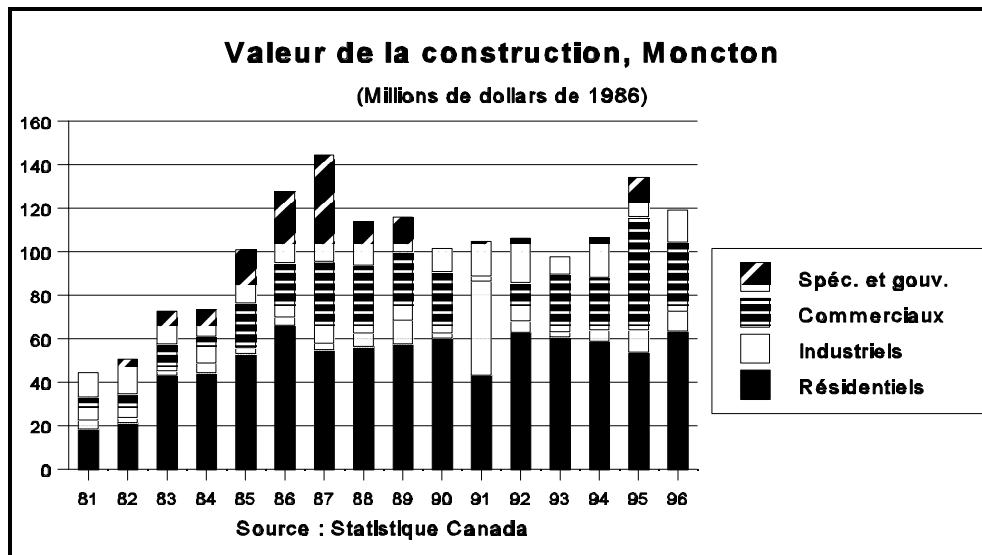
Deuxièmement, la proportion de revenus dans le groupe le plus élevé (30 000 \$ et plus) a presque doublé depuis 1985, passant de 15 % à 27,7 %. Toutefois, à Moncton, la plupart des revenus se trouvent encore dans les classes du milieu qui sont restées relativement constantes en proportion du total pour cette période.

(Il s'agit ici simplement de grands indicateurs des tendances du revenu. Les groupes de revenus choisis ne tiennent pas compte de l'inflation. Ainsi, un revenu de 5 000 \$ en 1985 ne vaudrait que 3 800 \$ en 1994 s'il était ajusté en fonction de l'indice des prix à la consommation du Nouveau-Brunswick. À l'autre extrémité, un revenu de 30 000 \$ en 1994 valait environ 39 500 \$ en 1985. Cela signifie que le revenu de certaines personnes se trouve dans une classe plus élevée simplement à cause de l'inflation.)

### 2.8.5 Marchés de la construction et du logement

Le rendement général d'une économie pendant une certaine période peut également être résumé par l'examen de son activité dans le secteur de la construction et de l'immobilier. Celle-ci indique non seulement la cadence des investissements des entreprises dans la construction ou la remise à neuf de locaux, mais aussi la confiance des consommateurs et le taux de formation des ménages.

La valeur totale de la construction dans le Grand Moncton (en dollars constants de 1986) a connu une forte hausse après la récession de 1981, passant de 44,5 millions de dollars à un nouveau sommet de 144,4 millions de dollars en 1987 (voir le diagramme). Elle a chuté pendant quelques années par la suite, peut-être à cause de la fermeture des Ateliers du CN, et cette situation a certainement été prolongée par la récession de 1991-1992. En 1991, la valeur de la construction a baissé à 78,2 millions de dollars, mais elle est remontée à 134,2 millions de dollars en 1995. La part provinciale de Moncton dans le secteur de la construction a augmenté au fil des années. Elle représentait seulement 14,3 % en 1981, mais elle atteignait 34,2 % en 1996.



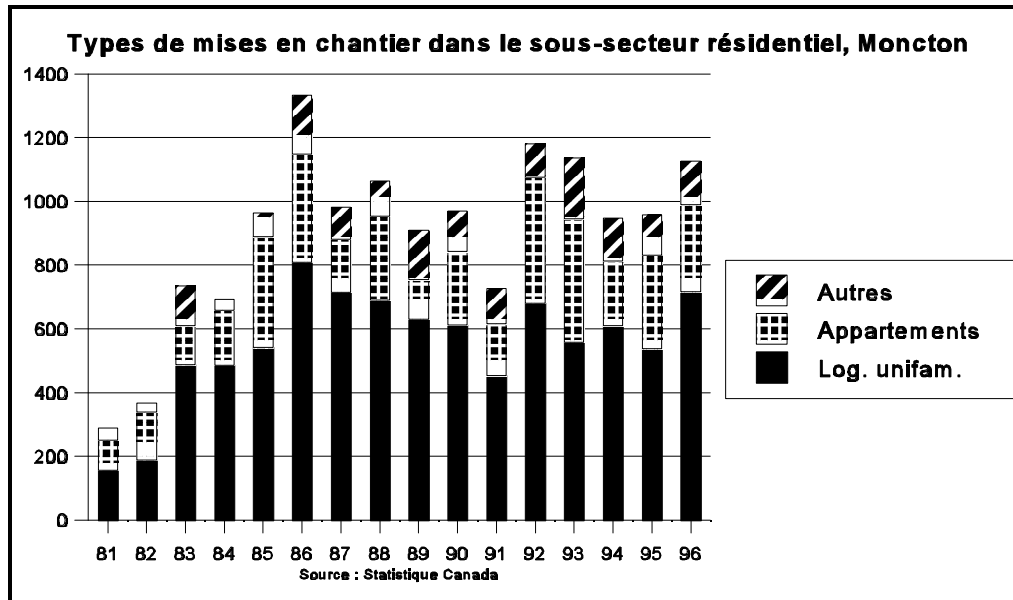
Dans le secteur de la construction, la partie qui a le plus de poids en termes de valeur est le sous-secteur résidentiel. Celui-ci représentait entre 40 % et 60 % environ de la valeur totale de la construction entre 1981 et 1996. Il s'ensuit que les variations de la construction domiciliaire expliquent en grande partie les fluctuations de l'ensemble de la construction immobilière. La construction résidentielle à Moncton représentait un cinquième de celle de la province en 1981 et elle atteignait environ un tiers en 1996.

La construction commerciale (bureaux, magasins, et ainsi de suite) a également constitué une part importante de la valeur totale, part qui a eu tendance à augmenter avec les années. En fait, en 1995, la construction commerciale et la construction résidentielle se retrouvaient ex aequo en première place à cet égard. En 1981, la part de Moncton était inférieure à 10 % de la valeur de la construction commerciale pour l'ensemble de la province, mais elle atteignait un impressionnant 46 % en 1995. La hausse de la construction commerciale cadre bien avec la transition de Moncton d'une ancienne ville d'industrie lourde au début des années 1980 à un nouveau centre axé sur les services dans les années 1990.

La proportion des édifices spéciaux et des immeubles gouvernementaux par rapport à l'ensemble de la construction était plus importante au début et au milieu des années 1980 que maintenant. En fait, elle représentait un tiers de la valeur totale en 1987, alors qu'en 1996, après plusieurs années de restrictions financières aux niveaux fédéral et provincial, elle atteignait un modeste 12,2 %. La part de la construction industrielle n'a jamais dépassé 10 % de la valeur totale.

Que ce soit au Nouveau-Brunswick ou à Moncton, les logements unifamiliaux ont toujours constitué la partie la plus importante de la construction résidentielle. Au cours des 16 années s'étendant de 1981 à 1996, le nombre de mises en chantier de logements unifamiliaux est passé d'un minimum de 156 (en 1981) à un maximum de 808 (en 1986).

Depuis la récession de 1991, les mises en chantier ont varié entre 500 et 700 par année. À Moncton, les mises en chantier de logements unifamiliaux représentaient moins d'un cinquième de celles du Nouveau-Brunswick au début des années 1980 et plus d'un tiers en 1996.



Les appartements sont également un type d'immeuble résidentiel important. (Les mises en chantier d'appartements peuvent varier énormément d'une année à l'autre étant donné qu'il s'agit d'ensembles d'habitations collectives qui peuvent comprendre seulement une douzaine d'unités ou plus d'une centaine.) Il y a eu une petite vague de prospérité dans la construction d'appartements en 1985 et 1986, période où un total de 688 unités ont été mises en chantier. Les années 1990 ont également été favorables à la construction d'appartements, en particulier depuis la récession. Les appartements sont souvent le premier logement indépendant des jeunes ou le premier choix des personnes qui viennent s'installer dans une communauté.

Les mises en chantier d'appartements sont un bon indice de la formation de ménages; cela signifie que les gens se trouvent un emploi et que leurs revenus augmentent. Le taux de formation de nouveaux ménages au cours des années 1990 a été plus rapide dans le Grand Moncton que dans l'ensemble du Nouveau-Brunswick, en particulier à Dieppe et dans les régions de la périphérie de l'agglomération de recensement (voir le tableau). La proportion de la construction d'immeubles d'appartements à Moncton par rapport à l'ensemble de la province, a dépassé la moitié à chaque année de la décennie 1990 (sauf en 1991) et elle a atteint 75 % en 1995.

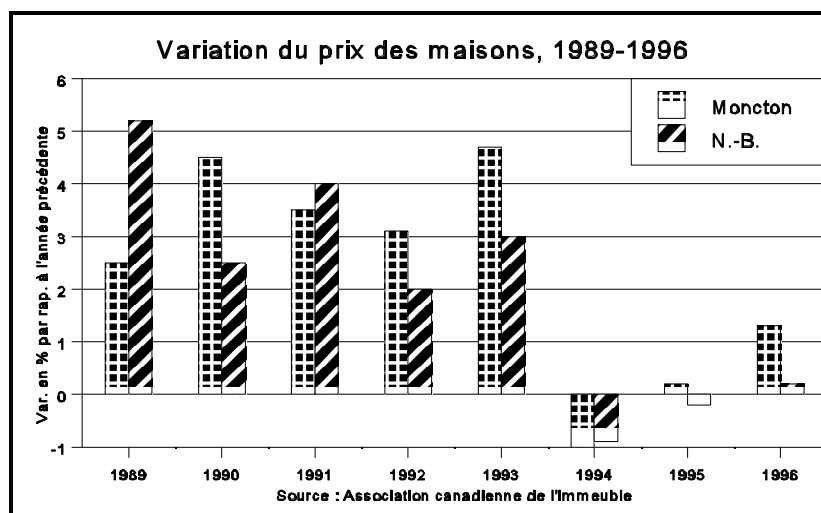


### Nombre de ménages, Grand Moncton et Nouveau-Brunswick

	Ville de Moncton	Ville de Dieppe	Ville de Riverview	Périphérie	Grand Moncton	Nouveau-Brunswick
1991	22 265	3 505	5 455	7 510	38 735	253 710
1996	24 081	4 459	5 813	8 597	42 950	272 915
% de var.	8.2	27.2	6.6	14.5	10.9	7.6

Source : Recensement du Canada

Finale­ment, le prix du logement à Moncton est resté légèrement inférieur aux moyennes provinciales, ce qui signifie que le logement est à la fois abordable et en quantité suffisante. Un rythme de construction assez rapide au cours des années 1980 et 1990 a aidé à maintenir les prix faibles pendant que la population et les ménages augmentaient. Cependant, le prix des maisons se rapproche graduellement des moyennes provinciales, ce qui montre qu'au cours des quelques dernières années, le marché du logement à Moncton a généralement été meilleur que celui de la province dans son ensemble (voir le diagramme).



## 2.9 SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

L'histoire économique du Grand Moncton est-elle plus ou moins variée que celle d'autres communautés? Le Grand Moncton a bien eu sa part de grandeurs et de misères, mais il s'est toujours défendu. Sa longue histoire comme centre ferroviaire (plus d'un siècle) a probablement engendré un certain degré de suffisance qui a posé un grand défi à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, lors du départ en masse des emplois dans ce secteur. Elle a également contribué à créer la déplorable image d'une ville d'industrie lourde, bien que cette image ait graduellement été transformée grâce à l'essor des établissements d'enseignement

postsecondaire et à la domination des entreprises de services après la fermeture des Ateliers du CN.

À l'approche d'un nouveau siècle, Moncton a profité de ses avantages (son emplacement au sein du Canada atlantique, une culture bilingue, des espaces commerciaux et industriels suffisants et relativement bon marché, et l'accès à une infrastructure de télécommunications pratiquement inégalée) pour développer de nouvelles industries qui offrent des emplois mieux adaptés aux réalités de l'ère de l'information, qui sont habituellement accessibles tant aux femmes qu'aux hommes et qui exigent une meilleure éducation et une meilleure formation. La communauté est en train de perdre son image de ville-compagnie et de prendre l'aspect d'un centre fondé sur le savoir.

Le secteur de la fabrication a toujours fait partie de la base économique du Grand Moncton. Les événements des années 1980 (de même que ceux qui les ont précédés et ceux qui les ont suivis) ont encouragé la diversification de ce secteur qui inclut maintenant les produits forestiers, les produits alimentaires, les petits électroménagers, ainsi que les ordinateurs et d'autres produits technologiques. À cela s'ajoutent de nouveaux types de services, en particulier les téléservices.

De façon générale, les indicateurs économiques montrent des progrès positifs en termes de marché du travail, de construction et de revenus des particuliers. Reste à savoir si cette situation pourra être maintenue à l'avenir. Le présent rapport examine comment la communauté a répondu à ce défi. Il étudie notamment les partenariats qui ont été formés dans le Grand Moncton autour des différents projets et initiatives, quels ont été les partenaires, quel a été le processus et à qui cela a profité.

### **SECTION 3 : ÉTUDES DE CAS DE PARTENARIATS DANS LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU GRAND MONCTON**

Trois études de cas ont été réalisées afin de montrer non seulement le fonctionnement des partenariats, mais aussi quel a été leur succès. À cette fin, une série d'entrevues de personnes qui avaient participé aux partenariats ont été effectuées et elles ont été complétées par des renseignements recueillis au cours du sondage auprès des entreprises privées. Les trois études de cas ont été :

- **L'arrivée des centres téléphoniques à Moncton**
- **Le rôle de l'Université de Moncton dans le développement économique du Grand Moncton**
- **Le transfert du contrôle de l'aéroport de Moncton du gouvernement fédéral à un groupe de gestion local**

La première et la troisième études de cas traitent de projets précis bien que de portée très différente. La deuxième (l'Université de Moncton) réunit en réalité divers partenariats. Toutes trois montrent comment les partenariats ont évolué avec le temps, à mesure que changeaient les buts ou les priorités établis au départ.

Chaque partenariat est d'abord décrit puis évalué. Nous indiquons premièrement si le projet a satisfait les besoins cernés, s'il a atteint les buts et s'il a relevé les défis de la communauté. Il arrive aussi qu'un partenariat ait ses besoins propres. Deuxièmement, nous évaluons les résultats, par exemple le partenariat a-t-il créé des emplois, diversifié l'économie locale, amélioré la capacité technologique ou innovatrice de la communauté, contribué au développement des ressources humaines ou à l'expansion des marchés? La section se termine par une évaluation des partenariats dans leur ensemble, et elle essaie de répondre aux deux questions suivantes : Le processus de développement économique est-il en train de devenir autosuffisant? et L'exemple du Grand Moncton peut-il être appliqué à d'autres communautés du Canada atlantique?

#### **3.1 CONTEXTE : PLANS STRATÉGIQUES DU GRAND MONCTON**

Plusieurs événements survenus dans le Grand Moncton au cours des dernières années ont contribué à la détermination de la communauté de réinventer sa base économique. Ils ont poussé la communauté à préparer et à adopter des plans stratégiques en 1991 et en 1994, énonçant ses visions et ses objectifs, ainsi que les structures de mise en oeuvre des plans. Il est important de comprendre ce phénomène qui forme la toile de fond de la situation actuelle du Grand Moncton. Les événements marquants de ce processus ont été les suivants :

**Le Symposium 2000 (1989)** : Ce symposium fut convoqué à la suite de la fermeture des Ateliers du CN. Il réussit à convaincre les gens du Grand Moncton qu'ils pouvaient réinventer leur économie. Le Symposium eut lieu à un moment propice, juste comme le

nouveau gouvernement de Fredericton commençait à pousser le Nouveau-Brunswick dans des directions différentes, dont certaines plus axées sur la technologie.

**La création de la Commission économique du Grand Moncton (1990) :** Le Symposium 2000 eut pour conséquence directe la création de la CÉGM qui est rapidement devenue le *plus important* organisme de développement économique du Grand Moncton. Tous les autres événements de cette chronologie furent lancés par la CÉGM qui a également été une participante active dans la plupart des autres partenariats dont il est question dans le présent rapport. (Un profil de la CÉGM suit cette chronologie.)

Le **premier plan économique stratégique du Grand Moncton** (mars 1991) fut préparé à la demande de la CÉGM et il fut lui aussi un résultat direct du Symposium 2000.<sup>13</sup> Il désignait des projets et des orientations stratégiques pour la période quinquennale suivante, et il indiquait quels partenaires et quels organismes du Grand Moncton seraient responsables de sa mise en application. Le développement de la communauté visait, entre autres, à :

[A]ugmenter le nombre d'emplois de la base économique du Grand Moncton en obtenant la coopération et le leadership des principaux organismes de développement économique de la région, tout en continuant à protéger et à améliorer la qualité de la vie de la communauté.

Les thèmes stratégiques à l'appui de ce but étaient l'élargissement et la diversification de la base économique et l'amélioration du climat d'affaires. Parmi les éléments précis de la stratégie, notons les services d'orientation destinés aux entreprises, la promotion, les stratégies visant la vente au détail dans les secteurs alimentaire et touristique, et la mise en valeur du centre-ville et du bord de la rivière. Dans le contexte des études de cas examinées ci-après, il était question plus précisément du « télémarketing » et du transport aérien, et l'Université était mentionnée à plusieurs reprises.

Un des objectifs consistait à créer 1 800 emplois dans le Grand Moncton avant 1995, objectif qui fut atteint en fait en 1993. Un autre visait l'établissement du Centre économique, un immeuble regroupant la CÉGM, la CCGM, MID, le PID, DÉT et d'autres organismes locaux de développement. Le plan reconnaissait l'importance des partenariats dans le développement communautaire, y compris ceux entre des organismes de développement économique, entre les communautés du Grand Moncton, entre les secteurs public et privé, entre l'Université et l'industrie et entre les industries elles-mêmes.

---

<sup>13</sup> Applied Management Consultants, *Economic Development for the Greater Moncton Area*, préparé pour la CÉGM avec l'appui de l'Entente auxiliaire Canada-Nouveau-Brunswick sur le développement industriel, mars 1991.

**Ensemble, bâtissons notre avenir** (septembre 1994) : Ce plan était une mise à jour du plan de 1991. Il reconnaissait que les objectifs du plan de 1991 en matière d'emplois avaient été réalisés plus tôt que prévu, bien que cela n'ait pas toujours été fait de la façon prévue. Par exemple, les centres téléphoniques étaient devenus une source importante de nouveaux emplois, dépassant les attentes du plan de 1991 (voir l'étude de cas ci-après). On peut dire que le plan de 1991 avait eu tendance à diriger la communauté, alors que celui de 1994 essayait de laisser la communauté diriger le plan, en misant sur les connaissances et l'expérience acquises par la mise en application du premier plan.

Au lieu de faire suite à une conférence comme Symposium 2000, le plan de 1994 suivit une période de vastes consultations publiques échelonnées sur presque un an.<sup>14</sup> Il visait la création de 2 000 emplois avant 1998 (au milieu de 1996, Moncton comptait environ 2 500 emplois de plus) et il contenait 16 recommandations. Il fut remarquable par sa façon de mobiliser un grand nombre de comités et de sous-comités afin de formuler le plan lui-même et de mettre ses recommandations en application. Il vaut la peine de donner quelques précisions supplémentaires sur ce plan pour montrer la dynamique de la façon dont il a été préparé.

*Ensemble, bâtissons notre avenir* avait pour but d'aider à orienter et à concentrer autrement les efforts de développement économique du Grand Moncton pour la période quinquennale suivante. Les priorités stratégiques du plan de 1991 furent reprises : élargir et diversifier la base économique et améliorer le climat d'affaires du Grand Moncton.

Afin d'élaborer sa stratégie, la CÉGM invita, par des envois postaux et par l'entremise des médias locaux, toutes les parties intéressées à participer à la mise à jour du plan de 1991. La réponse fut extrêmement encourageante. Un partenariat non structuré fut formé, incluant des organismes et des particuliers engagés envers le progrès social et économique du Grand Moncton.

Le partenariat formé comprenait la CÉGM (le principal partenaire), le gouvernement provincial, le gouvernement fédéral, les trois municipalités, la CCGM, le Conseil économique du Nouveau-Brunswick, les parcs industriels, l'Université de Moncton, les campus du Collège communautaire, la Corporation hospitalière de Moncton, la Corporation hospitalière Georges L. Dumont et un certain nombre d'entreprises du secteur privé et de particuliers intéressés.

Ce partenariat avait pour objectif l'élaboration d'une stratégie de développement quinquennal pilotée par la communauté. Le processus de planification inclut la

---

<sup>14</sup> Martin G. Haynes Consulting, *Ensemble, bâtissons notre avenir, une stratégie de développement économique du Grand Moncton*, préparée pour la CÉGM avec le soutien de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, la province du Nouveau-Brunswick, Développement des ressources humaines Canada et Croix Bleue du Canada atlantique, septembre 1994.

contribution du grand public, des entrevues et des groupes de discussion, des groupes de travail sectoriels, l'examen de la documentation, la recherche et l'analyse de données. La vision adoptée mit l'accent sur le Grand Moncton en tant que communauté humanitaire, reconnue pour son excellence, la diversité de son économie et un contexte multiculturel harmonieux.

Les groupes de travail sectoriels se concentrèrent sur dix segments clés de l'économie :

- Développement des ressources humaines
- Tourisme
- Industrie du savoir
- Ventes au détail et en gros
- Industries de l'environnement
- Transport et distribution
- Grappes de téléservices
- Services et gouvernement
- Qualité de la vie
- Fabrication, traitement et construction

Le résultat fut un plan d'action destiné au Grand Moncton, comportant des stratégies intégrées dans les domaines suivants :

- Grappes et réseaux d'affaires pour le développement économique
- Développement des ressources humaines
- Qualité de la vie
- Infrastructure communautaire
- Marketing et promotion
- Développement de l'entrepreneuriat
- Communauté à qualité totale

Seize initiatives furent déterminées et recommandées. Des partenariats furent établis pour chaque initiative et les partenaires principaux et de soutien furent précisés. Au total, environ 30 partenaires furent nommés pour mettre en application les 16 initiatives. Dans chaque cas, les partenaires dirigeants (principaux) devaient élaborer un plan de mise en application ayant des buts et objectifs précis et mesurables susceptibles d'être réalisés au cours de la période quinquennale.

**Vision 2020** (janvier 1998) : Si le Symposium 2000 avait tracé la voie pour sortir de la période difficile des années 1980, Vision 2020 a commencé à prolonger dans le prochain siècle l'horizon de la planification. Cette conférence a permis de célébrer les succès de la communauté, bien que cette célébration ait été nuancée par la conscience du fait que le développement d'une communauté ne s'arrête jamais. Vision 2020 a également mis l'accent sur la préparation d'un plan visant toute la région du sud-est et non seulement le Grand Moncton.

Les ateliers de Vision 2020 ont permis de déterminer 13 nouveaux projets, chacun ayant déjà un comité formé, portant sur des sujets tels que : une stratégie régionale en tourisme, le développement des infrastructures, l'expansion de l'aéroport, « Moncton the Beautiful », « Heart and Soul (The River) », les industries de la santé, la recherche et le développement, le Parc scientifique, le secteur de la fabrication, « Digital Moncton », « Electronic Commerce », le Sommet de la francophonie en 1999 et « Linguistic Harmony ». Au moment d'écrire le présent rapport (en février 1998), les comités de la plupart de ces projets ont déjà commencé à se réunir pour en entreprendre la mise en application.

Ces plans stratégiques ont donc été les principaux moyens de planification du Grand Moncton, demandant la participation de la plupart sinon de tous les partenaires indiqués comme ayant contribué au récent développement économique. Ils prouvent plusieurs choses. Premièrement, il était nécessaire de tracer la voie pour sortir des problèmes des années 1980, notamment pour remplacer les emplois perdus avec la fermeture des Ateliers du CN et pour diversifier la base économique. Deuxièmement, les plans ont réévalué les avantages du Grand Moncton tels que sa population biculturelle, sa tradition en entrepreneuriat, ses forces industrielles et son emplacement, ainsi que la façon dont ces facteurs pouvaient être utilisés pour amener de nouvelles affaires à la communauté. Troisièmement, ils ont montré la valeur de la coopération et des partenariats à plusieurs niveaux. Quatrièmement, ils ont donné naissance à la Commission économique du Grand Moncton qui est devenue le partenaire dirigeant reconnu de plusieurs initiatives depuis 1990. Et le dernier point, mais non le moindre, ils ont mobilisés des bénévoles, dont le nombre a été estimé entre 400 et 500 à un certain moment, pour mettre les plans en application et pour travailler pour le bien de toute la communauté.

### **3.2 BREF PROFIL DE LA COMMISSION ÉCONOMIQUE DU GRAND MONCTON**

De tous les organismes et agences mentionnés comme partenaires dans le présent rapport, le nom de la Commission économique du Grand Moncton est celui qui reviendra le plus souvent. La CÉGM fait fonction d'organisme de coordination pour un grand nombre d'initiatives économiques dans le Grand Moncton : elle oriente les entreprises vers les sources d'aide; elle les aide à préparer leurs plans; elle organise des conférences de planification stratégique; ou elle persuade les entreprises de s'installer dans la communauté. La CÉGM n'accorde pas elle-même d'aide financière, mais elle joue plutôt le rôle de coordonnatrice pour les autres organismes (surtout fédéraux et provinciaux) qui donnent des subventions et des prêts, et elle fait également de la promotion au nom de la communauté, y compris au nom de ses parcs industriels.

La CÉGM a été créée à la fin de 1990, remplaçant le Bureau de développement économique du Grand Moncton (GMEDA). Celui-ci avait servi principalement à acheminer les fonds vers les organismes qui dirigeaient les parcs industriels à Moncton et à Dieppe. Au début, la Commission n'avait pas de personnel de développement, mais elle a maintenant huit employés dans ce secteur, dont cinq agents de développement.

Le budget de la Commission était d'environ 930 000 \$ en 1996, par comparaison à 805 000 \$ en 1995. Approximativement 40 % de ses fonds sont fournis par les trois municipalités au prorata de leur taille, et 28 % proviennent d'une entente de financement fédérale-provinciale. Le reste (290 600 \$, ou 32 % du total) vient de diverses sources, dont le Moncton Response Group. En un sens, la CÉGM n'est pas unique puisqu'elle fait partie d'une douzaine d'organismes locaux de développement qui couvrent tout le Nouveau-Brunswick.

La Commission a un conseil des directeurs formé de 27 personnes, dont les trois maires, le président de la Commission et les directeurs généraux de MID et du PID. Les autres membres proviennent surtout du milieu d'affaires local. Le recrutement se fait très facilement puisque les membres de la communauté s'offrent eux-mêmes à participer. Le conseil des directeurs se rencontre six fois par année et un comité exécutif se réunit une fois par mois.

Le conseil des directeurs de la CÉGM est une de ses forces. Un personnel professionnel dévoué en est une autre. La liberté d'action que lui laissent les organismes de financement pour lui permettre de faire son travail en est une troisième. Cependant un point faible important est le manque d'engagement à long terme des organismes de financement. La Commission doit justifier son existence d'une année à l'autre, en préparant un nouveau budget accompagné d'un plan de travail.

La CÉGM participe à plusieurs secteurs importants, dont le développement des affaires, les communications et la mise en application des plans stratégiques. Elle est également une partenaire active dans plusieurs autres projets communautaires. La partie de son mandat concernant les communications inclut le marketing au nom de la communauté et de ses parcs industriels. Elle organise des conférences, des ateliers, des séminaires et d'autres rencontres et elle répond aux demandes de renseignements des investisseurs potentiels. Elle coordonne le travail des comités et des sous-comités établis en vue de mettre en application le plan stratégique. Elle contrôle le déroulement du plan stratégique et elle entreprend des mises à jour ou des renouvellements périodiques, environ tous les trois ans.

### **3.3 ÉTUDE DE CAS 1 : LES CENTRES TÉLÉPHONIQUES**

Le Grand Moncton obtint son premier centre téléphonique au début des années 1990. En 1998, il existe maintenant au Nouveau-Brunswick 50 à 60 centres téléphoniques qui emploient entre 6 000 et 7 000 personnes. La moitié de ces emplois sont dans le Grand Moncton.

Bien que les centres téléphoniques se soient multipliés au cours des années 1990, ils existaient déjà depuis beaucoup plus longtemps. AT&T introduisit son service 800 (sans frais) à la fin des années 1960 et les premiers centres téléphoniques (habituellement des services de réservations hôtelières) s'établirent peu de temps après. Toutefois, c'est



seulement au cours des années 1990 que le concept de « téléservice » s'est vraiment répandu, non seulement en Amérique du Nord, mais aussi en Europe et, de plus en plus, au Japon. (Les centres téléphoniques ont progressé et leur gamme de services s'est considérablement étendue. Cela signifie que le nom de « centre téléphonique » employé comme terme générique peut prêter à confusion. La plupart des fonctions de gestion et de consommation, sinon toutes, peuvent être ramenées à des services effectués par téléphone, ce qui reflète l'intégration de télécommunications efficaces dans la plupart des aspects du travail et de la vie personnelle des Nord-Américains. Le terme de « téléservices » est mieux approprié et il est utilisé indifféremment pour parler des centres téléphoniques dans le présent rapport.)

Le développement des centres téléphoniques au Nouveau-Brunswick s'est produit à deux niveaux. La première étape fut une décision provinciale d'attirer au Nouveau-Brunswick de nouveaux investissements et emplois associés aux télécommunications. La deuxième étape est l'effort des communautés comme le Grand Moncton en vue de persuader les entreprises qu'elles offrent plus d'avantages que les autres endroits du Nouveau-Brunswick et afin de mettre en place des mécanismes qui aident à conserver cet avantage.

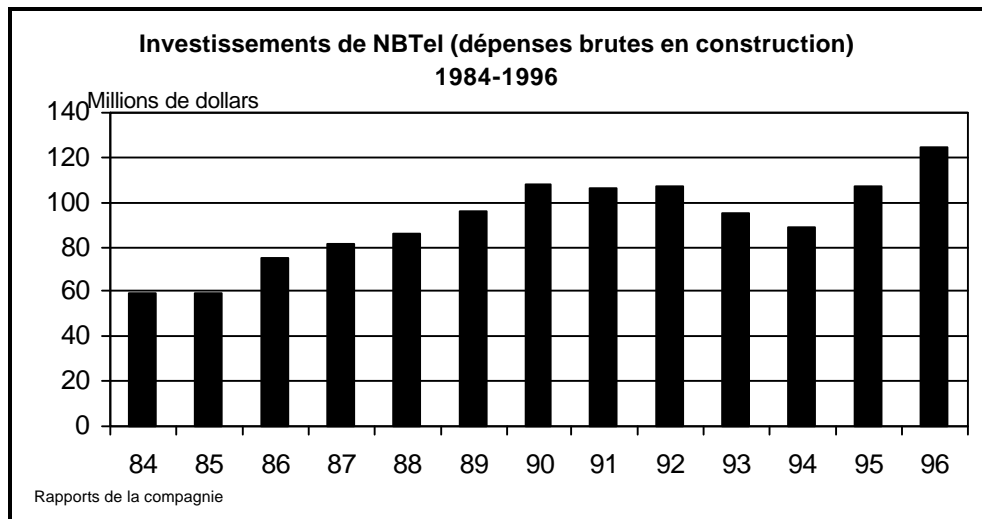
### **3.3.1 Rôle de la province et de NBTel**

Les services publics et privés se sont souvent associés aux gouvernements pour promouvoir le développement et, dans bien des régions de l'Amérique du Nord, les services publics de distribution d'énergie (électricité et gaz) jouent encore un rôle important pour attirer de nouvelles entreprises et stimuler de nouveaux investissements. En ce sens, il n'y a rien d'étonnant à ce que le Nouveau-Brunswick ait eu recours à son système téléphonique pour attirer de nouvelles entreprises. Ce qui est plus étonnant, par contre, c'est que cela ait été fait par une des plus petites administrations du Canada, qui n'était pas connue en Amérique du Nord.

Au départ, il a fallu une alliance bilatérale entre le gouvernement provincial et NBTel. (Un troisième partenaire au niveau provincial, quoique moins actif, a été Northern Telecom, avec sa technologie de centre téléphonique Meridian qui permet aux représentants du service à la clientèle de converser avec les clients tout en affichant des informations essentielles sur l'écran de l'ordinateur.)

Une des composantes primordiales qui ont étayé la campagne visant les centres téléphoniques a été l'investissement énorme et prévoyant de NBTel dans le matériel et la technologie des télécommunications les plus modernes. À compter du début des années 1980, les dépenses d'investissements de NBTel ont commencé à augmenter (voir le diagramme ci-dessous). Les dépenses annuelles brutes en construction ont presque doublé entre 1984 et 1990 (passant de 59 millions de dollars à 106 millions de dollars) et elles sont restées aux alentours de 100 millions de dollars chaque année depuis 1990. Cela lui a permis d'être la première compagnie de téléphone de l'Amérique du Nord à installer le service digital complet dans tous les foyers et toutes les entreprises de son territoire, un but qu'elle a atteint en 1993. Les particuliers et les entreprises le lui ont bien rendu : la

compagnie avait enregistré 229 millions de minutes d'appels interurbains en 1986, et plus de trois fois ce nombre (731 millions de minutes) en 1996.



La compagnie a également prévu les conséquences de la déréglementation sur les marchés d'appels interurbains en Amérique du Nord, et elle a commencé tôt à se préparer à contrôler les coûts, à augmenter la productivité et à maintenir le moral des employés. Son succès à cet égard est évident : même si, au milieu des années 1990, elle avait moins d'employés qu'au cours de l'année 1990, cela n'était pas dû à des congédiements comme ce fut souvent le cas pour les autres compagnies de téléphone du Canada.

Les investissements dans la technologie ne sont qu'une partie de l'histoire. À cela s'ajoute l'engagement de NBTel à mettre l'accent sur le service à la clientèle. La compagnie a adopté une politique appelée « Le client d'abord » qui, par exemple, permet aux clients de décider de l'heure et du jour de l'installation du service, et une politique appelée « 7 jours sur 7, 24 heures sur 24 » qui signifie que le service est disponible en tout temps de la journée, à l'année longue. La compagnie s'est bâti la réputation d'un service de grande qualité. Plusieurs gestionnaires des centres téléphoniques interrogés au cours de notre recherche l'ont louangée sans réserve, à tel point que les niveaux de services (et les témoignages des clients à cet égard) sont devenus des facteurs importants pour attirer de nouvelles entreprises. NBTel a au moins un technicien responsable en permanence de chacun des principaux centres téléphoniques.

Au début des années 1990, un ancien employé de NBTel, qui travaille maintenant pour le ministère du Développement économique et du Tourisme (DÉT), organisa une rencontre entre les deux organismes, en pensant qu'il existait une possibilité de « télémarketing ». Le Nouveau-Brunswick a par la suite fait l'objet d'une analyse comparative avec les autres provinces et états de l'Amérique du Nord et il a obtenu de bons résultats, en particulier pour les lignes sans frais (800). Un partenariat fut formé et officialisé sous le nom Centre de développement des centres d'appel, le personnel et les ressources provenant de la

province et de NBTel. Ce Centre est encore fonctionnel et il compte maintenant dix personnes, alors qu'il n'en avait que trois au début. Il surveille de près le développement des téléservices; il prépare le profil des clients potentiels et il suit l'évolution des lieux intéressants du Nouveau-Brunswick.

Une campagne de promotion fut entamée qui insistait à la fois sur la technologie d'avant-garde disponible au Nouveau-Brunswick et sur une gamme d'autres avantages, tels qu'une main-d'oeuvre loyale, intelligente et bilingue; un coût de la vie peu élevé; la possibilité de faire des affaires à peu de frais; un système d'enseignement postsecondaire souple capable de mettre sur pied rapidement de nouveaux programmes de formation; et une qualité de vie enviable au Nouveau-Brunswick. À cela, se sont ajoutées des mesures incitatives : l'absence de taxe de vente sur les appels sans frais (800) et une aide financière pour les entreprises prêtes à ouvrir boutique.

### **3.3.2 Réaction du Grand Moncton**

La promotion de l'industrie des téléservices effectuée par la province ne visait pas particulièrement le Grand Moncton mais, pour diverses raisons, cette communauté fut une des premières à faire sienne la campagne provinciale et cela lui a été bénéfique. Le Symposium 2000 eut lieu à peu près en même temps que commençait la promotion de l'industrie des téléservices. La CÉGM était en place et elle avait un mandat solide comme principale coordonnatrice du développement de la communauté. Le nombre de personnes bilingues dans la communauté était considérablement plus élevé que dans les autres principaux centres. Le Grand Moncton disposait également de beaucoup de bureaux d'affaires prêts à être occupés. La communauté fut aussi une des premières à se rendre compte que les nouvelles industries comme celle des téléservices offraient une solution de rechange aux anciennes industries qu'elle avait perdues si récemment.

Il est également possible que le besoin de nouvelles industries ait été plus fort dans le Grand Moncton que dans d'autres communautés. Parmi les trois plus grandes villes du Nouveau-Brunswick, Saint-Jean avait un contrat de construction de frégates avec la marine canadienne, qui l'occuperait jusqu'au milieu des années 1990, et Fredericton était le siège du gouvernement provincial, ce qui transmettait un degré de stabilité à l'économie locale. Si la province voulait essayer de modifier les attitudes des Néo-Brunswickois, alors Moncton était un bon endroit où commencer. Le Symposium 2000 avait montré que la communauté était prête à relever le défi de l'avenir et que le milieu des affaires appuyait le changement et était prêt à réagir. Lors de leurs séjours dans le Grand Moncton, les représentants des nouvelles entreprises ont été immanquablement impressionnés par l'enthousiasme des gens d'affaires réunis pour leur souhaiter la bienvenue. On a pensé que si le Grand Moncton pouvait profiter du changement, cela devrait se répercuter sur les autres localités.

### **3.3.3 Développement de l'industrie des téléservices dans le Grand Moncton**

Il a pourtant été difficile de réussir à obtenir les premiers centres téléphoniques. Il fallut convaincre les entreprises de fusionner différentes sections de leurs activités (tant au

niveau des fonctions que des centres d'exploitation dispersés) et de les réinstaller dans le Grand Moncton. Mais avec le temps, la machine se mit en marche. Le rôle du premier ministre McKenna fut primordial étant donné qu'il représentait un accès direct aux cadres supérieurs les plus importants des entreprises ciblées.

Le Grand Moncton s'est rendu compte de l'importance que pourrait avoir l'industrie des téléservices dans la création d'emplois quelque temps après l'ouverture des premiers centres en 1991 et 1992. Dans le plan stratégique de 1991, cette industrie était mentionnée, mais à peine. Encore appelée « télémarketing », on disait qu'elle « [...] était considérée comme un domaine qui offre un bon potentiel pour l'avenir »<sup>15</sup> [traduction]. Mais peu de renseignements stratégiques furent fournis à ce moment-là, en dehors de l'indication de la présence de CP Express et de CAMCO (les deux premières entreprises à installer leurs centres téléphoniques dans le Grand Moncton) et du fait que la CÉGM devrait mettre l'accent sur les téléservices, en collaboration avec la province.

Les deux campus du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (l'un francophone à Dieppe, l'autre anglophone à Moncton) se sont rapidement mobilisés pour relever le défi de fournir des programmes de formation à l'intention des nouvelles entreprises. Au début, ces programmes ont été faits explicitement pour répondre aux besoins de chaque entreprise, afin de compléter la formation en cours d'emploi. Puis de nouveaux programmes de base ont commencé à apparaître. Un cours de 40 semaines sur les téléservices a été préparé et les premiers élèves s'y sont inscrits en septembre 1993. Il se basait en partie sur les programmes existants en technologie des affaires qui offraient aussi des options en marketing et en service à la clientèle. Avec le temps, il a été amélioré par l'ajout de la géographie des téléservices (basée sur un cours à l'intention des agents de tourisme) et des techniques de communication (basées sur un cours de radiodiffusion). Le campus de Moncton a également ajouté un cours sur l'administration et la gestion des centres téléphoniques. Grâce à la technologie de l'audiographie, le campus de Dieppe a offert son cours sur les téléservices, en français, aux régions éloignées dont Dalhousie et Saint-Jean au Nouveau-Brunswick et les centres acadiens de l'Île-du-Prince-Édouard et du Cap-Breton.

Le campus de Moncton avait bien prévu les besoins de l'industrie. En 1989, il avait commencé à donner un cours de cinq mois de commis général/télé-vendeur, le premier du genre au Canada. Des représentants des deux campus commencèrent à assister à des conférences, dont « Tele-Solutions East » tenue à Saint-Jean en 1992, en vue d'évaluer les besoins des entreprises de téléservices.

Le plan stratégique de 1994 était beaucoup plus axé vers l'expansion de l'industrie des téléservices qui est une des six « grappes » ou réseaux d'affaires indiqués dans le plan et dont le mandat devrait inclure :

---

<sup>15</sup> Applied Management Consulting, *op. Cit.*, p. 61.

- instituer le Grand Moncton comme l'endroit de prédilection pour les centres téléphoniques;
- augmenter la sensibilisation à la nature et à la portée de ce secteur;
- faire en sorte que les gouvernements reconnaissent les avantages de cette grappe en aidant les entreprises à choisir où elles s'établiront.

Le plan stratégique recommandait précisément la formation d'un groupe de travail ayant pour mandat d'étudier et de concevoir pour le Grand Moncton un centre de secours pour l'industrie des téléservices, dans l'éventualité où un ou plusieurs centres seraient paralysés par un événement imprévu. Les autres sujets étudiés par le groupe de travail chargé d'explorer les téléservices comprenaient, entre autres, le développement de la main-d'oeuvre, un soutien aux technologies de pointe et la promotion des téléservices.<sup>16</sup>

La province et la communauté commencèrent toutes deux à perfectionner leur campagne de promotion et à mieux se préparer. En 1994 et en 1995, par exemple, le Grand Moncton a donné l'impression qu'il commençait déjà à manquer de personnel qualifié pour travailler dans l'industrie des téléservices. Le Comité de développement de la main-d'oeuvre en téléservices de la CÉGM (dont les co-présidents étaient des représentants des deux campus du Collège communautaire) obtint des fonds du Moncton Response Group en vue de créer une base de données sur le personnel qualifié. Cela fut fait par l'organisation d'un salon de l'emploi de l'industrie des téléservices en 1996. Quelque 800 employés éventuels y participèrent et une base de données comprenant 400 personnes jugées compétentes fut mise sur pied.<sup>17</sup> Une nouvelle entreprise peut donc commencer immédiatement à faire du recrutement à partir d'une liste d'employés éventuels. Cette liste est mise à jour avec l'aide des campus du Collège communautaire.

En réponse à la recommandation de 1994, NBTel a équipé un centre de secours de 150 postes. Ainsi, une entreprise obligée de fermer de façon imprévue, dispose de 50 postes opérationnels en moins d'une demi-heure afin de maintenir ses services, les autres 100 postes pouvant être opérationnels en 24 heures. Le secteur privé a lui aussi compris les demandes particulières des téléservices. Les architectes et les constructeurs locaux, par exemple, se sont spécialisés dans la conception et la construction de centres téléphoniques.

Les coûts des localités concurrentes sont constamment contrôlés et comparés. Une série d'études réalisées par la Boyd Company de Princeton, New Jersey, a invariablement montré que le Nouveau-Brunswick offre des avantages considérables en matière de coûts d'exploitation par rapport à tout autre endroit de l'Amérique du Nord (voir le diagramme qui suit). Ces études ont été largement diffusées. La CÉGM et ses sous-comités restent

---

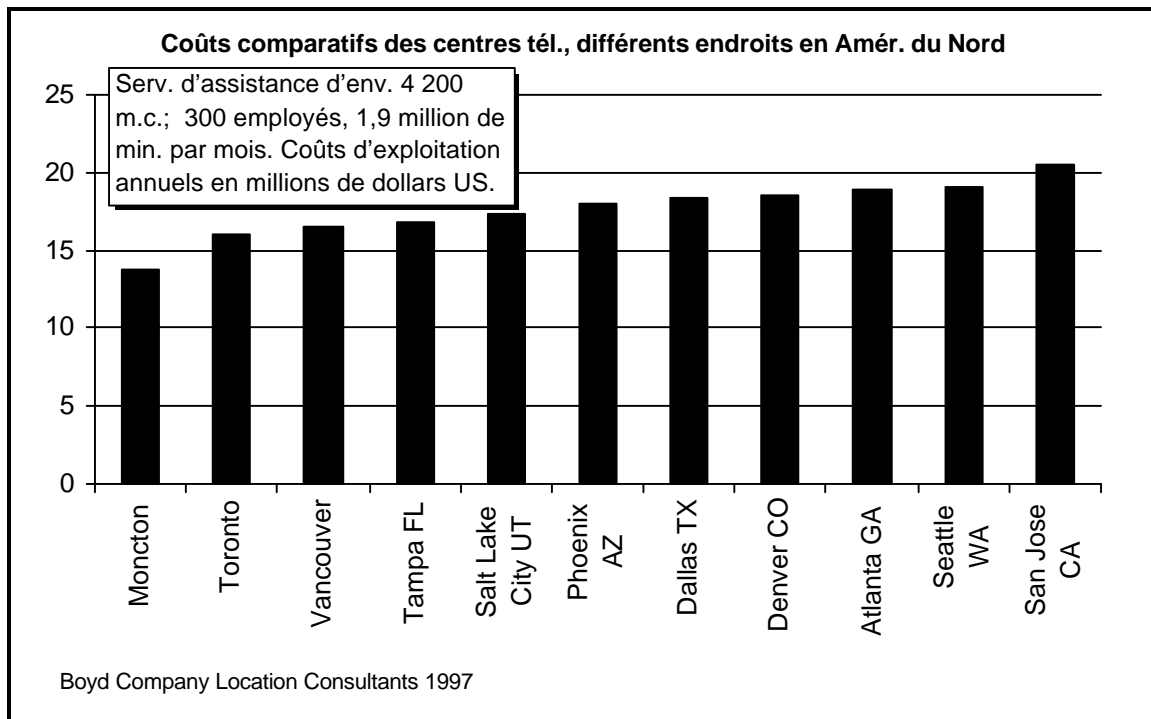
<sup>16</sup> Martin G. Haynes Consulting Inc., *op. cit.*, p. 39 et Annexe I.5.

<sup>17</sup> CÉGM, *Rapports annuels, 1995 et 1996*.

en contact avec les entreprises de téléservices du Grand Moncton pour évaluer leurs besoins et y répondre. Une fois par année, NBTel réunit tous ses clients des téléservices afin de discuter de nouvelles idées et de développements possibles.

Un sondage réalisé en 1996 par le Comité de développement de la main-d'oeuvre en téléservices de la CÉGM a rejoint 13 des entreprises de ce secteur qui étaient en service à ce moment-là. Les questions portaient sur la disponibilité dans le Grand Moncton d'une main-d'oeuvre capable de travailler dans l'industrie des téléservices et sur la difficulté ou la facilité d'embaucher des employés qualifiés. Les principaux résultats du sondage ont été les suivants :

1. Les entreprises de téléservices recherchaient surtout des employés qui avaient fait des études secondaires, qui avaient de l'expérience dans le service à la clientèle et qui étaient capables d'utiliser un ordinateur. Le bilinguisme était souhaitable et il était une exigence pour le tiers des entreprises interrogées. Certaines entreprises ont également mentionné la nécessité d'avoir un diplôme d'études postsecondaires. La formation portant sur les compétences nécessaires pour les postes de téléservices eux-mêmes était habituellement fournie par l'entreprise après l'embauche.
2. La majorité des entreprises interrogées avaient eu peu de difficulté à embaucher du



- personnel dans le Grand Moncton. Celles qui avaient éprouvé quelques difficultés dans ce domaine, avaient quand même reçu suffisamment de demandes d'emplois pour réussir à doter leurs postes.
3. La plupart des entreprises interrogées ont déclaré qu'elles recevaient encore de nouvelles demandes d'emplois chaque semaine, même si leurs services étaient en activité depuis déjà quelque temps.
  4. Le rapport entre le nombre de personnes qui avaient fait une demande d'emploi et le nombre de personnes embauchées variait beaucoup. Douze entreprises ont répondu à cette question : six avaient embauché une personne pour chaque 21 à 40 demandes d'emplois, deux avaient embauché une personne pour chaque 15 à 20 demandes d'emplois et quatre avaient embauché une personne pour moins de 15 demandes d'emplois. (Ce rapport indique à peu près le niveau de compétences exigé d'un employeur. Plus il y a de personnes qui font une demande d'emplois pour un poste donné, plus le niveau de compétences exigées est élevé.)

Avec le temps, les téléservices ont atteint une certaine maturité et une certaine complexité dans le Grand Moncton. Les entreprises ont également sous-estimé la demande des consommateurs face à la possibilité de faire des affaires par téléphone. La plupart des entreprises qui ont ouvert des centres de téléservices dans le Grand Moncton ont connu une expansion supérieure à leurs prévisions. Lorsque la Banque Royale du Canada a annoncé son centre Royal Direct en 1994, par exemple, elle avait d'abord prévu atteindre 500 emplois en 1998. Dès 1996, environ 600 personnes y travaillaient parce que la demande des consommateurs pour ce nouveau service avait dépassé de loin les prévisions. Les niveaux prévus de dotation en personnel ont été augmentés à 800 pour 1998. Purolator Courrier Ltée a atteint son objectif de 400 employés en 1995 (il avait annoncé son super-centre en 1992) et il emploie actuellement plus de 500 personnes.

Y a-t-il une « grappe » de téléservices dans le Grand Moncton? (Le terme « grappe » désigne des entreprises et d'autres établissements dont les relations se renforcent mutuellement et favorisent le développement, l'efficacité, l'efficience et la compétitivité. Les grappes impliquent des relations étroites entre les acheteurs et les vendeurs, entre les concurrents et les collaborateurs, et avec divers services de soutien tels que les universités, les établissements financiers, les gouvernements et les associations industrielles.) Pour qu'une grappe de téléservices se développe dans le Grand Moncton, il faudrait une étroite collaboration entre différents centres téléphoniques, entre les centres téléphoniques et NBTel, entre les centres téléphoniques et les organismes des gouvernements fédéral et provincial, ainsi que des administrations municipales, et entre les centres téléphoniques et les universités, les collèges, les banques et les autres établissements. Il est possible de montrer l'existence de la plupart de ces relations, ce qui prouve qu'une grappe de téléservices est en train de se former dans le Grand Moncton. Toutefois, pour arriver à confirmer ce phénomène et à le décrire convenablement, il faudrait effectuer une recherche plus approfondie que celle qui est l'objet du présent rapport.

La diversité croissante des téléservices montre aussi leur maturité. Les premiers centres téléphoniques étaient essentiellement des bureaux permettant de répondre aux clients. Il existe maintenant de plus en plus de bureaux de services dont le rôle est de fournir, sur demande, des services aux entreprises qui n'offrent pas elles-mêmes de téléservices. La diversité des téléservices complète également les autres activités des entreprises du Grand Moncton. Purolator et Federal Express ont maintenant tous deux des entrepôts de manutention des colis à l'aéroport de Moncton, en plus de leurs centres de téléservices, ce qui montre la formation de liens entre les téléservices et d'autres services. Aux services de réponses aux clients, se sont maintenant ajoutés les entreprises qui font des études de marché, les télé-vendeurs, les services d'aide technique, les télépaiements et (dans un cas très innovateur) les services de « télémédecine ».

La maturité de l'industrie des téléservices dans le Grand Moncton se manifeste d'autres façons. Un exemple malheureux est la fermeture de Interlink Freight Systems qui, comme Canadien Pacifique Express et Transport Limitée, a été une des premières entreprises à fusionner ses activités nationales de services à la clientèle et de comptabilité dans un centre du Grand Moncton, en 1991. Interlink a été mis sous séquestre au milieu de 1997, ce qui a causé la perte d'environ 175 emplois dans le Grand Moncton, dont ceux de son centre téléphonique.

L'industrie des téléservices a également attiré l'attention des sceptiques qui ont affirmé que le travail qu'elle offre est à la fois très stressant et peu rémunéré. Le stress fait partie intégrante des emplois de téléservices, peu importe l'endroit, et il entraîne habituellement un taux de roulement élevé du personnel. Cela ne n'est pas encore produit dans les centres de téléservices du Nouveau-Brunswick où le taux de roulement de la main-d'oeuvre est beaucoup plus faible qu'ailleurs en Amérique du Nord. DÉT évalue le taux de roulement entre 4 % et 5 % pour les centres de téléservices d'arrivée (c'est-à-dire ceux qui reçoivent des appels, par opposition aux centres de départ qui font du télémarketing et des sondages) par comparaison à un taux évalué à 17 % pour l'ensemble du Canada.

La question du stress, entre autres, a aidé à attirer l'attention des organisateurs syndicaux qui y voit l'occasion d'étendre leurs propres activités. Tout effort sérieux de former un syndicat devra cependant tenir compte du fait suivant : l'industrie des téléservices est extrêmement mobile et elle pourrait facilement déménager ses centres là où les syndicats sont moins actifs.

La question du salaire est plus vague, principalement parce qu'il y a tellement de différences entre les centres téléphoniques. Il est vrai que dans certains centres téléphoniques les salaires dépassent rarement 25 000 \$ par année. Toutefois, d'autres centres donnent de bien meilleurs salaires, selon les compétences techniques et professionnelles des représentants de services et la nature du service à la clientèle. Par conséquent, les niveaux de rémunération ne varient pas d'un centre téléphonique à un autre, mais plutôt selon les compétences. Les téléservices ne sont donc pas différents des autres industries, où des compétences plus élevées sont mieux rémunérées. À mesure que



l'industrie prendra de l'expansion et que les applications seront plus avancées, les compétences exigées seront plus grandes et dépasseront de beaucoup la capacité de parler au téléphone. Actuellement dans le Grand Moncton, les téléservices emploient des professionnels qui ont une formation dans les domaines de la santé, des services financiers et des logiciels. Ceux-ci s'ajoutent aux analystes de systèmes et aux ingénieurs en logiciels qui entretiennent du matériel d'avant-garde.

De façon générale, la rémunération accordée dans les centres de téléservices comprend trois niveaux :

1. À la base, les centres de télémarketing et de sondage d'opinion donnent les salaires les moins élevés, habituellement un maximum de 7 à 8 \$ l'heure; ils emploient beaucoup de travailleurs à temps partiel et le taux de roulement du personnel est élevé.
2. Au milieu, se trouvent les centres de facturation, les services de réservations hôtelières, et ainsi de suite; ils ont une grande proportion d'employés à plein temps; ils offrent certaines possibilités d'avancement et ils paient des salaires de 9 à 11 \$ l'heure.
3. Au sommet, se trouvent plusieurs centres de réponses aux consommateurs; ils exigent des connaissances spécialisées des produits et services; ils offrent une formation et ils paient des salaires variant entre 11 et 18 \$ l'heure. De plus, les autres sections de l'entreprise qui dirige le centre offrent beaucoup de possibilités d'avancement professionnel.

Les entreprises de téléservices du Grand Moncton comprennent des représentants de tous les niveaux, ce qui montre que la communauté a atteint une certaine maturité dans ce secteur. Le salaire moyen dans l'industrie des téléservices se trouve probablement près de la moyenne de toutes les industries de services de la province (environ 23 000 \$ par année), bien que les salaires varient probablement de moins de 17 000 \$ à plus de 30 000 \$ par année.

Quel que soit le niveau des salaires, il reste que les téléservices offrent des emplois mieux adaptés aux niveaux technologiques des années 1990; ils donnent la possibilité d'apprendre de nouvelles compétences technologiques; ils sont accessibles tant aux femmes qu'aux hommes et ils sont plus sécuritaires que bien des emplois du secteur de la fabrication ou de l'industrie primaire qui caractérisent les autres parties de l'économie du Nouveau-Brunswick.

### **3.3.4 Évaluation du partenariat associé aux centres téléphoniques**

Les principaux partenaires de la promotion concernant les centres téléphoniques dans le Grand Moncton se trouvent à deux niveaux. Au niveau provincial, la promotion (qui ne visait pas particulièrement le Grand Moncton) a été faite par DÉT et NBTel, avec Northern Telecom dans les coulisses. Au niveau de la communauté, le partenariat

comprenait principalement la CÉGM, NBTel et les deux campus du Collège communautaire, DÉT jouant un rôle secondaire à ce niveau.

Il ne fait aucun doute que le ciblage des téléservices a été un succès non seulement pour le Grand Moncton, mais aussi pour plusieurs autres communautés du Nouveau-Brunswick. Les éléments clés de ce succès dans la région du Grand Moncton sont :

1. Un choix opportun par la province de cibler les téléservices comme moyen de développement économique.
2. L'investissement de NBTel dans l'équipement et les systèmes de télécommunications de pointe.
3. Un partenariat solide entre la province et NBTel, et une excellente promotion en vue d'attirer de nouvelles entreprises de téléservices, dont la coordination et la planification ont été faites par l'entremise du Centre de développement des centres d'appel, le premier ministre McKenna ayant joué un rôle de premier plan.
4. L'acceptation rapide de l'industrie des téléservices par le monde des affaires du Grand Moncton qui l'a perçue comme une nouvelle industrie viable, et l'enthousiasme des gens d'affaires de la communauté.
5. Les avantages du Grand Moncton dans le domaine des coûts d'exploitation et du bilinguisme.
6. La réaction rapide du Collège communautaire en matière de nouveaux programmes de formation.
7. Les efforts du Grand Moncton (et plus particulièrement de la CÉGM) afin de préparer une trousse d'information à l'intention des entreprises susceptibles d'être intéressées, de créer une base de données des employés éventuels et d'étudier de nouvelles possibilités pour les téléservices.
8. Le rôle des témoignages des centres téléphoniques existants, destinés aux entreprises qui songeaient à s'installer dans le Grand Moncton.

### **3.3.5 Besoins définis et résultats**

Les besoins qui avaient été définis et qui ont motivé l'initiative des téléservices étaient d'ordre général (non limités aux téléservices eux-mêmes) ou particuliers (soulevés par l'arrivée des téléservices dans le Grand Moncton). Les besoins d'ordre général ont été résumés dans un objectif du plan stratégique de 1991 (voir ci-dessus) qui exprimait plusieurs choses : augmenter les niveaux d'emplois, augmenter les niveaux de coopération (partenariats) dans la communauté, mobiliser les principaux organismes de développement économique, et améliorer la qualité de la vie. Cet objectif a été élargi dans la vision de l'avenir du plan stratégique de 1994 qui a mis l'accent sur le Grand Moncton comme étant une communauté humanitaire reconnue pour son excellence, engagée à diversifier son économie et fière de son harmonie culturelle qui est un atout social et économique. Les détails de cette vision comprenaient la mise en valeur du potentiel de chaque citoyen, le respect de l'environnement, l'excellence en technologie et dans les services et la diversité culturelle du Grand Moncton.

L'industrie des téléservices a apporté une contribution significative à ces buts généraux, comme le montre la liste des résultats suivants :

- Elle a ajouté directement plus de 3 000 emplois à la base économique.
- Elle a diversifié la base économique en introduisant une nouvelle industrie dans le Grand Moncton et en ajoutant de nouvelles fonctions de téléservices avec le temps.
- Elle continue d'augmenter la diversité de la base économique en encourageant les entreprises à ajouter d'autres fonctions de téléservices dans le Grand Moncton (comme les services de messageries à l'aéroport) et en encourageant les entreprises locales de services (comme les architectes et les constructeurs) à se spécialiser dans les centres téléphoniques.
- Les emplois créés exigent de nouvelles compétences pour être à la hauteur de la technologie des ordinateurs et des télécommunications modernes et pour répondre à des clients d'une vaste zone de marché.
- Les centres téléphoniques ont été attirés par un partenariat auquel participaient les organismes locaux de développement, les campus du Collège communautaire, le gouvernement provincial et NBTel.
- En tant qu'industrie de services qui exige des compétences avancées, les centres téléphoniques contribuent à la qualité de la vie dans le Grand Moncton sans menacer l'environnement local.
- Les marchés et le commerce ont été intensifiés par les téléservices dans la mesure où de nouvelles entreprises situées dans le Grand Moncton et desservant des marchés à l'extérieur de la communauté, ainsi que des entreprises qui étaient déjà dans la communauté ont été encouragées à établir des centres de téléservices.

Les besoins particuliers comprenaient par exemple des locaux à bureaux et (plus important) une réserve garantie d'employés loyaux ayant la formation appropriée. Le partenariat a satisfait ces besoins. NBTel a également assuré un service de haute qualité, installant même un centre de secours.

### **3.4 ÉTUDE DE CAS 2 : UNIVERSITÉ DE MONCTON**

L'Université de Moncton fournit un dénominateur commun au développement du Grand Moncton depuis les années 1970. C'est un établissement relativement jeune, incorporé en 1963, avec des campus à Moncton, Edmundston et Shippagan.<sup>18</sup> Elle a eu des débuts très modestes : en 1963, moins de 1 000 étudiants étaient inscrits et le nombre de diplômés était d'environ 200 en 1964. Mais elle a grandi et, en 1997, elle était la troisième université en importance au Canada atlantique (après Dalhousie University et l'Université

---

<sup>18</sup> Cette section s'inspire de Benjamin Higgins et Maurice Beaudin, *Impact de l'Université de Moncton sur les régions de Moncton, d'Edmundston et de Shippagan*, Institut canadien de recherche sur le développement régional, Université de Moncton, 1988, Partie I.

du Nouveau-Brunswick), le nombre total d'inscriptions dans les trois campus dépassait 5 000 étudiants et elle décernait plus de 1 000 diplômes.

L'Université offre une gamme de cours de premier cycle dans toutes les facultés considérées essentielles à un établissement d'enseignement de ce niveau : les arts, les sciences naturelles, l'éducation, les sciences sociales, l'administration des affaires et l'administration publique. Elle offre en outre un diplôme en sciences infirmières, qui comprend la santé mentale et le nursing psychiatrique, et une formation en sciences pré-médicales (bien qu'il n'y ait pas d'école de médecine). Elle offre également une formation spécialisée en gestion des pêches et en sciences forestières. Elle a maintenant une école de génie qui offre des diplômes en génie civil, industriel, mécanique et électrique, ce dernier depuis l'automne 1997. L'école de droit a été ouverte en 1977. Bien que l'Université donne surtout des cours de premier cycle, elle offre également des cours de deuxième cycle en administration publique, en administration des affaires, en arts, en sciences naturelles et en génie, en éducation et en sciences sociales.

Depuis 1963, environ 30 000 étudiants ont obtenu un diplôme de l'Université, dont 3 900 en administration des affaires et 600 en génie. Par comparaison, au cours d'une période de près d'un siècle (de 1864 à 1963), huit établissements acadiens d'enseignement postsecondaire avaient décerné environ 3 000 diplômes, dont 2 200 étaient des B.A.

L'Université de Moncton a joué deux rôles distincts dans le développement du Grand Moncton. Premièrement, elle a reçu à sa fondation un mandat particulier et précis : celui « d'offrir à la population acadienne des provinces Maritimes un enseignement universitaire de qualité et de répondre dans toute la mesure du possible aux espoirs et aux aspirations de cette même population francophone. »<sup>19</sup> Elle s'est également engagée à entreprendre de la recherche et à « contribuer au développement de cette société acadienne sur le plan social, scientifique, technologique, économique et culturel ». <sup>20</sup> Le succès de l'Université dans la promotion des Acadiens et de leur culture est indéniable. En termes d'affaires, on le mesure à l'apparition d'une classe d'entrepreneurs sûrs d'eux qui a des racines profondes à l'Université de Moncton.

Ce premier rôle de l'Université de Moncton va plus loin que le développement économique pour englober des éléments culturels et sociaux très importants et il ne se limite pas au Grand Moncton. Son deuxième rôle est plus récent et il est encore en expansion : contribuer au développement économique et commercial du Nouveau-Brunswick en général et du Grand Moncton en particulier. L'Université s'acquitte de ce rôle par l'établissement de partenariats avec les gouvernements, les groupes ou les associations et les entreprises privées, dans les milieux tant anglophone que francophone. Ce rôle se distingue de celui d'établissement d'enseignement francophone, en ce sens que

---

<sup>19</sup> Tiré de la mission de l'Université de Moncton.

<sup>20</sup> *Ibid.*

l'Université aspire à servir l'ensemble de la communauté où elle se trouve. C'est ce rôle, dans la mesure où il touche le Grand Moncton, qui fait l'objet de la présente étude.

#### **3.4.1 Participation de l'Université de Moncton à la préparation du plan stratégique**

L'Université de Moncton a participé aux exercices qui ont abouti aux plans stratégiques de 1991 et 1994. Elle a été représentée dans la plupart des groupes de travail sectoriels et elle en a présidé quelques-uns. Plus précisément, l'Université a accepté de participer à la mise en oeuvre de neuf des seize projets recommandés dans le plan de 1994. Elle a joué un rôle de chef de file dans l'établissement d'un réseau d'affaires dans les secteurs d'activités liés à l'environnement, et des rôles de soutien dans le développement d'un réseau d'affaires dans le domaine des industries axées sur la technologie de l'information, ainsi que dans l'établissement d'un réseau d'affaires dans le secteur du transport et de la distribution. Elle a également accepté de jouer un rôle auxiliaire dans d'autres groupes de travail et comités. Du point de vue de l'Université de Moncton, un des résultats les plus remarquables de cet exercice de planification a été l'établissement d'un Parc scientifique adjacent au campus.

#### **3.4.2 Parc scientifique**

À l'automne 1994, l'Université de Moncton fut pressentie par les gouvernements et le milieu des affaires du Grand Moncton pour assumer le leadership de l'établissement d'un Parc scientifique, en partenariat avec le secteur privé et les gouvernements.

Ce partenariat fut formé de représentants de l'Université de Moncton, de la CÉGM, de la Ville de Moncton, des gouvernements fédéral et provincial et d'entreprises privées. Il avait pour objectif l'établissement d'un Parc scientifique sur le campus ou dans les environs, où les chercheurs de l'Université et du secteur privé pourraient collaborer au développement de produits technologiques commercialisables, ainsi qu'au transfert de technologie au secteur privé, ce qui entraînerait la formation de nouvelles entreprises et la création de nouveaux produits. Le Parc devrait resserrer les liens entre l'Université et le secteur privé et aider à augmenter la contribution de celle-ci au milieu d'affaires. Il est important de comprendre que, bien que l'Université de Moncton soit un établissement d'enseignement francophone, les recherches y sont effectuées de façon fort pragmatique dans un contexte totalement bilingue. Les milieux d'affaires tant anglophone que francophone sont libres de chercher des partenaires parmi les professeurs de l'Université et les chercheurs font affaire avec d'autres partenaires de partout en Amérique du Nord et ailleurs, tant en anglais qu'en français.

En tant que partenaire principal du projet du Parc scientifique, l'Université de Moncton a réalisé une étude de faisabilité; elle a préparé les plans et les designs; elle a élaboré un plan d'affaires; elle a cherché des fonds pour le projet; elle a fourni un terrain pour l'établissement du Parc; elle en a géré la construction; elle a effectué des démarches auprès des entreprises du secteur privé pour les inciter à venir s'y installer. Elle s'occupe également de la gestion des activités du Parc.

La CÉGM a joué un rôle de soutien important. Elle a aidé à coordonner le projet et à rassembler les partenaires et elle a exercé une certaine influence pour l'obtention des fonds pour la construction du Parc. La Ville de Moncton et les gouvernements fédéral et provincial ont aussi joué un rôle de soutien et ils ont fourni des fonds pour la construction du Parc. La Ville a rezoné la propriété afin de permettre des activités de recherche. Quelques entreprises du secteur privé ont donné des conseils et un soutien moral et elles ont fourni des fonds pour la construction du Parc, soit environ 10 % du 1,7 million de dollars qu'a coûté la construction. D'autres entreprises ont signé un bail de location à long terme pour aider à assurer la viabilité du Parc. Le tableau qui suit résume les revenus et les dépenses prévus pour le Parc jusqu'en l'an 2002.

#### Prévisions budgétaires du Parc scientifique

	1998	1999	2000	2001	2002
Revenus	110 000 \$	120 000 \$	125 000 \$	130 000 \$	131 000 \$
Dépenses	79 000 \$	84 500 \$	87 500 \$	90 000 \$	93 000 \$
Remboursement de la dette :					
À l'U de M	30 000 \$	30 000 \$	25 000 \$	15 000 \$	—
À l'APECA	1 000 \$	1 000 \$	20 600 \$	20 600 \$	20 600 \$
Excédent	—	4 500 \$	(8 100 \$)	4 400 \$	18 400 \$
Source : Université de Moncton					

La première phase du Parc a débuté au milieu de 1997. Un immeuble de deux étages, de près de 1 400 mètres carrés (15 000 pieds carrés), a été complété et le Parc a accepté ses premiers locataires le 15 décembre. Huit locataires ont loué des locaux dans le parc où ils occupent tout l'espace libre actuellement et d'autres entreprises ont indiqué qu'elles seraient intéressées à y établir leurs installations de R.-D. lorsque des locaux seront disponibles. Les locataires paient le plein tarif de location commerciale. Le Parc est conçu pour aider les entreprises à développer des activités de recherche appliquée avancée qui résulteront en des produits et services commercialisables. Il ne doit pas concurrencer les autres parcs industriels du Grand Moncton; seules les entreprises qui ont des fonctions de R.-D. et de services connexes sont encouragées à s'y établir. Le taux de location y est de 16 \$ le pied carré par comparaison à 8 \$ à 12 \$ dans les parcs industriels. Une entreprise peut y installer ses activités de R.-D. tout en ayant ses installations de production dans les parcs industriels.

On s'attend à ce que le Parc contribue à :

- la création d'une masse critique en recherche appliquée;

- l'établissement de réseaux, l'interaction et l'échange d'idées entre les chercheurs du secteur privé et de l'Université de Moncton;
- la disponibilité des spécialistes et le partage de leurs connaissances;
- la création de nouvelles entreprises;
- la création d'emplois intéressants dans des industries à la fine pointe de la technologie.

### **3.4.3 Concept+ Inc.**

Si le Parc scientifique offre une base pour la R.-D. à l'Université de Moncton, Concept+ démontre l'évolution de partenaires qui font de la recherche. Ils se complètent l'un l'autre en ce sens que Concept+ conçoit les projets et que le Parc scientifique fournit l'espace pour les réaliser.

Les programmes de recherche à l'Université de Moncton ont eu des débuts modestes. En 1963, seulement trois professeurs avaient entrepris des projets de recherche avec des subventions d'un total de 6 300 \$ (soit environ 36 000 dollars de 1997). En 1981-1982, les ressources totales consacrées à la recherche dépassaient le million de dollars. Pour l'année financière 1996-1997, l'Université a consacré plus de 5 millions de dollars à la recherche appliquée, par l'entremise de 30 centres de recherche situés sur le campus et de projets entrepris par des professeurs.

Parmi ses centres de recherche les plus actifs, qui ont établi des partenariats efficaces avec l'industrie, se trouvent Concept+, le Centre de recherche sur les aliments, le Centre de recherche en conversion d'énergie et le Centre de recherche en sciences de l'environnement. Les domaines de recherche les plus remarquables comprennent les couches minces, les fluides frigorigènes, la technologie alimentaire et la micro-électronique. Quelques chercheurs ont maintenant une réputation nationale et internationale. Des chaires ont également été établies avec l'aide des gouvernements fédéral et provincial et, dans certains cas, du secteur privé, notamment la *Chaire d'études K. C. Irving en développement durable*. En 1991, le Centre d'innovation scientifique et technologique à l'industrie (CISTI) a été fondé, en vue d'améliorer la capacité de l'Université de répondre d'une manière plus efficace et plus efficiente aux besoins en R.-D. du secteur privé.

Concept+ est le centre de recherche qui a le plus de retombées sur le Grand Moncton. Autrefois appelé CADMI (Centre pour l'application et le développement de la micro-électronique Inc.), il a été mis sur pied avec des fonds fédéraux en 1983. Il est devenu la pierre angulaire du nouveau Parc scientifique. Au cours de sa première année d'activité, il a employé deux chercheurs et ses revenus ont atteint environ 30 000 \$. Pour l'année financière 1996-1997, il avait 16 employés en recherche et des revenus totaux d'environ un million de dollars. En moyenne, les revenus de Concept+ couvrent à peu près les deux tiers de ses dépenses totales, y compris l'achat de matériel spécialisé. Par comparaison, un sondage auprès des organismes provinciaux de recherche au Canada a montré que les

revenus provenant des contrats avec l'industrie représentaient en moyenne 32 % des revenus totaux de 1990 à 1995.<sup>21</sup>

Concept+ a pour mission de transférer des technologies de pointe aux industries par le développement de nouveaux produits commercialisables. Le principe sous-jacent est d'encourager les entreprises locales qui sont spécialisées en technologie. On peut faire valoir l'argument irréfutable que celles-ci sont ancrées plus fermement dans la communauté locale parce qu'elles représentent le travail et les idées des gens de la communauté, même si le capital vient parfois de l'extérieur. Les entreprises spécialisées en technologie interrogées dans le cadre de notre projet de recherche ont confirmé cette loyauté envers la communauté. Il est donc plus facile de garder des techniciens et des ingénieurs. C'est un facteur important parce que le fait de travailler dans le Grand Moncton signifie qu'il est souvent plus difficile de recruter du sang nouveau de l'extérieur.

Toutes les activités de recherche effectuées à Concept+ se font en réponse aux demandes des entreprises privées. Des partenariats sont établis par des contrats avec des entreprises. Ce sont des contrats officiels entraînant des obligations juridiques. Les activités de recherche et les services sont fournis selon le régime de la rémunération des services. En plus de l'Université de Moncton et des entreprises privées, les partenaires comprennent l'APECA, le CNRC et DÉT.

Les chercheurs de l'Université travaillent en étroite collaboration avec ceux du secteur privé et partagent souvent des installations et du matériel. Ils travaillent parfois avec les chercheurs des entreprises dans leurs locaux. Les entreprises donnent à Concept+ des spécifications détaillées sur le travail de recherche à effectuer.

Le CNRC donne des conseils techniques le cas échéant. Il accorde parfois des subventions aux entreprises du secteur privé pour les aider à financer les coûts de la recherche. L'APECA et DÉT fournissent une aide financière à Concept+ pour l'aider à acheter du matériel spécialisé. Ils accordent également tous deux des contributions aux entreprises privées pour les aider à payer une partie des frais de recherche. Bien que dans la plupart des cas, chaque partenaire ait une entente individuelle avec chaque entreprise, les partenaires se complètent les uns les autres et ils se consultent au sujet du partenariat.

#### **3.4.4 Évaluation du partenariat de l'Université de Moncton et de ses composantes**

La vision initiale de l'Université était bien définie : répondre à un seul besoin général, celui de desservir la communauté acadienne. C'est ce que l'Université a fait comme le montre le nombre de diplômés depuis 1963. À mesure qu'elle a évolué, on a demandé à l'Université de construire des laboratoires de recherche et d'établir des liens avec les entreprises du Grand Moncton. Il y a des signes évidents que cela est en train de se faire,

---

<sup>21</sup> Statistique Canada, *Bulletin de service, Statistique des sciences*, n° 88-001-XPB au cat., avril 1997.



notamment par l'établissement du Parc scientifique et le succès de Concept+. C'est un travail en cours qui ne sera jamais terminé.

L'Université de Moncton a également joué un rôle important dans le développement économique général du Grand Moncton, notamment par sa participation à la préparation et à la mise en oeuvre des plans stratégiques. Plus précisément, après le plan stratégique de 1994, l'Université de Moncton a établi un Parc scientifique afin d'augmenter la collaboration entre ses chercheurs et ceux du secteur privé, de développer des produits technologiques commercialisables et de transférer des technologies au secteur privé. Ce partenariat avait ses propres caractéristiques. Il n'était pas structuré et il demandait la participation de l'Université de Moncton, d'entreprises privées et d'organismes gouvernementaux. Le parc est maintenant ouvert, il est complet et il y a une liste d'attente d'entreprises qui voudraient s'y installer.

Les partenariats avec Concept+ sont conçus pour réaliser des projets de R.-D. Ils sont établis entre des chercheurs de l'Université de Moncton et des entreprises privées (selon les spécifications de celles-ci), souvent avec l'aide des gouvernements fédéral et provincial. Ils entraînent des obligations juridiques entre les principaux partenaires. Ils sont conçus en vue de créer des synergies entre les chercheurs du secteur privé et ceux de l'Université, de partager les connaissances des spécialistes entre l'Université et le secteur privé, d'aider au transfert de technologie, de développer de nouveaux produits et processus commerciaux, de former de nouvelles entreprises et d'augmenter la productivité des entreprises existantes.

Réalisations de Concept+ :

- Il aide environ 50 entreprises par année.
- Les entreprises aidées incluent certaines des entreprises spécialisées en technologie les plus dynamiques de la région de Moncton. Les retombées économiques associées à six de ces entreprises sont considérables et comprennent :
  - la création de 200 emplois bien rémunérés en recherche et développement dans le secteur privé;
  - des revenus bruts d'environ 35 millions de dollars par année;
  - une masse salariale de 7,5 millions de dollars par année;
  - des revenus gouvernementaux de plus de 1,5 million de dollars par année.<sup>22</sup>

Ces résultats ont un effet d'entraînement en ce sens que ces six entreprises n'existeraient probablement pas sans le soutien de Concept+ et de leurs autres partenaires.

Les partenariats avec Concept+ sont généralement individuels, mais multidimensionnels. Les objectifs de chaque partenariat sont habituellement précisés dans des contrats au sens

---

<sup>22</sup> Centre pour l'innovation scientifique et technologique dans l'industrie, Université de Moncton.

de la loi établis entre Concept+ et des entreprises individuelles et entre des entreprises individuelles et les ministères et organismes gouvernementaux qui offrent une aide financière à l'appui des projets de recherche. La consultation entre les différents partenaires qui appuient un projet donné est la norme. Les buts et les objectifs sont clairement définis dans les contrats et les ententes entre les partenaires.

Dans l'ensemble, les partenariats avec Concept+ ont très bien réussi. Les revenus annuels de Concept+ sont d'environ un million de dollars; plusieurs clients sont des clients acquis; les retombées économiques sont considérables. Les entreprises consultées dans le cadre de la présente étude et qui avaient eu recours à Concept+ pour faire de la recherche étaient satisfaites ou très satisfaites des résultats. Fait peut-être encore plus important, plusieurs d'entre elles ont indiqué qu'elles ne seraient pas en affaire aujourd'hui sans l'aide des partenariats avec Concept+.

### **3.5 ÉTUDE DE CAS 3 : TRANSFERT DE L'AÉROPORT**

Vers le milieu des années 1980, la communauté a commencé à songer sérieusement que l'aéroport de Moncton devrait être un bien communautaire au lieu de simplement faire partie de l'infrastructure de transport aérien du Canada, appartenant à un ministère fédéral qui en assurait la gestion. On a cerné le besoin de développer l'aéroport comme partie intégrante de l'économie du Grand Moncton, en reconnaissant le fait qu'un aéroport en croissance est un élément clé d'un développement autosuffisant. L'économie de la communauté lui avait permis d'apprécier depuis longtemps la valeur des entreprises de transport et les précieux services qu'elles fournissent aux autres industries. Le développement du potentiel de l'aéroport était une extension logique de l'infrastructure locale de transport. C'était la première fois qu'une ville prenait le contrôle d'un aéroport de taille moyenne au Canada et Moncton s'est ainsi retrouvé en avance par rapport à des régions de taille comparable ou même parfois plus grandes.

La CÉGM a joué un rôle de chef de file au cours des premières étapes de l'étude du transfert de la propriété de l'aéroport à la communauté et de la façon dont cela permettrait d'améliorer le marketing et d'avoir un meilleur service aérien. Et cela, avant que le gouvernement fédéral annonce en 1989 la commercialisation des aéroports au Canada. Jusqu'en 1994, Transports Canada s'est intéressé aux grands aéroports de Vancouver, Edmonton, Calgary et Montréal. Une nouvelle Politique nationale des aéroports, révélée en 1994, a donné aux centres plus petits comme Moncton la possibilité d'obtenir le contrôle de leur aéroport. Les groupes d'études de l'aéroport du Grand Moncton n'avaient pas chômé. Des études avaient été entreprises afin de connaître les retombées économiques de l'aéroport dans la communauté, préparant le terrain à une commercialisation éventuelle. À cette époque, comme c'est le cas maintenant, l'aéroport avait un déficit d'exploitation et il avait peu de marge de manoeuvre pour faire des investissements en capital. Tout était dans les mains de Transports Canada.

### **3.5.1 Processus de transfert**

En vertu de la politique de 1994, l'aéroport de Moncton fait partie du Réseau national des aéroports (RNA) parce qu'il reçoit plus de 200 000 passagers par année. Il est donc un des 24 aéroports du RNA qui inclut également ceux de Fredericton, Saint-Jean, Halifax, Charlottetown, Gander et St John's. L'aéroport de Moncton se classe troisième en termes de passagers payants (après Halifax et St John's) et deuxième en termes de mouvements d'avions (après Halifax).

Le partenariat concernant l'aéroport se développa très rapidement. Un comité de développement économique de l'aéroport fut formé en 1991 et il est devenu plus tard le groupe d'étude du transfert de la gestion de l'aéroport. Des études montrèrent que l'aéroport employait 400 personnes directement et 1 000 indirectement et que les retombées sur la communauté étaient de 100 millions de dollars. Lorsque la nouvelle politique de transfert de la gestion des aéroports fut annoncée en 1994, la plus grande partie du travail de base du transfert à la communauté était déjà fait.

Les groupes d'études formèrent par la suite la Direction de l'aéroport du Grand Moncton (GMAA), incorporée en 1995. Les négociations avec Transports Canada commencèrent presque aussitôt. La GMAA fut largement aidée par des fonds du Moncton Response Group qui couvrirent les frais des études de base terminées vers le milieu de 1996. Les aspects financiers du transfert étaient organisés à la fin de 1996. Les négociations finales occupèrent la première partie de 1997 et les nouveaux gestionnaires entrèrent en fonction le 1<sup>er</sup> septembre 1997.

### **3.5.2 Buts et préoccupations**

Au cours de tout ce processus, il y eut plusieurs buts complémentaires. Le premier consistait à obtenir un meilleur service aérien pour le Grand Moncton. Le deuxième consistait à capitaliser le fait que l'aéroport fermait moins souvent à cause de la mauvaise température (en particulier du brouillard) que les six autres gros aéroports du Canada atlantique. Le troisième consistait à améliorer le rôle du service aérien dans l'ensemble des industries du transport du Grand Moncton. Le quatrième consistait à éviter de devenir simplement un aéroport de correspondance pour le centre régional pour passagers de Halifax et de commencer tout au moins à développer Moncton comme centre de fret.

Un cinquième but consistait à faire de l'aéroport un bien communautaire, un rôle qu'il lui était pratiquement impossible de jouer lorsqu'il était dirigé par Transports Canada. Ce fait a dominé la plupart des aspects du partenariat et de son évolution. Le Comité de direction du GMAA doit, par exemple, comprendre deux représentants de chacun des trois conseils municipaux, ainsi que des représentants de la CCGM, de la CÉGM et de la province. Le gouvernement fédéral a choisi deux représentants (non politiques) dans la communauté et il peut nommer un troisième membre au Comité de direction pendant la période quinquennale suivant le transfert, alors que l'aéroport est encore exploité avec des subventions fédérales. Le Comité de direction choisit lui-même un membre à titre particulier.

Le Comité de direction devait inclure des membres qui ont des connaissances spécialisées en matière de transport (une stipulation de Transports Canada). Les règlements de la GMAA, quant à eux, précisait qu'il fallait s'efforcer de représenter la main-d'oeuvre locale, les consommateurs et les intérêts commerciaux, et qu'il fallait avoir des connaissances spécialisées dans les domaines du droit, des finances, de la comptabilité, de l'ingénierie et de l'aviation. La GMAA elle-même ne comptait qu'un petit groupe d'employés rémunérés, ce qui signifie que les membres du Comité de direction, bien que bénévoles, devaient également effectuer un certain travail. Avant le transfert, le Comité de direction devait s'occuper beaucoup plus du fonctionnement quotidien de l'aéroport, mais cela a maintenant été accordé à contrat à YVR Airport Services, de Vancouver, après un appel d'offres ouvert.

Il est bon d'insister de nouveau sur le côté « la communauté d'abord » du processus de transfert de l'aéroport. Cela signifiait, par exemple, que la Ville de Dieppe où se situe l'aéroport, pouvait s'attendre à devoir se priver de recettes fiscales si l'aéroport avait besoin d'aide pour une raison qui serait avantageuse à l'ensemble de la communauté. Il est intéressant de noter que le transfert de la gestion de l'aéroport a été accepté par une série de quatre scrutins importants effectués par chacun des trois conseils municipaux et que, dans l'ensemble, seules quelques voix s'y sont opposées. Ceci montre que la communauté appuyait solidement le processus et ses objectifs. En retour, la GMAA s'efforce de ne pas devenir un fardeau financier pour l'assiette d'imposition de la communauté. Tout ce qu'elle a demandé jusqu'à maintenant est la garantie de quelques emprunts.

Le processus du transfert lui-même a comporté au moins six étapes qui avaient toutes été nettement définies auparavant :

1. Déterminer les besoins en capital à court et à moyen terme au moyen d'une étude de l'infrastructure.
2. Établir les budgets au moyen d'une étude financière.
3. Assurer une mutation en douceur des employés fédéraux à un autre organisme afin de maintenir leur moral et de ne pas interrompre les activités de l'aéroport.
4. Négocier avec Transports Canada.
5. Informer la communauté du processus de transfert à des intervalles réguliers.
6. Transférer la gestion de l'aéroport à une nouvelle direction.

Au cours de ce processus, le Grand Moncton a ouvert le chemin à un bon nombre d'autres aéroports canadiens de taille moyenne qui devaient tous entreprendre les mêmes négociations de transfert de la gestion aux autorités locales. Transports Canada a admis qu'il serait plus exigeant dans ses négociations avec le Grand Moncton afin d'établir des normes pour les autres négociations à venir. Le fait d'avoir négocié seulement avec des aéroports beaucoup plus importants jusqu'à ce moment-là rendait les négociations encore plus difficiles. Mais cela a également donné un avantage au Grand Moncton grâce à l'expérience qu'il a acquise et qu'il peut maintenant utiliser pour conseiller les autres

communautés qui effectuent le processus de transfert. La GMAA a également décidé de joindre le Conseil des aéroports du Canada, le premier petit aéroport à le faire. Elle est ainsi devenue une représentante de fait de tous les petits aéroports du Canada, et cela lui a permis de défendre des points de vue auxquels les grands aéroports n'étaient pas habitués ou auxquels ils n'avaient pas songé.

### **3.5.3 Le partenariat se poursuit**

Maintenant que le transfert lui-même est terminé, la GMAA et la communauté font face à d'autres défis. Il est urgent de remplacer une des deux principales pistes, ainsi que le terminal. (En vertu de la Politique nationale des aéroports, le gouvernement fédéral est encore propriétaire de l'aéroport et il a toujours des intérêts dans l'aéroport qui fait partie du Réseau national des aéroports.) Des dépenses en capital de quelque 27 millions de dollars ont été prévues pour faire les remplacements ou les améliorations nécessaires, une tâche rendue plus urgente par le fait que le Grand Moncton sera l'hôte du Sommet international de la francophonie en 1999. Autrement, un plan de dépenses de huit à dix ans était envisagé.

La GMAA a maintenant commencé à réunir ces fonds. Les trois conseils municipaux ont voté la garantie d'un emprunt de 4,8 millions de dollars à la GMAA au début de 1997 et le gouvernement fédéral a engagé 2 millions de dollars. Les préoccupations concernant cette sortie de fonds sont dues au déficit d'exploitation de l'aéroport qui semble permanent. Pour résoudre ce problème, il serait possible d'introduire des frais d'utilisation pour les passagers, une technique qui a été employée dans d'autres aéroports commercialisés du Canada. D'autres investissements publics dans les aires de trafic de fret ont été nécessaires pour compléter les investissements privés dans les installations pour le fret effectués par les principaux transporteurs de fret dont les activités sont basées à l'aéroport, entre autres Purolator Courrier et Federal Express.

### **3.5.4 Évaluation du partenariat pour le transfert de la gestion de l'aéroport**

Des trois études de cas de la présente section, l'histoire du transfert de la gestion de l'aéroport est celle du partenariat dont les objectifs étaient les mieux déterminés. Elle traite d'un bien communautaire dont on avait l'impression que l'utilisation ou la promotion ne correspondait pas à son potentiel comme outil de développement économique. Il y avait une série d'étapes définies à suivre entre l'étude et le transfert lui-même. La GMAA avait été précédée par des comités et des groupes qui avaient fait un travail de base important. D'autres groupes du Grand Moncton ont offert tout le soutien dont ils étaient capables, tout en étant bien heureux de laisser la GMAA diriger ce partenariat. Il n'y a aucun doute que le partenariat a répondu au besoin défini d'effectuer le transfert de la gestion de l'aéroport, ce qui s'est produit le 1<sup>er</sup> septembre 1997. Ce succès est encore plus valable du fait que Moncton a été le premier petit aéroport du Canada à être pris en charge par la communauté.

Le Comité de direction de la GMAA était formé de 13 membres représentant les gens d'affaires, la main-d'oeuvre et les gouvernements. Les membres ont été nommés à ce

Comité de direction non seulement pour représenter leurs clients, mais tout d'abord à cause de leur engagement dans la communauté et à cause des compétences professionnelles qu'ils ont apportées et qui ont été mobilisées au cours du long processus de transfert. Le partenariat pour l'aéroport, mis sur pied au milieu des années 1980, a bien fait son travail dès le début et il a réuni les renseignements nécessaires pour appuyer sa position dans les négociations. Il n'a jamais craint d'entreprendre d'autres étapes innovatrices, comme de se joindre au Conseil des aéroports du Canada.

Tout comme les autres partenariats dont il est question ici, celui du transfert du contrôle de l'aéroport fait face à des défis permanents. Bien que l'exploitation de l'aéroport soit maintenant assurée par une entreprise de services commerciaux (YVR), il faut encore prendre des décisions sur les dépenses en capital et les directions futures. Le partenariat qui a vu le jour à cause du transfert de la gestion de l'aéroport est donc un exemple de la façon dont un partenariat peut évoluer pour devenir un conseil consultatif ou un comité de gestion dans un sens commercial ou d'entreprise. Le besoin défini de transférer la gestion de l'aéroport aux autorités locales est maintenant remplacé par un autre, celui d'entreprendre les nouveaux investissements nécessaires.

D'autres objectifs sont moins bien définis. Il n'y aura pas de perte d'emplois à l'aéroport pendant au moins deux ans, en vertu des termes d'un contrat signé avec les principaux syndicats au milieu des années 1997. Le service aux passagers s'améliore grâce au marché de l'ensemble du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard et du nord-ouest de la Nouvelle-Écosse. De nouveaux services ont été établis vers Toronto et la Floride (Royal Airlines) et vers Montréal via Québec (Air Montréal). Canada 3000 commencera les départs vers Toronto trois fois par semaine, par Airbus A320, en mai 1998 et, si cela marche bien, il ajoutera des départs vers la Floride et vers l'Europe d'ici le milieu de 1999.

Le service du fret à l'aéroport est centré sur Federal Express et UPS qui étaient déjà là avant le transfert. Les innovations technologiques de l'aéroport ont probablement une portée limitée et elles devront attendre l'amélioration des pistes et du terminal. Il est toutefois raisonnable de penser que l'aéroport apportera des avantages à moyen et à long terme, à mesure que la GMAA connaîtra mieux son rôle, qu'elle fera du marketing et qu'elle apportera les améliorations nécessaires. Ceci correspond bien à la place de l'aéroport dans l'infrastructure du transport du Grand Moncton.

### **3.6 ÉVALUATION DES PARTENARIATS DÉCRITS DANS LES ÉTUDES DE CAS**

Les partenariats décrits dans les études de cas se caractérisent par la diversité de leur but ou objectif, de leur structure, de leur processus et de leur portée. Mais bien que différents à ces égards, ils partagent des points communs. Premièrement, il y a toujours un but prédominant qui est l'amélioration de la communauté. Ce but peut être atteint par la création de meilleurs emplois, des technologies meilleures, une diversification de la base

économique, une hausse des exportations et bien d'autres choses. Un milieu de diversification et de croissance économiques est profitable pour les citoyens.

Deuxièmement, le travail des partenariats ne s'arrête pas. Lorsqu'une série de buts ou de besoins sont atteints ou satisfaits, une autre série apparaît. Les partenariats doivent donc évoluer en suivant les différents défis auxquels ils font face.

Troisièmement, les partenariats du Grand Moncton se sont formés dans le contexte d'une série de plans stratégiques qui réunissaient les aspirations, les objectifs et les énergies de la communauté. Ces plans ont été préparés par la communauté. Ils n'ont pas été imposés par les gouvernements, bien que des organismes gouvernementaux soient partenaires tout comme de nombreux autres groupes communautaires. Ces plans ont stimulé l'énergie et l'enthousiasme de bien des bénévoles qui travaillent pour la communauté tout en travaillant aussi pour gagner leur vie. De cette façon, des particuliers et des entreprises contribuent à la croissance de leur communauté en donnant leur temps et en partageant leurs compétences. Le pouvoir qui en découle aide non seulement à construire la communauté, mais il donne aussi aux bénévoles la possibilité de dire leur mot en ce qui concerne leur propre avenir. Ceci fait du Grand Moncton lui-même le plus grand des partenariats.

On ne peut pas dire, cependant, que les études de cas montrent que le développement économique du Grand Moncton est devenu autosuffisant. La communauté peut s'accorder un crédit énorme pour avoir tracé sa propre voie en élaborant des plans et en les mettant en application et elle peut en tirer de la satisfaction. Cependant, les entreprises locales se fient encore sur leurs partenaires pour les aider à mettre en oeuvre divers projets. Le gouvernement provincial et NBTel ont été essentiels pour attirer les centres téléphoniques. L'Université de Moncton et les entreprises partenaires du Parc scientifique, ou de Concept+, ont besoin d'un soutien financier et de conseils techniques des organismes fédéraux et provinciaux. L'aéroport de Moncton est un élément clé d'un développement autosuffisant, mais tous les partenaires reconnaissent les défis que posent la levée des fonds d'investissements dont il a grandement besoin. Ce mélange de partenaires intéressés révèle des circonstances tant pragmatiques que réelles.

Les besoins cernés par tous les partenariats vont du général au particulier. À l'arrière-plan de tous se trouvait et se trouve encore le besoin de créer des emplois dans le Grand Moncton et de diversifier la base économique de la communauté. Les plans stratégiques mettent également en valeur l'harmonie culturelle du Grand Moncton et le fait que c'est un endroit où il fait bon vivre. Ils étaient également déterminés à utiliser plus à fond les avantages du Grand Moncton comme lieu d'affaires, tels que le bilinguisme, les coûts peu élevés, l'emplacement de la ville et une main-d'oeuvre loyale.

Les partenariats dont nous avons fait le profil dans la présente section ont eu pour résultats la création d'emplois, la diversification de la base économique, une hausse des ventes dans les marchés à l'extérieur du Grand Moncton, l'acquisition de compétences et

des industries plus axées sur les technologies. Intuitivement, cela fait du Grand Moncton un meilleur endroit où vivre et où travailler. Pour prouver que cela est devenu une réalité, qu'en fait les partenariats ont contribué de façon significative au développement économique du Grand Moncton, nous allons maintenant voir le point de vue du secteur privé.



## **SECTION 4 : RETOMBÉES DES PARTENARIATS SUR LES ENTREPRISES**

### **4.1 BUTS ET DÉFINITIONS**

Dans la section précédente, nous avons évalué les partenariats du point de vue des partenaires; dans la présente section, nous examinons ce concept du point de vue du secteur privé, c'est-à-dire de quelle façon les partenariats ont influé sur le rendement des entreprises. Un partenaire peut se définir comme étant toute partie qui a contribué à la réalisation des objectifs ou de la mission d'une entreprise, ou qui l'a aidée en ce sens; il peut s'agir des administrations municipales et des gouvernements provincial et fédéral, ou de leurs ministères ou organismes (y compris les commissions industrielles et les parcs industriels), des universités et des collèges communautaires, d'organisations industrielles et d'autres entreprises privées. Un partenariat peut être une entente officielle ou un document juridique écrit définissant clairement les responsabilités des partenaires; il peut aussi être une entente informelle permettant aux partenaires de se prêter assistance, par exemple en se donnant des conseils et des renseignements.

### **4.2 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE**

Pour obtenir l'évaluation des partenariats par le secteur privé, 20 entreprises choisies avec l'aide du Comité de direction avaient été ciblées pour l'entrevue. Deux n'ont pas participé. Le choix a été fait de façon à échantillonner les nouveaux établissements, les entreprises spécialisées en technologie et les exportateurs de technologie, les entreprises établies depuis longtemps et celles des secteurs traditionnels, du secteur de la fabrication et des services. Les secteurs suivants ont été représentés :

- Produits du bois
- Produits alimentaires
- Composants d'équipement électronique
- Ateliers d'usinage
- Produits et processus de technologie de l'information
- Commerce électronique
- Textiles
- Centres téléphoniques

Un profil de chaque entreprise a été préparé à partir des dossiers des clients de l'APECA et des informations fournies par la CÉGM, puis modifié d'après les renseignements recueillis au cours des entrevues.

Bien qu'il s'agisse d'une étude de cas plutôt que d'un sondage scientifique, un questionnaire normalisé a été préparé en vue d'assurer l'uniformité des réponses aux fins d'analyse et de comparaison. Le questionnaire se divisait en trois parties :

- L'entreprise : cette partie porte principalement sur le rendement de l'entreprise.

- Les partenariats : cette partie porte sur les partenariats, ainsi que sur leur pertinence, leur succès, leur efficacité et leur efficience.
- Le Grand Moncton : cette partie comprend une série de cinq questions portant sur le rendement économique de la communauté au cours des dix dernières années. (Les réponses à ces questions se trouvent à la section 5. Elles sont combinées aux réponses à la même série de questions posées aux personnes interrogées lors des études de cas décrites à la section 3.)

En octobre 1997, une lettre a été adressée aux entreprises sélectionnées, pour les inviter à participer à cette recherche et leur expliquer le but des entrevues. Par la suite, nous avons communiqué avec chaque entreprise pour déterminer les dates des entrevues qui ont eu lieu de la mi-novembre 1997 au début de janvier 1998.

#### **4.3.1 L'entreprise**

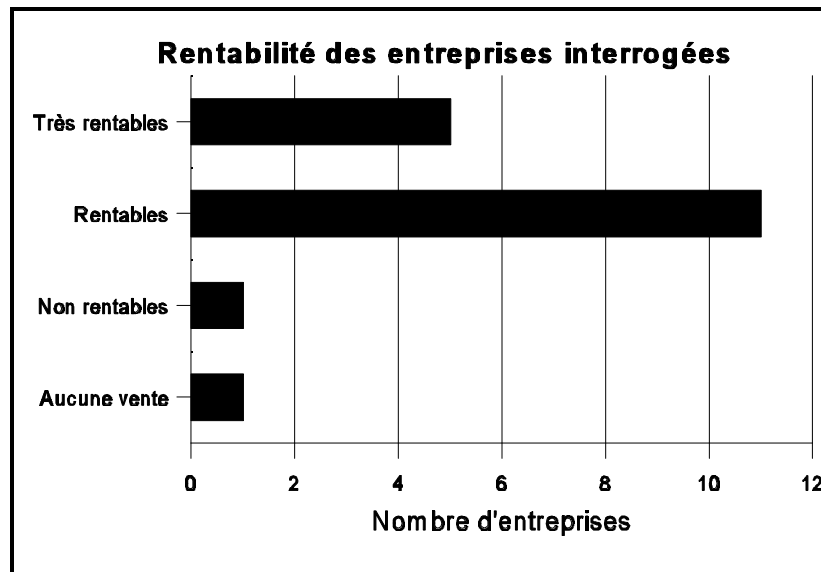
Cette partie comprenait quatre questions :

- *Pouvez-vous décrire brièvement le rendement de votre entreprise?*
- *Votre entreprise est-elle très rentable, rentable ou non rentable?*
- *Quels facteurs ont contribué à votre succès?*
- *Quels facteurs peuvent avoir nui à votre succès?*

Parmi les dix-huit entreprises choisies, huit sont relativement jeunes puisqu'elles ont été établies au cours des années 1990 : trois centres téléphoniques et cinq entreprises spécialisées en technologie. Dans cette dernière catégorie, une seule entreprise existait avant 1990.

Onze entreprises ont été fondées par des entrepreneurs locaux, dont cinq des six entreprises spécialisées en technologie. Une de ces celles-ci a reçu un investissement considérable de l'extérieur de la région, notamment des États-Unis où se trouve maintenant son siège social afin d'améliorer son accès au capital. Toutefois, la R.-D. et la production de cette entreprise se font encore dans le Grand Moncton. Parmi les sept autres entreprises, deux ont acheté des établissements en place et ont conservé une gamme de produits semblables; elles ont amélioré la qualité et diversifié la production et les marchés.

Dans l'ensemble, les entreprises ont qualifié leur rendement de bon ou de très bon. La plupart ont connu une croissance rapide et elles ont réussi à pénétrer de nouveaux marchés d'exportation. Toutefois, une des entreprises, qui avait pourtant développé de nouveaux produits et qui avait connu au départ une croissance significative, n'a pas atteint ses objectifs de ventes et elle demande actuellement la protection de la loi sur les faillites. Une autre, qui est touchée par les fluctuations cycliques, a connu une croissance régulière mais lente.



Toutes les entreprises interrogées, sauf deux, ont indiqué que leurs activités étaient rentables (11) ou très rentables (5). (Les centres téléphoniques ont parlé de succès plutôt que de rentabilité; deux ont déclaré qu'ils avaient très bien réussi et un qu'il avait bien réussi.) Quant aux deux autres entreprises, l'une n'est pas rentable et l'autre commence seulement à produire et n'a pas encore réalisé de ventes.

Le succès des entreprises s'explique par des facteurs externes et internes. Les principaux facteurs externes ont été :

- Les partenariats, notamment avec l'APECA, DÉT, l'Université de Moncton, la CÉGM, la BDC (appelée autrefois Banque fédérale de développement), NBTel et le CCNB. (Les abréviations utilisées dans la présente section sont définies à la page 56.)
- Des conditions économiques favorables.
- Un secteur en croissance rapide.
- Une bonne réserve de travailleurs instruits, notamment des ingénieurs diplômés de l'Université de Moncton et d'autres universités ainsi que des techniciens et des technologues diplômés du CCNB.
- Un service courtois et rapide de la part des organismes gouvernementaux (y compris l'APECA et DÉT) lorsqu'un soutien ou une aide étaient nécessaires. (Une seule entreprise s'est plainte de la « paperasserie administrative ».)

Les autres facteurs externes positifs ont été les faibles taux d'intérêts, un bon emplacement et une source fiable d'approvisionnement.

Les facteurs internes les plus importants ont été :

- Une équipe de gestion compétente et efficace.

- Une excellente stratégie de planification et de marketing.
- La capacité de découvrir et de cibler un créneau de marché.
- Beaucoup de travail, de la détermination et un dévouement indéfectible à tous les niveaux.
- De bons employés fiables ayant un profond sens de l'éthique du travail, et un faible taux de roulement du personnel.
- Des produits et services de haute qualité.

Les entreprises ont également indiqué certains facteurs qui ont nui à leur croissance ou qui l'ont retardée, dont le principal a été l'accès au capital. Certaines ont eu l'impression que les prêteurs conventionnels étaient trop prudents lorsqu'il s'agissait de prêter à de petites ou moyennes entreprises. D'autres facteurs ont été mentionnés par certaines entreprises comme ayant nui à leur croissance :

- La difficulté de trouver des cadres intermédiaires expérimentés.
- La difficulté d'obtenir des approvisionnements et des facteurs de production non disponibles localement.
- Une croissance rapide qui a mis à rude épreuve l'approvisionnement en facteurs de production locaux ou régionaux.
- La distance jusqu'à l'approvisionnement en matériel ou en pièces spécialisés.
- Les modifications apportées par l'APECA à sa politique concernant les contributions non remboursables, transformées en contributions remboursables, qui ont eu un effet négatif en particulier sur les activités de R.-D.
- L'aide accordée par l'APECA à des concurrents, ou refusée sous prétexte que cela aurait un effet négatif sur des concurrents.
- La récession du début des années 1990.
- Le coût du respect des règlements relatifs à l'environnement.

### 4.3.2 Partenariats

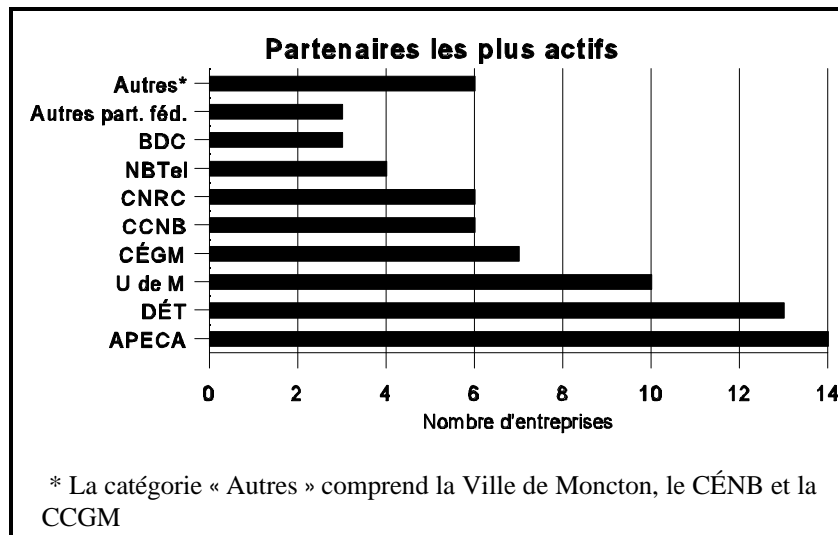
#### 4.3.2.1 Partenaires

Cette partie comprenait trois questions :

- *Quels sont les partenaires qui ont le plus contribué à votre succès?*
- *Pouvez-vous décrire brièvement le partenariat et le rôle de chaque partenaire?*
- *De quelle façon les partenaires se sont-ils complétés les uns les autres?*

Toutes les entreprises interrogées, sauf une, ont indiqué que leurs partenaires avaient apporté une contribution positive à leur rendement. Bien que la plupart du temps les entreprises aient établi des partenariats avec plus d'un partenaire, ces partenariats se faisaient souvent sur une base individuelle. Lorsqu'il y avait plus d'un partenaire, il s'agissait habituellement de l'APECA et de DÉT. Dans les cas où plus d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental ou de financement participait à un projet, il y avait toujours consultation entre les différents partenaires.

Les organismes les plus souvent cités comme partenaires sont indiqués dans le diagramme qui suit.



#### Abréviations utilisées dans la présente section

APECA- Agence de promotion économique du Canada atlantique  
 BDC - Banque de développement du Canada (autrefois appelée Banque fédérale de développement)  
 CCGM - Chambre de commerce du Grand Moncton  
 CCNB - Collège communautaire du Nouveau-Brunswick  
 CÉGM - Commission économique du Grand Moncton  
 CÉNB - Conseil économique du Nouveau-Brunswick  
 CNRC - Conseil national de recherches du Canada  
 DÉT - Ministère du Développement économique et du Tourisme du Nouveau-Brunswick  
 IC - Industrie Canada  
 MID - Développement Industriel de Moncton Ltée  
 NBTel - New Brunswick Telephone Company  
 U de M - Université de Moncton

Aux fins de l'analyse des partenariats, les entreprises peuvent être regroupées en trois catégories : les centres téléphoniques, les entreprises spécialisées en technologie et les autres.

- Les représentants des **centres téléphoniques** interrogés ont déclaré que l'ancien premier ministre McKenna avait été une des raisons qui les avaient amenés à venir évaluer les différentes possibilités du Nouveau-Brunswick. La qualité des télécommunications a été le facteur déterminant dans le choix de la province. Par la suite, d'autres facteurs sont entrés en jeu dans la sélection d'un lieu précis, dont

- la qualité de l'infrastructure de l'enseignement et des cours, la qualité de la vie et la qualité de la main-d'oeuvre, y compris le bilinguisme.
- Les centres téléphoniques ont affirmé que NBTel était leur plus important partenaire. Ils ont été impressionnés par la qualité du personnel et en particulier par le service. NBTel est considéré comme une entreprise compétente non seulement lorsqu'il s'agit de fournir le matériel nécessaire, mais aussi d'aider les entreprises à planifier leurs besoins futurs. De plus, NBTel a organisé un centre de secours accessible à n'importe quel centre téléphonique en cas de catastrophes ou de pannes majeures.
  - Les centres téléphoniques ont dit que les campus du CCNB étaient des plus utiles pour répondre aux besoins de formation des employés. Ils ont particulièrement apprécié leur collaboration lors de la préparation et de la prestation de cours de formation sur mesure correspondant à leurs exigences.
  - La CÉGM a été citée comme une partenaire précieuse. Elle a donné des conseils et des renseignements sur les facteurs économiques, sur les facteurs relatifs à la qualité de la vie, sur les locaux disponibles et sur les travailleurs disponibles. Elle a plus précisément préparé un répertoire des employés qualifiés disponibles et elle a organisé un salon de l'emploi pour aider les centres téléphoniques à faire du recrutement.
  - DÉT a été considéré comme une aide précieuse au début de l'installation des centres téléphoniques. Il a fourni des renseignements sur la compétitivité des coûts de divers endroits au Nouveau-Brunswick, ainsi qu'une aide financière, habituellement sous forme de prêts à remboursement conditionnel au nombre d'emplois créés.
  - Les **entreprises spécialisées en technologie** ont particulièrement apprécié les partenariats avec les organismes de financement, surtout l'APECA et DÉT, et avec les établissements de recherche, notamment l'Université de Moncton.
  - L'APECA a été citée comme la source d'aide financière la plus importante, suivie par DÉT, le plus souvent en partenariat avec l'APECA dans le cadre d'ententes fédérales- provinciales. (Rappelons qu'environ les deux tiers des entreprises sélectionnées pour l'entrevue [14 sur 18] étaient des clients de l'APECA. Il est donc normal que celle-ci soit la partenaire la plus souvent citée.)
  - Pour les entreprises spécialisées en technologie, l'Université de Moncton a été de loin la partenaire la plus importante en ce qui concerne les activités de R.-D., en particulier grâce à Concept+. L'Université de Moncton fait de la recherche selon le régime de la rémunération des services, conformément aux spécifications du client. Elle partage également ses installations avec des chercheurs du secteur privé et elle permet à ses chercheurs de travailler en collaboration avec des entreprises dans leurs propres locaux.
  - Le CNRC a été mentionné par certaines entreprises spécialisées en technologie comme une bonne source de conseils et de renseignements techniques. Il a également fourni une aide financière limitée dans quelques cas et il a alors aidé à gérer les projets de recherche.

- Les **autres types d'entreprises** ont apprécié surtout les partenariats avec des prestataires d'aide financière, notamment l'APECA. La BDC a été une partenaire dans trois cas et elle a été particulièrement appréciée par une entreprise où elle a pris des intérêts financiers.
- Deux entreprises ont d'abord été attirées à Moncton à cause des avantages industriels et de l'aide associés au Programme fédéral de productivité de l'industrie du matériel de défense. L'une d'elles a également profité des programmes de développement régional offerts par l'APECA et DÉT pour le démarrage ou l'expansion d'entreprises, l'achat de matériel et les activités de R.-D.

#### **4.3.2.2 Partenariats, besoins et priorités**

Cette partie comprenait la question suivante :

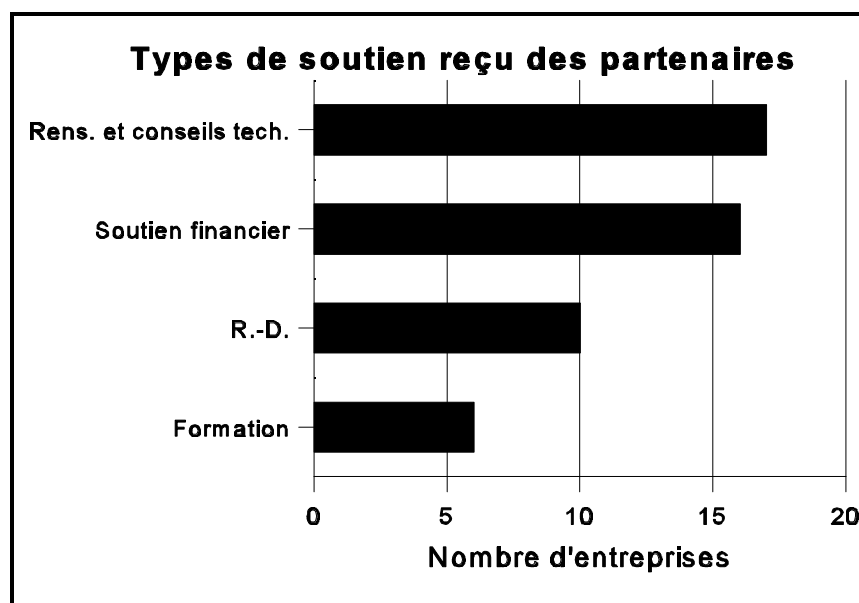
- *Le partenariat a-t-il répondu aux besoins et aux priorités de l'entreprise? De quelle façon?*

Cette question traite de la pertinence des partenariats. Toutes les entreprises interrogées, à l'exception d'une qui n'a pas indiqué de partenaire, ont déclaré que les partenariats avaient été utiles ou très utiles pour répondre à leurs besoins et à leurs priorités. Ceux-ci variaient d'une entreprise à l'autre et d'une période à l'autre au sein d'une même entreprise, selon son stade de développement. Les besoins mentionnés ont été regroupés en quatre grandes catégories dans le tableau ci-dessous. Les priorités et les partenaires sont indiqués en regard.

<b>Besoins</b>	<b>Priorités</b>	<b>Principaux partenaires</b>
Soutien financier (direct et indirect)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- établissement, réinstallation, modernisation et expansion</li> <li>- achat de matériel</li> <li>- marketing et promotion</li> <li>- recherche et développement</li> <li>- embauche de personnel spécialisé</li> <li>- développement des ressources humaines</li> <li>- amélioration de la qualité, y compris la certification de l'assurance de la qualité</li> <li>- planification</li> <li>- amélioration de la productivité et de l'efficacité</li> <li>- matériel de télécommunications</li> <li>- fonds de roulement</li> </ul>	APECA DÉT CNRC IC CÉGM
Soutien de la R.-D.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développement et perfectionnement des produits</li> <li>- développement et perfectionnement des processus</li> <li>- amélioration de qualité</li> <li>- amélioration de l'efficacité</li> <li>- développement de logiciels</li> <li>- conception de produits</li> </ul>	U de M IC CNRC NBTeI
Renseignements et conseils techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- programmes et services gouvernementaux</li> <li>- R.-D. et développement de produits</li> <li>- amélioration de la qualité et de l'efficacité</li> <li>- développement de logiciels et de progiciels</li> <li>- renseignements économiques</li> <li>- infrastructure d'enseignement et cours</li> <li>- disponibilité de travailleurs qualifiés</li> <li>- données de référence</li> <li>- compétitivité des coûts</li> <li>- facteurs relatifs à la qualité de la vie</li> <li>- renseignements à caractère commercial</li> <li>- transfert de technologie</li> </ul>	APECA DÉT NBTeI CÉGM U de M CNRC CCGM CÉNB Ville de Moncton MID
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formation sur mesure pour les employés, notamment pour les centres téléphoniques</li> </ul>	CCNB NBTeI

La plupart des entreprises ont déclaré avoir obtenu des renseignements et des conseils techniques ainsi que de l'aide financière pour répondre à leurs besoins et à leurs priorités; dix entreprises ont reçu un soutien à la R.-D. et six ont bénéficié de programmes d'apprentissage ou de cours de formation sur mesure au CCNB (voir le diagramme).





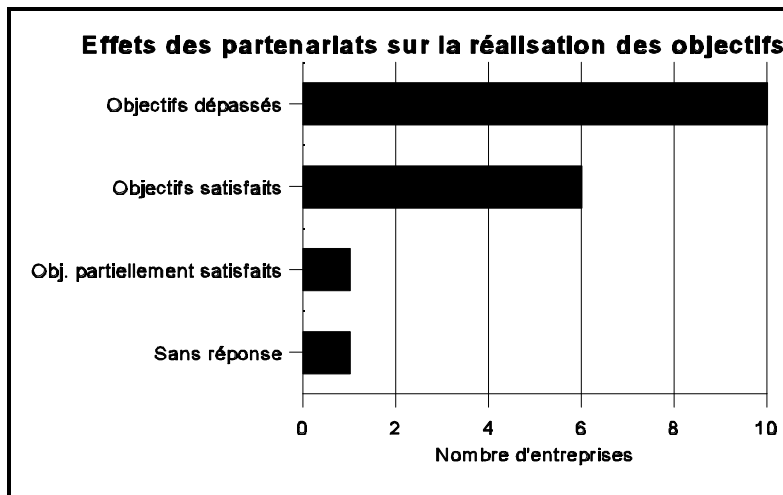
#### 4.3.2.3 Partenariats et objectifs

(Les sections 4.3.2.3 à 4.3.2.6 traitent des questions relatives au succès des entreprises.)

Nous avons posé les questions suivantes :

- *Quels étaient les objectifs des partenariats?*
- *Les objectifs ont-ils été atteints, dépassés ou non atteints, ou est-il trop tôt pour répondre à cette question?*

Toutes les entreprises sauf une ont défini l'objectif des partenariats comme étant la prestation d'un soutien pour répondre aux besoins et aux priorités. La seule exception remarquable a été un centre téléphonique qui a défini l'objectif des partenariats comme étant « la prestation d'un service de haute qualité aux clients » [traduction].



Dix entreprises ont indiqué que les objectifs des partenariats avaient été dépassés (voir le diagramme). Plusieurs entreprises ont été particulièrement satisfaites de leur partenariat avec l'APECA qui a répondu efficacement aux demandes d'aide financière. Les centres téléphoniques ont surtout apprécié leur partenariat avec NBTel dont « les avantages ont dépassé les attentes » [traduction], particulièrement lorsqu'il s'agissait de prévoir les besoins futurs et d'aider à faire la planification. Plusieurs entreprises spécialisées en technologie ont été très satisfaites du soutien en R.-D. de l'Université de Moncton et de l'aide financière de l'APECA.

Six autres entreprises ont déclaré que les objectifs des partenariats avaient été satisfaits, et une entreprise a répondu que les objectifs avaient été partiellement satisfaits. (Cette dernière se trouve dans un secteur industriel très concurrentiel au niveau mondial et elle est très sensible aux fluctuations cycliques.)

#### 4.3.2.4 Partenariats et succès

Nous avons demandé aux entreprises de choisir l'énoncé qui décrivait le mieux leur expérience :

- *Parmi les énoncés suivants, lequel décrit le mieux les retombées qu'ont eues les partenariats sur votre entreprise?*
  - *Notre entreprise a atteint ses objectifs en grande partie grâce aux partenariats.*
  - *Notre entreprise a atteint ses objectifs, mais son succès n'est dû que dans une faible mesure aux partenariats.*
  - *Notre entreprise n'a peut-être pas atteint ses objectifs, mais les partenariats ont assuré sa survie.*
  - *Les partenariats n'ont eu absolument aucun effet sur notre entreprise.*
  - *Je ne sais pas.*

Quatorze entreprises interrogées ont répondu que les partenariats avaient contribué à atteindre leurs objectifs. Plusieurs ont mentionné l'APECA comme la principale partenaire responsable de leur succès. Les centres téléphoniques, qui n'ont pas reçu d'aide de l'APECA, ont cité NBTel comme le partenaire qui avait le plus contribué à leur succès.

Deux entreprises interrogées ont répondu que leur succès n'était dû que dans une faible mesure à leurs partenaires. Une autre a déclaré qu'elle n'avait pas atteint ses objectifs, mais que les partenariats, en particulier celui avec l'APECA, avaient assuré sa survie.

#### **4.3.2.5 Partenariats et incrémentalité ou effet d'entraînement**

Nous avons posé deux questions sur l'incrémentalité ou l'effet d'entraînement :

- *Les partenariats ont-ils engendré des bénéfices qui n'auraient pas été possibles sans eux?*
- *Dans quelle mesure les partenariats ont-ils contribué à la réalisation des objectifs, par comparaison à ce que l'entreprise aurait pu faire si elle avait agi seule?*

Les réponses à ces questions montrent que les partenariats ont eu un très grand effet d'entraînement dans le Grand Moncton. Onze entreprises interrogées ont répondu que sans leurs partenaires, elles n'auraient pas été en affaires ou ne seraient peut-être plus en affaires. Globalement, ces 11 entreprises employaient plus de 1 000 personnes en 1997 et leurs ventes dépassaient les 60 millions de dollars. Parmi elles, huit ont été établies au cours des années 1990 : cinq entreprises spécialisées en technologie et trois centres téléphoniques. Il est probable que les centres téléphoniques se seraient établis ailleurs, en dehors du Nouveau-Brunswick, si ce n'était du niveau et de la qualité des services fournis par NBTel. De même, deux entreprises spécialisées en technologie ont déclaré qu'elles se seraient probablement installées ailleurs (aux États-Unis), sans le soutien offert par leurs partenaires locaux.

Six autres entreprises ont affirmé que, sans l'aide des partenariats, elles auraient connu une certaine croissance mais plus limitée. Pour elles, les partenariats ont contribué à l'expansion des marchés, à l'acquisition d'une meilleure technologie, à l'amélioration des produits, à l'introduction de nouveaux produits et à l'augmentation des ventes et du nombre d'emplois.

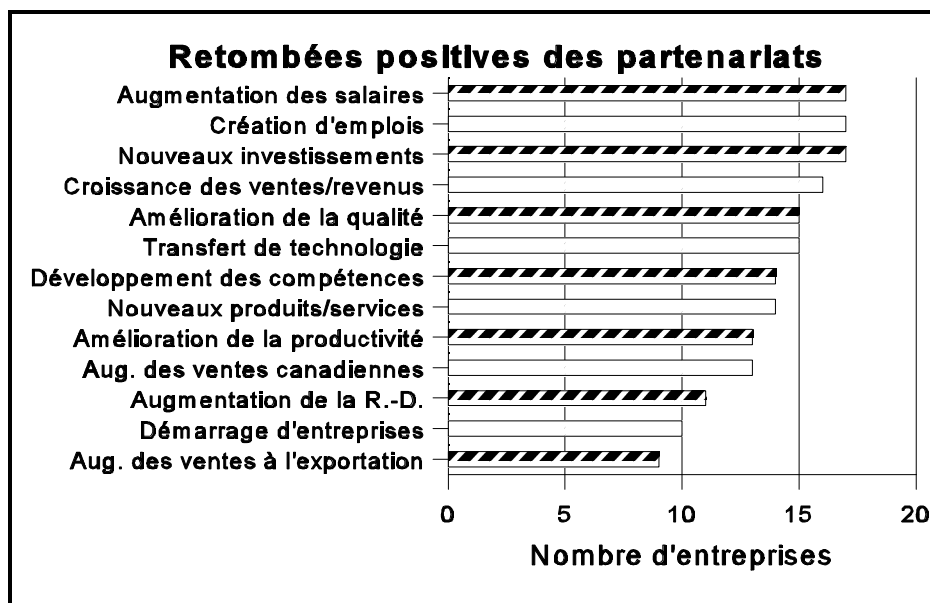
Les partenariats ont donc favorisé la diversification industrielle du Grand Moncton. Ils ont plus précisément aidé à mettre sur pied un noyau d'entreprises spécialisées en technologie qui offrent des possibilités d'emplois bien rémunérés aux diplômés de l'Université et du Collège communautaire et qui ont contribué à attirer de l'extérieur du Nouveau-Brunswick des personnes ayant des compétences particulières qui peuvent, à leur tour, attirer d'autres entreprises spécialisées en technologie.

Il y a eu également d'autres retombées. Certains regroupements ont eu lieu entre les entreprises spécialisées en technologie et entre celles-ci et les entreprises de fabrication de produits métalliques ainsi que les ateliers d'usinage qui ont l'outillage de précision pour fournir le matériel et les pièces de haute qualité dont les premières ont souvent besoin. L'Université de Moncton a également tiré profit des partenariats avec les entreprises privées qui lui ont permis de créer des emplois, notamment avec Concept+, en particulier pour les ingénieurs diplômés. Les compétences du personnel de Concept+ ont augmenté grâce à la participation à des projets stimulants et au partage des connaissances avec les chercheurs du secteur privé.

#### 4.3.2.6 Partenariats et conséquences

Nous avons posé la question suivante :

- *Les partenariats ont-ils eu des retombées sur les points suivants? (Voir le diagramme)*



Au dire de tous, les partenariats ont eu des retombées très positives sur le Grand Moncton. À l'exception de l'entreprise qui n'a pas indiqué de partenaire, toutes les entreprises interrogées ont déclaré que les partenariats avaient eu des retombées bénéfiques sur leurs activités, les plus importantes concernant les salaires, la création d'emplois, les nouveaux investissements et les ventes. Une analyse plus approfondie de ces réponses permet de formuler les commentaires qui suivent.

*Démarrage d'entreprises et investissements* : Dix-sept entreprises ont indiqué que les partenariats avaient contribué positivement à la hausse des investissements et dix ont déclaré que leurs partenaires les avaient tout d'abord encouragées à se lancer en affaires. Sans les partenaires, les investissements dans de nouvelles entreprises, dans l'expansion

des entreprises existantes ou dans l'achat de matériel auraient été considérablement moins élevés. Sur les 17 entreprises, dix ont été établies avec l'aide d'un ou de plusieurs partenaires. Les partenaires les plus fréquemment mentionnés ont été tout d'abord l'APECA, puis DÉT. Leurs contributions se sont exprimées principalement sous forme d'aide financière. NBTel a été cité comme le partenaire le plus important pour les centres téléphoniques à cause de la compétence de ses employés et des services de haute qualité fournis à ses clients.

*Emplois et salaires* : Pratiquement toutes les entreprises (17) ont déclaré que les partenariats avaient eu des retombées considérables sur la création d'emplois et sur les salaires. Le nombre total d'emplois des 17 entreprises est passé de 313 en 1990 à 1 966 en 1997. ***Il est bon de souligner que cette multiplication par six du nombre d'emplois a été due en grande partie aux partenariats destinés à aider les entreprises.*** Huit de ces entreprises ont été établies après 1990, ce qui signifie que le nombre d'emplois était nul au départ. Comme nous l'avons déjà mentionné, 11 entreprises, qui fournissent plus de 1 000 emplois, ont indiqué qu'elles ne seraient pas en affaires sans l'aide de leurs partenaires.

*Ventes* : Les partenariats ont également eu d'importantes retombées sur les ventes des entreprises interrogées. (Seulement 12 entreprises ont fourni des données sur les ventes; les résultats seraient certainement meilleurs si ces données étaient complètes.) Pour l'ensemble des 12 entreprises qui ont répondu, les ventes sont passées d'environ 30 millions de dollars en 1990 à plus de 100 millions de dollars en 1997. Les ventes des 11 entreprises qui ont indiqué qu'elles ne seraient pas en affaires sans l'aide de leurs partenaires, ont dépassé les 60 millions de dollars en 1997.

*Expansion des marchés* : Treize entreprises ont déclaré que les partenariats avaient contribué à augmenter leurs ventes sur les marchés canadiens. La plupart d'entre elles vendaient leurs produits principalement sur les marchés locaux et régionaux, mais elles ont réussi à vendre également au Québec et en Ontario. Neuf entreprises ont aussi indiqué de nouvelles ventes à l'exportation. L'APECA et DÉT ont été les principaux partenaires en matière d'expansion des marchés. Ils ont tous deux accordé des fonds pour entreprendre des activités de marketing et de promotion. L'APECA a de plus fourni une aide financière pour aider à préparer les plans de marketing et pour embaucher des gestionnaires du marketing. Pour sa part, DÉT a donné des renseignements sur les marchés. En outre, une entreprise a eu recours au Programme fédéral de développement des marchés d'exportation afin d'explorer les possibilités de ventes sur les marchés étrangers. Les entreprises spécialisées en technologie sont particulièrement intéressées par les marchés d'exportation qui représentent de 46 % à 98 % de leurs ventes totales. Parmi les autres entreprises, une seule avait d'importantes ventes à l'exportation, soit 84 % de ses ventes totales, et quatre ne vendaient que sur les marchés canadiens.

*Activité de R.-D./introduction de nouveaux produits/transfert de technologie* : Onze des 17 entreprises qui ont eu des partenaires ont participé à des activités de R.-D. Parmi

celles-ci, six entreprises spécialisées en technologie ont consacré à ce domaine entre 5 % et plus de 20 % de leur chiffre d'affaires brut, et une entreprise, dont la production n'est pas encore en marche, a dépensé des millions de dollars en R.-D. Ces entreprises ont des employés qui travaillent uniquement en recherche appliquée. Les entreprises non spécialisées en technologie qui ont des activités de recherche, dépensent moins de 2 % de leur chiffre d'affaires brut en R.-D.

Les activités de R.-D. des entreprises spécialisées en technologie portent principalement sur le développement de nouveaux produits, ce qui est essentiel à leur mandat. Pour ces entreprises, les partenaires les plus importants ont été l'APECA, qui a fourni une aide financière, et l'Université de Moncton avec Concept+. Les autres partenaires importants ont été DÉT pour l'aide financière et le CRNC pour le financement et l'aide à la gestion de certains projets de recherche.

Quatorze entreprises ont indiqué qu'elles avaient introduit de nouveaux produits ou services commercialisables, pour la plupart directement à la suite des activités de R.-D. Ces produits et services étaient plus ou moins complexes et comprenaient des technologies innovatrices qui exigent des employés compétents, détenteurs d'un diplôme d'études supérieures. Un de ces produits, qui se vend environ 500 000 \$ l'unité, a six brevets en attente. Les partenariats ont été considérés comme très importants pour la R.-D. et pour le développement de nouveaux produits commercialisables. La plupart des entreprises qui ont participé à de telles activités ont indiqué qu'elles ne seraient sans doute pas en affaires sans la contribution de leurs partenaires.

Quinze entreprises ont affirmé que les partenariats avaient contribué au transfert de technologie, soit par l'achat de nouvelles technologies soit par le développement de produits. Le transfert de technologie par l'intermédiaire du développement de produits a été particulièrement important pour les entreprises spécialisées en technologie.

Le fait le plus important est peut-être que les partenariats ont contribué à la création d'un noyau de nouvelles entreprises spécialisées en technologie, où la R.-D. est une activité d'importance, de même que le transfert de technologie. Cela a entraîné une diversification des industries et des produits et la création d'emplois fortement rémunérés pour les diplômés des universités et du Collège communautaire.

*Amélioration de la qualité* : Quinze entreprises interrogées ont répondu que l'amélioration de la qualité était une préoccupation constante. Un bon nombre d'entreprises avaient mis en vigueur ou étaient en train de mettre en vigueur des programmes d'assurance de la qualité, tels que ISO 9000 à ISO 9003. L'aide financière pour l'amélioration de la qualité a été fournie par l'APECA et DÉT. L'Université de Moncton a également été un partenaire dans certains cas où elle a donné une aide technique.

*Développement/perfectionnement des compétences* : Quatorze entreprises ont déclaré que les partenariats avaient contribué au développement et au perfectionnement des

compétences, ce qui a favorisé leur rendement. Pour la plupart, l'APECA a été la principale partenaire à cet égard. Elle a fourni une aide financière pour l'embauche de personnel spécialisé tels des gestionnaires du marketing, des chefs de bureau, des gestionnaires du contrôle de la qualité, des gestionnaires du contrôle des stocks et des ingénieurs. Pour d'autres entreprises, les principaux partenaires ont été les campus du CCNB qui ont donné des cours de formation adaptés aux besoins des centres téléphoniques, ainsi que des programmes d'apprentissage pour d'autres entreprises. Un centre téléphonique a également déclaré que NBTel avait contribué au perfectionnement des compétences en gestion par l'entremise du Centre des centres d'appel et des ressources humaines, qu'il a mis sur pied pour aider à répondre aux besoins de développement des ressources humaines des centres téléphoniques.

*Amélioration de la productivité, réduction des coûts et hausse de la rentabilité* : Treize entreprises interrogées ont déclaré que les partenariats les avaient aidées à améliorer leur productivité, ce qui signifie une réduction des coûts et une hausse des profits. Les améliorations se sont produites grâce à l'achat de matériel de production moderne, à la technologie de gestion, à l'amélioration de la technologie de système par la R.-D. et à l'embauche de personnel spécialisé, notamment d'ingénieurs. L'APECA, DÉT et l'Université de Moncton ont été mentionnés comme des partenaires utiles à cet égard. NBTel a été le partenaire le plus important pour les centres téléphoniques; il leur a fourni une aide technique et du matériel de télécommunications de haute technicité.

#### **4.3.2.7 Partenariats et efficacité/efficience**

Nous avons posé la question suivante :

- ***Les partenariats ont-ils permis d'atteindre les objectifs et d'obtenir les résultats à un coût moindre et avec moins d'efforts?***

Cette question porte sur l'efficacité et l'efficience. Comme nous l'avons déjà indiqué, 11 entreprises interrogées ont déclaré qu'elles ne seraient probablement pas en affaires si elles n'avaient pas eu de partenaires. Les partenariats ont donc contribué efficacement à atteindre les objectifs et les résultats visés. Toutefois une entreprise parmi ces 11 a déclaré qu'elle aurait peut-être pu atteindre ses objectifs à des coûts moindres si elle s'était installée aux États-Unis.

En ce qui concerne les six autres entreprises, quatre ont déclaré que les partenariats leur avaient permis d'atteindre leurs objectifs à des coûts moindres et avec moins d'efforts, et deux ont dit qu'elles avaient atteint leurs objectifs et leurs résultats à des coûts moindres, mais pas nécessairement avec moins d'efforts. Les données disponibles sur les ventes et les emplois n'ont pas permis de déterminer si l'efficience des 18 entreprises consultées avait augmenté ou non entre 1990 et 1997.

#### 4.4 ÉVALUATION DES PARTENARIATS

De l'avis général, les partenariats ont apporté de nombreux avantages au secteur privé, dont plusieurs mesurables, et ils ont contribué de façon significative au développement économique du Grand Moncton. Les résultats de notre sondage confirment que les partenariats sont une façon efficace de poursuivre et de promouvoir le développement économique communautaire et régional.

##### 4.4.1 Partenaires et rôles

Sur les 18 entreprises consultées, 17 ont affirmé que les partenariats avaient influé de façon positive sur leur rendement. Nous pouvons résumer dans une grille les principales contributions des dix partenaires les plus actifs. Cette grille permet des références croisées entre les partenaires (énumérés dans la première colonne) et les types d'aide qui peuvent être offerts (dans la ligne du haut). Un cercle plein (●) indique qu'un partenaire a été particulièrement actif en ce qui concerne le type de soutien correspondant à cette cellule. Un cercle vide (○) indique une certaine activité relativement à ce type de soutien. Lorsque la cellule est vide, c'est que le partenaire n'a pas montré d'intérêt ou a fait preuve de peu d'intérêt pour ce type de soutien.

Partenaire principal	Types de soutien			
	Financier	R.-D.	Formation	Renseignements et conseils
<b>Gouvernement :</b> APECA DÉT CÉGM CNRC BDC	● ● ○ ●	●		○ ● ● ●
<b>Établissements d'enseignement :</b> U de M CCNB		●	○ ●	
<b>Organismes commerciaux :</b> CCGM CÉNB				○ ○
<b>Secteur privé :</b> NBTel			○	●
Note : Les partenaires non inclus dans ce tableau comprennent Industrie Canada, la Ville de Moncton et les parcs industriels.				



Les rôles des partenaires peuvent être regroupés en quatre grands types de soutien :

- *Le soutien financier* : Les partenaires les plus importants ont été l'APECA, DÉT et la BDC.
- *Le soutien en R.-D.* : Les principaux partenaires ont été l'Université de Moncton et le CRNC, surtout grâce à des contrats ou à des ententes de recherche selon le régime de la rémunération des services. L'APECA ainsi que DÉT et, dans une moindre mesure, le CNRC, ont également contribué aux activités de R.-D. en fournissant une aide financière.
- *Le soutien en formation* : Les principaux partenaires ont été les campus du CCNB.
- *Les renseignements et les conseils techniques* : La plupart des partenaires ont donné un certain soutien sous une forme ou une autre. Les centres téléphoniques ont particulièrement apprécié la CÉGM et NBTel.

Les divers types de soutien exigés des partenariats et fournis par les différents organismes (tels qu'indiqués dans la grille), nous donnent un aperçu de la réponse à la question : « Le développement local est-il en voie de devenir autosuffisant? » À un niveau, la réponse est un « Oui » catégorique, pour les raisons exposées à la fin de la section précédente. La communauté a élaboré et mis à jour ses propres plans stratégiques et elle a mis en place les structures (y compris des partenariats divers et multiples) nécessaires pour les appliquer. Ce genre de prise en charge est un élément indispensable d'un développement économique communautaire autosuffisant et il exige un leadership et de la détermination.

À un autre niveau toutefois, la réponse est un « Non » catégorique, simplement parce que tout développement comporte plusieurs éléments et coûte de l'argent. Un bon nombre des entreprises interrogées dans le cadre de notre projet de recherche ont déclaré qu'elles ne se trouveraient pas où elles sont actuellement sans un soutien financier en R.-D. Que cela nous plaise ou non, les gouvernements ont été la source de soutien la plus importante à cet égard.

C'est également un fait que le plan stratégique est préparé et mis en vigueur au niveau d'administration qui est habituellement le plus pauvre au Canada et qui dispose du moins de ressources (c'est-à-dire la municipalité). Aucun bénévolat ne peut arriver à remplacer certaines choses telles que rassembler les conseils techniques de spécialistes, payer l'acquisition de nouvelles compétences ou établir une bonne infrastructure. Cela peut parfois être fourni par le secteur privé, comme l'a montré l'exemple du partenariat avec NBTel. Il arrive aussi que ce soit les particuliers qui doivent se charger d'une partie des dépenses, comme dans le cas de la formation au CCNB. Mais souvent les profits sont tellement lointains ou imprécis que les gouvernements doivent participer activement. Du fait de la structure du système canadien, les gouvernements provinciaux et fédéral doivent jouer un rôle.

Bien souvent, les connaissances techniques nécessaires pour assurer un développement efficace, en particulier au niveau de l'entreprise, n'existent qu'à l'extérieur de la communauté. Cela ne veut pas dire qu'elles ne deviendront pas un atout communautaire à un certain moment grâce au transfert de technologie, mais il faut du temps pour que ces connaissances passent des forums provinciaux, nationaux ou internationaux jusqu'au niveau municipal. De façon générale, la diversité des partenaires indiqués par les entreprises interrogées lors de notre sondage et le soutien spécialisé souvent offert par ces partenaires (financier, en R.-D., en formation) montrent l'étendue des éléments nécessaires pour obtenir un programme de développement complet.

Finalement, la nature même d'un partenariat signifie qu'il est impossible de tout faire soi-même et qu'on l'admet en cherchant des partenaires. Ceux-ci apportent au projet des compétences et des ressources nécessaires, y compris l'accès à un financement. L'idée d'un partenariat devrait être que la somme de ses parties est supérieure au nombre de partenaires qui le composent.

#### **4.5 CONCLUSION : PERTINENCE, SUCCÈS ET EFFICACITÉ**

L'incidence des partenariats sur le rendement des entreprises du Grand Moncton est évalué du point de vue de leur pertinence, de leur succès et de leur efficacité ou efficience.

La **pertinence** des partenariats se constate dans la façon dont ils répondent aux besoins et aux priorités des entreprises, notamment en permettant le démarrage de nouvelles entreprises et l'expansion d'entreprises existantes, l'expansion des marchés, la R.-D., le développement de produits, la diversification industrielle ou le perfectionnement des compétences. Ces objectifs ont été atteints au moyen de différents types de soutien, dont le soutien financier, les renseignements techniques, la coopération en R.-D. et la formation.

Le **succès** se perçoit dans la réalisation des objectifs, l'incrémentalité ou effet d'entraînement et les résultats. Les partenariats avaient pour objectif général de donner accès à une aide financière, à un soutien en R.-D., à des renseignements et conseils techniques et à un soutien en matière de formation. Les objectifs ont habituellement été exprimés sous forme d'une entente officielle qui définissait les rôles et les responsabilités des partenaires, en particulier dans le cas d'un soutien financier et d'un soutien en R.-D. Lorsque les objectifs n'étaient pas précisés dans un contrat, par exemple dans le cas de renseignements et conseils techniques, les exigences portaient principalement sur un certain type de renseignements qui ne donnait lieu à aucune ambiguïté.

Dans le cas du soutien en matière de formation, les objectifs étaient également clairs. Le soutien servait à perfectionner les compétences dans le but d'accomplir des tâches spécialisées, les entreprises (en particulier les centres téléphoniques) et les campus du CCNB travaillant souvent en étroite collaboration. Par la même occasion, le CCNB a

élaboré ses propres programmes de base en vue de former des personnes qui pourront travailler dans les centres téléphoniques.

Les partenariats ont également eu beaucoup d'effets d'entraînement. Onze entreprises du Grand Moncton, dont cinq spécialisées en technologie et trois centres téléphoniques, ont déclaré qu'elles ne seraient pas ou probablement pas en affaires actuellement sans l'aide de leurs partenaires. Six autres ont affirmé qu'elles auraient connu une certaine croissance sans l'aide de leurs partenaires, mais sur une plus petite échelle.

Les partenariats ont eu une forte influence positive dans les domaines suivants : démarrage des entreprises et investissement, création d'emplois et hausse des salaires, expansion des marchés, activités de R.-D., développement des produits, transfert de technologie et diversification industrielle, acquisition et perfectionnement des compétences. Ainsi :

- Le nombre d'emplois a augmenté dans toutes les entreprises interrogées. Il a été multiplié par six, passant de 313 en 1990 à 1 966 en 1997, surtout grâce aux partenariats. Onze entreprises, comptant plus de 1 000 emplois en 1997, ont déclaré qu'elles ne seraient probablement pas en affaires sans l'aide de leurs partenaires.
- Entre 1990 et 1997, les ventes ont augmenté dans toutes les entreprises interrogées, sauf une. La valeur des ventes pour toutes les entreprises est passée de 30 millions de dollars à plus de 100 millions de dollars. Les 11 entreprises qui ont déclaré qu'elles ne seraient pas en affaires sans l'aide de leurs partenaires ont eu des ventes de plus de 60 millions de dollars en 1997.
- Treize entreprises ont affirmé que les partenariats avaient contribué à l'expansion de leurs ventes canadiennes et neuf ont dit qu'ils avaient contribué à augmenter leurs ventes à l'exportation. Les entreprises spécialisées en technologie ont été particulièrement actives sur les marchés d'exportation.
- Onze entreprises font de la R.-D. Les activités de recherche ont permis l'introduction de nouveaux produits commercialisables et le transfert de technologie des établissements de recherche au secteur privé.
- La diversification des produits a permis une diversification industrielle.
- Un facteur très important est le fait que les partenariats ont contribué à la création d'un noyau de nouvelles entreprises spécialisées en technologie.
- Quatorze entreprises ont indiqué qu'elles étaient actives dans le domaine de l'acquisition et du perfectionnement des compétences.

Pour ce qui est de l'**efficacité** et de l'**efficience**, 16 des 18 entreprises interrogées ont affirmé que les objectifs de leurs partenariats avaient été entièrement satisfaits ou même dépassés. Une autre a déclaré que les objectifs n'avaient été que partiellement satisfaits. Quatorze entreprises ont dit que leurs objectifs avaient été atteints grâce aux partenariats.

## SECTION 5 : IMPRESSIONS SUR CE QUI FAIT LE SUCCÈS DU GRAND MONCTON

Dans le cadre de la recherche effectuée pour le présent projet, une série de cinq questions a été préparée afin de connaître l'opinion des personnes interrogées sur les facteurs clés qui ont fait du Grand Moncton ce qu'il est aujourd'hui. Nous avons essayé ainsi de comprendre les principaux éléments des récents succès de la communauté, de déterminer si ces succès peuvent être maintenus à l'avenir et si les autres communautés du Canada atlantique peuvent en tirer des leçons. Ces questions ont été posées aux représentants des entreprises choisies, ainsi qu'aux personnes interrogées dans le cadre des trois études de cas de la section 3. Bien souvent, ces personnes ont joué un rôle et ont été engagées dans le processus de développement pendant plusieurs années. Les opinions résumées ci-après sont donc fondées sur une vaste expérience et sur une foule d'observations.

### 5.1 FACTEURS DE SUCCÈS

#### Question 1 : Qu'est-ce qui a fait de Moncton ce qu'il est aujourd'hui?

Les personnes interrogées ont cerné plusieurs facteurs qui ont apporté une contribution importante au succès général du Grand Moncton au cours des dix dernières années :

- **Un leadership local solide**, notamment de la part de la CÉGM, du milieu des affaires, de la CCGM et des leaders politiques municipaux.
- **La persévérance et la capacité de récupération**, la capacité de se remettre sur ses pieds et de recommencer, des attitudes positives, la capacité de faire face à la réalité, de « laisser partir les perdants ».
- **Une étroite coopération** entre les joueurs clés et les principales organisations; un bon esprit d'équipe dans le milieu des affaires et à tous les niveaux du gouvernement.
- **Un esprit d'entreprise dynamique**; une attitude positive face aux affaires et une communauté favorable aux affaires.
- **Les attributs de la population** : elle est amicale, réceptive, très dévouée, assez instruite, et elle a l'esprit ouvert et la volonté de coopérer.
- **Une main-d'oeuvre de haute qualité**, fiable, loyale et ayant un fort sens de l'éthique du travail; un faible niveau d'absentéisme, une bonne réserve de personnes qualifiées et instruites.

- **Une solide infrastructure en éducation** : l'Université de Moncton, la Mount Allison University tout près, deux campus du Collège communautaire et un certain nombre d'écoles techniques et professionnelles privées.
- **De bons établissements de R.-D.** à l'Université de Moncton, accessibles au secteur privé.
- **Le bilinguisme** : la capacité pour les deux principales communautés culturelles de travailler ensemble dans le respect mutuel est un attrait particulièrement pour les entreprises québécoises et européennes; c'est un bon outil de promotion et de marketing.
- **L'Université de Moncton et le facteur acadien** : ils ont produit un groupe de gens d'affaires compétents qui ont contribué au renouveau de l'esprit d'entreprise du Grand Moncton.
- **La qualité de la vie**, de bons aménagements, y compris deux hôpitaux, des établissements d'enseignement compétents, des centres de loisirs bien organisés, des centres de services efficaces, un coût de la vie raisonnable par comparaison à celui des centres urbains de taille semblable.
- **Un emplacement avantageux**, au coeur des Maritimes, un excellent réseau de transport, un accès facile aux marchés canadiens et américains, une assez grande facilité d'attirer du reste des Maritimes des gens qualifiés et compétents.
- **Une économie diversifiée**, aucun employeur dominant et l'apparition d'un secteur de haute technologie.

## 5.2 PRINCIPAUX INTERVENANTS

### Question 2 : Quels ont été les principaux partenaires?

Les principaux partenaires ont été :

- La CÉGM;
- La CCGM;
- Le milieu des affaires;
- Les trois conseils municipaux;
- NBTel;
- Le gouvernement provincial (y compris l'ancien premier ministre McKenna);
- L'APECA;
- L'Université de Moncton;
- Les campus du Collège communautaire;
- Les parcs industriels.

La liste ne suit aucun ordre particulier. Précisons toutefois que les partenaires les plus souvent mentionnés ont été la CÉGM, l'Université de Moncton et NBTel.

### **5.3 RAISONS DU SUCCÈS**

#### **Question 3 : Quelles sont les raisons du succès?**

Les personnes interrogées ont donné les réponses suivantes :

- Les nombreux revers et fermetures d'entreprises qu'a connus le Grand Moncton au cours des années ont aidé à mobiliser la population, en particulier les leaders, et à pousser à l'action. On a refusé d'accepter la défaite. Selon certains, il fallait bien que ça réussisse parce qu'il n'y avait pas d'autre possibilité raisonnable.
- Une bonne synergie s'est développée entre les principaux leaders, y compris entre les milieux d'affaires acadien et anglophone.
- Il y a eu un leadership solide et un engagement prononcé, notamment de la part de la CÉGM, de la CCGM et du milieu d'affaires. Les leaders ont mis l'accent sur leur volonté de réussir. Les premiers succès ont aidé à construire un robuste sentiment de confiance en soi qui s'est traduit par d'autres succès. Par ailleurs, les gens étaient conscients du fait que tout ne pouvait pas réussir et les échecs ont servi de leçons.
- Il y a eu un niveau élevé de coopération entre toutes les personnes concernées.
- Il y avait une volonté d'essayer de nouvelles choses, d'être innovateurs.
- Dans l'ensemble, un fort esprit d'entreprise s'est développé, notamment au sein de la communauté francophone.
- Des partenariats se sont établis, les trois municipalités agissant de concert. Le Grand Moncton possédait certains avantages naturels (comme son emplacement) et une bonne infrastructure.
- Il y a eu une part de chance, ou bien le développement a été mis en oeuvre à un moment favorable c'est-à-dire au moment où un nouveau gouvernement provincial commençait à pousser le Nouveau-Brunswick dans des directions différentes.

## 5.4 DURABILITÉ

### **Question 4 : Ce succès est-il durable? Pourquoi? Quelle est la prochaine étape?**

Toutes les personnes interrogées ont répondu à cette question par l'affirmative, certaines étaient toutefois plus convaincues que d'autres. Les principaux facteurs qui assurent la durabilité sont les suivants :

- Les facteurs qui ont rendu le succès possible existent encore. Plus précisément, le leadership a de larges assises et les leaders sont toujours fortement engagés. La coopération reste très forte. Il y a encore des bénévoles de grande qualité. La communauté continue à se réunir régulièrement pour préparer de nouveaux plans stratégiques. Et le succès engendre le succès.
- La base économique de Moncton est maintenant plus diversifiée et un échec n'occasionnerait plus de perturbations majeures de l'économie locale.
- Il y a eu certains regroupements et plusieurs entreprises s'alimentent les unes les autres, ce qui assure une stabilité à long terme.

On a toutefois fait quelques mises en garde :

- La communauté a atteint un plateau et son énergie doit être renouvelée et concentrée de nouveau.
- Les efforts doivent être dirigés vers d'autres entreprises de communication plutôt que vers les centres téléphoniques.
- Les organismes de développement doivent rester dynamiques dans leurs efforts en vue de stimuler le développement.
- Le chômage est encore relativement élevé.
- Les leaders actuels commencent à vieillir et on a besoin de sang nouveau, ce qui représente un défi.

## 5.5 LEÇONS POUR LES AUTRES COMMUNAUTÉS

### **Question 5 : Cette expérience peut-elle être transférée ailleurs? Pourquoi?**

Les réponses à cette question n'ont pas été unanimes. La plupart des personnes interrogées pensent que l'expérience peut être transférée jusqu'à un certain point, mais seulement si plusieurs conditions sont satisfaites au niveau local, dont les suivantes :

- La croissance doit être inspirée par les gens de la communauté et non prescrite par les gouvernements, notamment les gouvernement provincial et fédéral.
- Les attitudes doivent être transformées au niveau local; il doit y avoir un changement au niveau de la culture; il faut instaurer la fierté de sa communauté et la confiance en soi; les gens doivent s'engager à fond et être très motivés.
- Les gens de la communauté doivent être déterminés à résoudre leurs propres problèmes.
- Il faut une étroite coopération et un leadership énergique au niveau local.
- Les leaders locaux doivent jouer le rôle principal; ils doivent définir une vision fondée sur les avantages et les forces naturelles découlant de l'emplacement de la communauté; ils doivent élaborer un plan approprié à leur milieu particulier et coopérer à sa mise en application.

Sur un total d'environ 30 personnes, trois ont répondu qu'il n'était pas possible de transférer l'expérience de Moncton ailleurs. Selon elles, le succès de Moncton est fondé sur un ensemble de conditions qui ne se retrouvent pas ailleurs et qui ne peuvent pas être facilement reproduites, comme l'emplacement de la ville, les attributs des habitants de Moncton, des établissements d'enseignement compétents, une force de travail instruite et le bilinguisme.

Toutefois, la plupart des personnes interrogées ont déclaré que l'expérience de Moncton pourrait être transférée ailleurs, mais il faut :

- savoir reconnaître qu'on a besoin d'aide, demander les conseils de gens expérimentés et préparer un plan stratégique;
- cerner les forces et les faiblesses latentes, ainsi que le potentiel de la communauté; puis faire preuve de beaucoup de bon sens, travailler fort, établir des partenariats solides et avoir un leadership fort;
- chercher une vision unifiée, déterminée par la communauté et non par le gouvernement;
- assujettir les rôles des organismes au succès de la communauté.



## SECTION 6 : CONCLUSIONS

Notre recherche a porté sur certains aspects du développement économique du Grand Moncton au cours des dix dernières années environ. Les données économiques disponibles ont confirmé la présence d'un progrès important, grandement favorisé par les partenariats qui se sont formés autour de certains projets. Ceci nous aide à répondre à deux questions :

- Le Grand Moncton peut-il servir d'exemple aux autres communautés du Canada atlantique?
- Le développement économique est-il en train de devenir plus autosuffisant au niveau local?

L'histoire économique du Grand Moncton exprime un esprit d'entreprise dynamique, une dépendance exagérée par rapport à quelques grandes industries, la capacité de récupérer après des chocs débilissants et l'apparition au cours des dernières années d'un milieu d'affaires acadien, dynamique et sûr de lui, qui complète le milieu d'affaires anglophone déjà solidement installé. La façon dont les deux cultures (française et anglaise) en sont venues à se respecter et à travailler ensemble est un thème central sous-jacent aux récents succès du Grand Moncton.

Pendant la plus grande partie du XX<sup>e</sup> siècle, la base économique locale a été dominée par une étroite gamme d'industries, comme les Ateliers de réparation du CN et le centre de vente par correspondance de la compagnie T. Eaton. Moncton s'est également développé comme centre de transport et de distribution offrant une bonne gamme de services de fabrication et de services publics (en particulier fédéraux). Au cours des dernières années, il s'est également développé comme centre de soins de santé.

Lorsque la compagnie Eaton et les Ateliers du CN ont fermé (la première dans les années 1970 et les deuxièmes au cours des années 1980), la communauté s'est retrouvée confrontée à d'immenses défis et, dans l'ensemble, elle a bien réussi à les relever. Au cours des années 1990 en particulier, elle a introduit de nouvelles industries, elle a créé de nouveaux emplois et elle a fait la promotion des services et de la fabrication basés sur la technologie. La plupart des indicateurs économiques (marchés du travail, revenus, construction) confirment que, pour sa taille, le Grand Moncton est un des endroits les plus dynamiques au Canada.

Ce succès est dû en partie à une bonne organisation, à un gros effort de travail au sein de la communauté et à une série de partenariats qui ont réussi. Ces derniers ont utilisé les avantages naturels du Grand Moncton, comme un emplacement favorable au sein des provinces Maritimes du Canada, à une distance relativement courte des grands marchés du centre du Canada et des États-Unis. La situation géographique du Grand Moncton lui a permis de se développer comme centre de commerce de détail et comme centre de distribution. Le Grand Moncton a longtemps eu un secteur de fabrication assez divers,

non axé sur les ressources. Il a également eu de la chance et son développement s'est produit au moment propice, mais cela s'est ajouté aux autres facteurs qui ont travaillé en faveur du succès général de la communauté.

En fait, la véritable ressource a été la communauté elle-même. Il est difficile de quantifier la persévérance, le travail ardu des bénévoles, la confiance en la communauté et un optimisme presque incurable, et pourtant ce sont des facteurs qui ont été indispensables aux récents progrès du Grand Moncton. Après le Symposium 2000, tenu à la suite de la fermeture des Ateliers du CN en 1989, une série de plans stratégiques ont été élaborés puis mis en application. Ces plans ont été conçus au niveau de la communauté et non imposés par d'autres niveaux de gouvernement. Ils ont été fondés sur une évaluation honnête et réaliste des forces et des faiblesses de la communauté, et ils ont mis à profit les grandes tendances économiques qui offraient des possibilités.

Ces plans ont en grande partie été mis en vigueur par l'entremise d'une série de partenariats, chacun ayant ses propres objectifs définis avec plus ou moins de précision, sa propre structure, son ensemble plus ou moins varié de partenaires provenant de la communauté, de tous les niveaux de gouvernement et du secteur privé. Bien que fort variés, les partenariats (tout comme les plans qu'ils ont aidé à mettre en oeuvre), avaient un but prépondérant : contribuer au succès de la communauté. Cela signifie que souvent, et même habituellement, les intérêts des particuliers et des organismes concernés ont dû passer après ceux de la communauté. Mais si la communauté prospère, les particuliers et les entreprises qui la composent prospéreront aussi.

Un grand nombre de partenariats se sont formés autour d'un ou de deux organismes importants du Grand Moncton, notamment la Commission économique du Grand Moncton et l'Université de Moncton. La coopération et le soutien des trois conseils municipaux et la participation active et encourageante des gouvernements provincial et fédéral ont été essentiels. Chaque partenaire et organisme s'est efforcé d'éviter d'empiéter sur le territoire des autres, tout en leur offrant soutien et conseils et en les aidant à aller de l'avant. Par exemple, le partenariat qui s'est formé autour de la prise en charge de l'aéroport par un groupe de gestion local a pu poursuivre ses objectifs sans que les autres partenariats ne s'en mêlent vraiment, parce qu'il avait toute la compétence nécessaire pour le faire.

Certains partenariats se sont développés à plusieurs niveaux. Ainsi, les centres téléphoniques ont d'abord été une initiative du gouvernement provincial en collaboration avec NBTel, en vue d'utiliser le système de télécommunications exceptionnel du Nouveau-Brunswick (et non seulement du Grand Moncton) comme outil de développement économique. Le Grand Moncton a saisi cette occasion comme une belle possibilité de se diversifier et il compte maintenant environ 20 centres téléphoniques qui emploient approximativement 3 000 personnes (ou entre 5 % et 6 % de la main-d'oeuvre totale de la communauté). Il s'est assuré le concours des campus du Collège communautaire et de NBTel pour développer cette industrie et il a rapidement conçu une

trousse d'information et un ensemble de services (y compris une liste de personnes jugées qualifiées et un centre de secours) qui ont impressionné les entreprises qui cherchaient un endroit pour un centre téléphonique.

Très peu de partenariats ont une durée limitée. La plupart, sinon tous, adoptent de nouveaux objectifs quand les premiers sont atteints. Il semble en fait que certains partenariats soient délibérément conçus pour ne jamais terminer leur travail. L'Université de Moncton (dont l'objectif d'avancement de l'éducation des Acadiens assure une place permanente et centrale dans le récent développement de Moncton) est le lieu de plusieurs partenariats de ce genre, notamment Concept+ qui donne un soutien aux entreprises locales spécialisées en technologie, et le Parc scientifique construit en vue de promouvoir de nouvelles technologies axées sur le commerce, en collaboration avec des entrepreneurs locaux.

De nouveaux partenariats sont constamment mis sur pied pour atteindre encore d'autres objectifs. Vision 2020, tenue au début de l'année 1998, a déterminé une série de projets qui occuperont le Grand Moncton au cours des quelques années à venir. Certains de ces projets consistent à poursuivre ou à diversifier des thèmes de développement industriel existants (comme le développement de l'aéroport) ou nouveaux (comme le développement des industries des services de santé ou le commerce électronique). D'autres, par contre, visent plutôt à faire du Grand Moncton un endroit où il fait bon vivre et travailler, comme l'embellissement de la ville ou le développement d'installations de loisirs le long de la rivière Petitcodiac. Ceci peut être considéré comme un signe que le Grand Moncton est en train de devenir plus mature. Si les premiers projets et plans avaient surtout pour but de résoudre les problèmes économiques et de retrouver des emplois perdus, les nouveaux visent en partie la qualité de la vie dans la communauté.

L'histoire du Grand Moncton peut-elle servir d'exemple à d'autres communautés du Canada atlantique? Elle le peut en grande partie, mais à certaines conditions. Pour parler simplement, le Grand Moncton a construit sur ses atouts et ses avantages, après en avoir fait une évaluation précise et honnête, puis il s'est mis au travail pour aider la communauté à se développer. Il a également profité d'une promotion dynamique de nouveaux types d'industries effectuée par le gouvernement provincial, notamment par l'ancien premier ministre McKenna, et il s'est engagé dans cette nouvelle vision du Nouveau-Brunswick au tout début, ce qui a été fort avantageux. La leçon que peuvent en tirer les autres communautés est très simple : il faut évaluer les possibilités, préparer un plan, mobiliser les énergies et l'enthousiasme des bénévoles, faire participer des organismes comme partenaires, travailler ensemble vers des buts et des objectifs précis, puis recommencer avec un autre plan qui tiendra compte des réalisations récentes et des nouvelles circonstances.

Bien que cela soit simple, ce n'est pas facile. Mais l'exemple du Grand Moncton montre bien qu'un développement efficace doit provenir du niveau local et qu'il doit être dirigé à ce niveau. Les gens de l'extérieur peuvent aider, en fait il est nécessaire d'obtenir leur

participation, mais ils ne peuvent faire le travail et ils ne devraient pas le faire. La communauté connaît ses possibilités et ses objectifs. Les directions doivent donc être déterminées à ce niveau, puis il faut aller chercher les ressources nécessaires à l'extérieur.

Le développement économique du Grand Moncton est-il maintenant autosuffisant? Il est évident que la communauté a commencé à en assumer la charge en préparant des plans réalistes, puis en les mettant en vigueur après avoir mobilisé les énergies locales. Ceci est extrêmement important, mais la communauté ne peut pas tout faire elle-même parce qu'elle ne fonctionne pas dans le vide. Pour mettre un plan en vigueur, il faut que beaucoup d'autres choses soient en place, y compris les ressources financières et les connaissances qui ne se trouvent peut-être pas dans la communauté et qu'il faut donc aller chercher à l'extérieur. L'examen des études de cas du présent rapport aide à prouver ce fait.

Le développement des centres téléphoniques est le résultat d'un partenariat en tandem entre le gouvernement provincial et NBTel qui ont d'abord persuadé les entreprises à songer à s'installer au Nouveau-Brunswick et qui ont offert une aide financière pour la formation des travailleurs. Chaque communauté a alors dû convaincre les entreprises qu'elle offrait plus d'attraits que les autres. Dans cette étude de cas, le gouvernement provincial a joué un rôle, celui de cibler et d'attirer les entreprises, puis de contrôler le développement des téléservices. La communauté a joué un autre rôle, celui de fournir des locaux, d'assurer une formation (par l'entremise des campus du Collège communautaire) et, de façon générale, de faciliter la vie aux entreprises. NBTel a joué un rôle à deux niveaux : premièrement, en participant à la mise sur pied du Centre de développement des centres d'appel afin d'attirer les entreprises et, deuxièmement, en fournissant des services et des conseils aux entreprises du Grand Moncton. Les rôles de chacun des partenaires se sont complétés les uns les autres. Il aurait été difficile pour un seul d'entre eux de jouer le rôle de n'importe lequel des autres partenaires de façon efficace.

Les partenariats avec l'Université de Moncton ont eu pour but principal d'aider les entrepreneurs locaux à développer des produits et services à base de technologie à des fins d'application commerciale. Une fois les partenariats établis avec des entreprises (par l'intermédiaire de Concept+, ou par la construction du Parc scientifique), l'Université de Moncton et les entreprises concernées ont été chercher l'aide d'autres partenaires, dont l'APECA, DÉT, la BDC et le CNRC. Les trois premiers ont été des sources de financement, le dernier a été surtout une source de renseignements et de conseils techniques. Ces deux types de soutien sont souvent indispensables au démarrage d'entreprises au Canada atlantique, où sont très peu développées les sources privées de capital pour les entreprises qui ont peu de capital physique à donner en garantie (comme les entreprises spécialisées en technologie).

Finalement, bien que l'aéroport de Moncton soit maintenant géré localement, il appartient toujours au gouvernement fédéral. De plus, les cinq premières années d'exploitation se feront avec l'aide d'une subvention fédérale. Il serait extrêmement difficile d'obtenir les

investissements nécessaires pour améliorer l'aéroport s'il fallait avoir recours seulement aux ressources locales. La gestion et le marketing de l'aéroport doivent se faire comme dans le cas d'un bien communautaire, mais les améliorations nécessiteront l'aide de tous les partenaires concernés pour quelque temps encore.

Ces exemples montrent que l'aide extérieure est nécessaire principalement sous deux formes : l'argent et les conseils ou les informations. L'aide financière sert à la fois à aider les nouvelles entreprises à développer des produits jusqu'à ce que ceux-ci aient un potentiel commercial et à aider les établissements et les organismes du Grand Moncton à financer les activités et les investissements nécessaires. Il est bien connu que les municipalités sont les administrations publiques les plus pauvres au Canada, leurs possibilités d'obtenir des fonds étant essentiellement restreintes aux impôts fonciers et à certains frais d'utilisation. Cela limite leur capacité de payer les factures qui accompagnent souvent les exercices de développement économique. L'aide accordée sous forme de conseils et d'informations montre que, lorsque la base économique d'une communauté se diversifie, elle doit le faire avec l'aide de connaissances et de compétences qui ne sont peut-être pas là au départ et qui doivent être apprises d'ailleurs.

Toutefois la communauté doit diriger elle-même le plan et le développement, ce qui fait appel aux énergies et au potentiel des particuliers, des entreprises et des établissements. Le développement doit être dirigé localement et il doit être renouvelé périodiquement de plusieurs façons : par la modification des plans et des stratégies afin de tenir compte des circonstances différentes, par l'adaptation à de nouveaux défis et possibilités, et par la participation de nouveaux bénévoles et leaders. En fait, cela signifie que le principal partenariat est la communauté, que ce soit le Grand Moncton ou une autre. En définitive, ce n'est pas un ensemble d'industries ou d'entreprises qui forme une communauté, mais plutôt les gens qui la composent.