Renseignements supplémentaires

Rapport quinquennal présenté au Parlement 2003-2008

Ensemble, pour une économie plus forte

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Atlantic Canada Opportunities Agency

Canada

Table des matières

Renseignements supplémentaires – Rapport quinquennal présenté au Parlement

Rendement économique de la région de l'Atlantique : 2003-2007 1
Défis économiques structurels du Canada atlantique 12
Impacts de l'APECA 16
Programme de gestion 24

Rendement économique de la région de l'Atlantique : 2003-2007

Plusieurs facteurs ont influé sur le développement de l'économie des provinces de l'Atlantique au cours des cinq dernières années. La concurrence internationale exercée par les nouveaux fabricants à faible coût et le taux de change élevé ont mis à rude épreuve l'assise manufacturière déjà limitée de la région ainsi que ses industries principalement saisonnières. Même si les industries primaires continuent de soutenir l'économie, la région produit un nombre accru de biens et de services à valeur ajoutée, et les nouveaux secteurs du savoir font désormais partie du paysage économique. L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) a soutenu le développement de plusieurs de ces secteurs à l'heure où ils recherchaient des possibilités de croissance et des activités à valeur ajoutée.

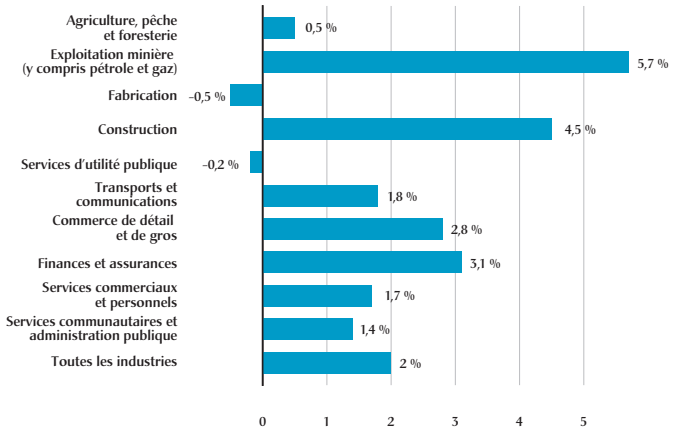
L'APECA a joué un rôle considérable dans cette réussite en s'adaptant rapidement aux forces politiques, sociales et économiques en évolution de la région. Grâce à ses programmes, l'APECA a aidé les provinces de l'Atlantique à se concentrer sur les débouchés liés à ces forces.

- L'économie de Terre-Neuve-et-Labrador a profité de débouchés liés à ses riches ressources pétrolières et minérales ainsi qu'à son expertise en matière de technologies océanologiques.
- L'Île-du-Prince-Édouard a poursuivi sa diversification économique en créant des grappes dans les secteurs des ressources biologiques, de l'aérospatiale, des technologies de l'information et des communications, du tourisme et de l'énergie éolienne.
- En Nouvelle-Écosse, l'émergence de nouvelles industries, notamment celles des sciences de la vie, des technologies de l'information et des finances, est de bon augure pour la création d'emplois dans l'avenir.
- Au Nouveau-Brunswick, plusieurs développements ont ouvert la voie à une croissance économique soutenue, notamment dans les secteurs de l'énergie, des mines, de l'aquaculture et des services aux entreprises.

Croissance économique

(La présente section du rapport porte sur les cinq années civiles s'échelonnant de 2003 à 2007 et repose sur les données annualisées de Statistique Canada.)

PIB réel par industrie, région de l'Atlantique, 2003-2007
(taux de variation annuel moyen)
Source : Le Conference Board du Canada



De 2003 à 2007, la croissance dans la région de l'Atlantique (produit intérieur brut réel) s'est établie à une moyenne annuelle de 2 %, ce qui est légèrement inférieur à la moyenne nationale de 2,6 %. La croissance économique de la région est due principalement à des investissements accrus dans l'infrastructure, l'habitation, les projets miniers et les projets énergétiques. Le secteur du commerce de détail et de gros ainsi que celui des finances et des assurances ont aussi enregistré une croissance plus élevée que la moyenne pendant cette même période. Touché par la hausse considérable du dollar canadien et les coûts énergétiques élevés, le secteur de la fabrication a subi une importante restructuration qui a entraîné de nombreuses pertes d'emplois et la fermeture de plusieurs usines dans la région. Ces impacts se sont fait sentir particulièrement dans la transformation des aliments (ex. : transformation du poisson) et l'exploitation forestière (ex. : produits du bois et des pâtes et papiers). Ce dernier sous-secteur a également été touché par la baisse dans le secteur de l'habitation aux États-Unis.

Terre-Neuve-et-Labrador

Terre-Neuve-et-Labrador a joui d'une économie forte au cours des cinq dernières années; son PIB réel a augmenté en moyenne de 3,1 %. Ce bon rendement résulte en grande partie de gains importants dans l'industrie minière et pétrolière et du développement de l'expertise dans des domaines comme les technologies océanologiques. Le projet d'exploitation pétrolière en haute mer White Rose (2,4 milliards de dollars) et le projet d'exploitation du gisement de nickel, de cuivre et de cobalt de la baie Voisey's (2,9 milliards de dollars) dans le Nord du Labrador ont alimenté l'activité de construction dans la province et, conjugués aux gains associés au minerai de fer, ont donné une impulsion à la production pétrolière et minérale pendant la période de 2003 à 2007.

La valeur de la production minérale dans la province s'est considérablement accrue dans les dernières années, grâce à la hausse du cours mondial des produits de base et à l'augmentation de la production. L'APECA soutient l'industrie en vue d'intensifier la recherche-développement et de maximiser les possibilités d'affaires. Par exemple, elle a accordé 23,1 millions de dollars à l'Université Memorial de Terre-Neuve afin d'établir, pour le secteur minier, un centre d'innovation axé sur la recherche dans les domaines des géosciences et du génie des procédés opérationnels. Ces recherches ont permis d'améliorer les procédés de la société Vale Inco dans la province, d'adjuger de nouveaux contrats de caractérisation des minerais et de commercialiser le produit des recherches menées dans des domaines liés aux géosciences.

Terre-Neuve-et-Labrador a produit 134 millions de barils de pétrole en 2007, soit 14 % de la production canadienne totale. L'industrie pétrolière fournit directement de l'emploi à 3 000 personnes, soutient un nombre important d'entreprises locales de services et d'approvisionnement et produit environ 15 % du PIB réel annuel. L'APECA travaille en collaboration avec des intervenants afin de cerner de nouvelles possibilités, d'attirer des investissements et de surmonter les obstacles à l'exploration et à la mise en valeur des ressources pétrolières et gazières de la province. Voici des exemples d'études récentes dirigées par l'APECA : *Évaluation de l'industrie extracôtière au Canada atlantique et comparaison avec ce qui se fait à l'étranger*, réalisée en partenariat avec Ressources naturelles Canada et Industrie Canada, et *Location, Environmental and Other Factors Influencing Exploration and Development of Labrador Gas*, réalisée en collaboration avec des sociétés pétrolières et gazières qui s'intéressent à la zone extracôtière du Labrador.

Le développement de la jeune industrie pétrolière extracôtière de Terre-Neuve-et-Labrador a également créé plusieurs possibilités de recherche et d'innovation dans les secteurs des technologies océanologiques, notamment en ce qui a trait à la gestion des glaces, aux communications maritimes et à la sécurité en mer. Le secteur des technologies océanologiques de Terre-Neuve-et-Labrador a connu une forte croissance dans les dix dernières années. En 2001, la province comptait dans ce domaine 33 entreprises privées dont le chiffre d'affaires s'élevait à 117 millions de dollars. En 2005, le nombre d'entreprises était passé à plus de 50, et le chiffre d'affaires, à 230 millions de dollars. Au total, 1 470 personnes exerçaient un emploi dans le secteur privé en 2005, soit une

hausse de plus de 65 % par rapport à 2001. L'Agence a collaboré étroitement avec l'Institut des technologies océaniques du Conseil national de recherches du Canada, le Marine Institute de l'Université Memorial, le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador et des intervenants de l'industrie afin
de favoriser la collaboration et de créer une grappe durable dans le domaine des technologies océanologiques dans la province.

Île-du-Prince-Édouard

De 2003 à 2007, la croissance économique à l'Île-du-Prince-Édouard a atteint une moyenne de 2,3 %. Au cours de cette période, les secteurs des services ont affiché un bon rendement, par suite de la création de nouveaux centres d'appels, de nouvelles entreprises de services financiers et de nouvelles sociétés de technologies de l'information. La province a continué de consolider sa réputation de chef de file de la mise en valeur des sources d'énergie renouvelable. En effet, d'importants investissements ont été réalisés dans la création de nouveaux parcs éoliens en vue d'accroître la capacité de production d'énergie éolienne. Avec le concours de Ressources naturelles Canada et de Transports Canada, l'APECA a mis sur pied l'Institut de l'énergie éolienne du Canada à l'Île-du-Prince-Édouard.

L'APECA a également joué un rôle primordial dans la création d'une grappe des biosciences dans la province. Ses investissements ont permis à des établissements de recherche-développement des secteurs privé et public de développer leur expertise et d'acquérir l'expérience nécessaire pour stimuler cette grappe. La mise au point de nouveaux produits pharmaceutiques, l'élaboration de méthodes viables pour la production de biocomposés marins, la création de revêtements protecteurs résistants à l'érosion pour l'industrie aérospatiale, la découverte de nouveaux vaccins, la conception de nouveaux produits alimentaires et produits pour le soin de la peau à l'aide des sciences nutritionnelles ainsi que la recherche sur des maladies neurodégénératives humaines sont autant d'exemples de la croissance dynamique que connaît ce secteur naissant.

L'évolution de l'industrie aérospatiale à l'Île-du-Prince-Édouard est due en grande partie à la création de la Slemon Park Corporation. Depuis sa mise sur pied au début des années 1990, cette société est devenue le deuxième exportateur en importance de la province, son chiffre d'affaires annuel atteignant presque 200 millions de dollars. Des entreprises locales

comme MDS-Prad et Atlantic Turbines International Inc. sont devenues des chefs de file de l'économie du savoir. La recherche-développement de pointe a fait de la société MDS-Prad l'un des principaux fournisseurs mondiaux de revêtements protecteurs. Grâce à des techniques de calibre mondial pour la réparation de moteurs, Atlantic Turbines International est devenue un chef de file de l'industrie dans le domaine de l'entretien et de la remise à neuf de turbines à gaz.

La grappe des technologies de l'information de l'Île-du-Prince-Édouard continue de se consolider grâce à la somme de ses parties. Les entrepreneurs avisés d'aujourd'hui savent bien que les technologies innovatrices égalisent le rapport de forces lorsque vient le moment de fournir des produits et des services à l'échelle mondiale. L'emplacement géographique n'a plus d'importance. Le Fonds d'innovation de l'Atlantique de l'APECA a permis à des entrepreneurs de concevoir un logiciel commercialement viable pour aider les administrations locales et les services d'utilité publique à accroître leur efficacité, de créer un logiciel convivial et fiable pour les dispensateurs de soins de santé au Canada et ailleurs dans le monde et de concevoir des applications logicielles multifonctionnelles pour l'information et l'imagerie radiologiques.

Nouvelle-Écosse

Durant la période de 2003 à 2007, l'économie de la Nouvelle-Écosse a connu une croissance modérée s'établissant à une moyenne de 1,4 %. Cette croissance est attribuable principalement à l'essor du secteur des services et à la consolidation des ventes au détail. Par exemple, dans l'industrie des services, le secteur des services financiers a enregistré des gains importants, par suite de l'établissement ou de l'expansion de plusieurs entreprises étrangères à Halifax. L'APECA a contribué à ce développement grâce à la composante Commerce et investissement du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique. Elle a investi dans plusieurs banques et entreprises de technologies de l'information étrangères qui ont créé des emplois en Nouvelle-Écosse.

La hausse du dollar a exercé une grande influence sur le secteur de la fabrication de la Nouvelle-Écosse, en lui faisant perdre sa position concurrentielle sur les marchés mondiaux. Toutefois, le développement de secteurs naissants, tels que les technologies de l'information et des communications, la biotechnologie, les sciences de la vie et les ressources biologiques, l'aérospatiale et la défense, la fabrication de pointe et

les technologies océanologiques, témoignent des progrès qui ont été accomplis dans la région. L'aérospatiale, en particulier, est un secteur prometteur : les entreprises prennent de l'expansion et le nombre de nouveaux projets est en hausse.

Les industries traditionnelles axées sur les ressources subissent des changements importants. Par exemple, la création de nouveaux produits à valeur ajoutée dans le secteur de la transformation du bois et dans celui de la transformation des aliments leur a permis d'accroître considérablement leurs exportations.

La transformation de l'économie traditionnelle de la Nouvelle-Écosse, qui reposait jusqu'ici sur les ressources primaires, en une économie du savoir fondée sur l'innovation et la compétitivité à l'échelle mondiale se poursuit mais présente de nombreux défis économiques et sociaux importants. Par exemple, bon nombre d'industries de base (pêches, exploitation forestière, agriculture et tourisme) peinent à s'adapter à la concurrence de plus en plus vive que leur livrent d'autres pays exportateurs. Dans ces secteurs, le succès dépendra en grande partie de la capacité d'innover et d'accroître la productivité.

Les régions rurales, en particulier, subiront les contrecoups de la faible croissance démographique et du vieillissement de la population. Ces facteurs se combineront pour restreindre la capacité des collectivités rurales de maintenir et d'accroître le rythme de leur croissance économique. Ces collectivités devront redoubler d'effort pour obtenir un bassin de main-d'œuvre suffisant.

L'APECA a fait des investissements importants dans la recherche-développement en Nouvelle-Écosse. Grâce aux sommes puisées dans le Fonds d'innovation de l'Atlantique, elle a facilité la création de partenariats publics-privés pour mettre au point des technologies présentant un fort potentiel de commercialisation. De plus, l'Agence a investi des fonds du Programme de développement des entreprises pour aider des entreprises à acquérir de nouvelles technologies et à adopter des méthodologies plus productives. C'est dans ce domaine que l'APECA compte concentrer ses efforts dans les années à venir.

L'APECA s'est associée à des entreprises et à des chercheurs du secteur des sciences de la vie, et elle a appuyé plusieurs projets dans ces domaines. Le *Nova Scotia Life Sciences Asset Map* (Inventaire des atouts en sciences de la vie de la Nouvelle-Écosse) révèle que, en 2005, la province comptait une cinquantaine d'entreprises en sciences de la vie qui produisaient près de 500 biens en concurrence sur les marchés mondiaux. Collectivement, ces produits engendraient un chiffre d'affaires de plus de 181 millions de dollars, la plupart dans les sous-secteurs des aliments fonctionnels et nutraceutiques, de la pharmaceutique et de l'agriculture. Presque tous les produits issus du secteur des sciences de la vie sont vendus à l'étranger. Quatre grandes entreprises se partagent plus de 85 % des ventes totales.

Nouveau-Brunswick

Le Nouveau-Brunswick a dû surmonter divers obstacles de 2003 à 2007, en particulier le secteur de l'exploitation forestière et celui de la fabrication de produits non énergétiques, en raison de l'appréciation de la devise canadienne et du ralentissement de l'économie des États-Unis. Malgré tout, l'économie de la province est demeurée forte, ce qui témoigne de sa diversité croissante.

De 2003 à 2007, le Nouveau-Brunswick a enregistré une croissance économique moyenne de 2 % par année, et les investissements ont été le principal moteur de cette croissance. Deux mégaprojets dominent les investissements dans la construction non résidentielle : le projet de remise à neuf de la centrale de Point Lepreau et la construction du terminal de gaz naturel liquéfié Canaport à Saint John. En 2007, les investissements dans les immobilisations ont atteint six milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 5,4 % par rapport à 2006 et le plus haut niveau jamais enregistré.

En réalisant des gains appréciables dans les domaines des TI, des finances et des assurances ainsi que du commerce de détail et de gros, le secteur des services a joué un rôle prépondérant dans la croissance économique de la province.

Si l'économie se porte bien dans l'ensemble, la croissance et l'expansion économiques sont réparties de façon inégale dans la province. Les collectivités rurales du Nouveau-Brunswick ont toujours des obstacles importants à surmonter : les graves perturbations causées par les différends commerciaux, la rationalisation des ressources, l'appréciation de la devise canadienne et le prix élevé des produits de base.

L'APECA a fait des investissements stratégiques dans les principaux secteurs d'activité du Nouveau-Brunswick afin de les amener à participer pleinement à l'expansion économique actuelle. Par exemple, dans l'industrie aquacole, elle a financé des projets d'importance cruciale qui mettent l'accent sur l'innovation et la technologie, l'amélioration de la productivité et le perfectionnement des compétences en affaires, le renforcement des capacités et le marketing. Ces investissements ont permis de créer des emplois et de diversifier l'économie des collectivités rurales et côtières de la région.

L'Agence a également lancé l'Initiative Chaleur-Restigouche, mesure triennale visant à aider les PME du Nord-Est du Nouveau-Brunswick à s'adapter à la fermeture de la fonderie et de la mine Brunswick ainsi qu'au ralentissement du secteur de l'exploitation forestière. Parmi ses principales réalisations, il convient de signaler l'évaluation approfondie de plus de 149 clients éventuels. Ces évaluations ont permis à 40 petites et moyennes entreprises de réaliser des projets pour mettre au point de nouveaux produits, trouver de nouveaux marchés au pays et à l'étranger et parfaire leurs compétences en gestion, en particulier dans les domaines du commerce et de l'innovation.

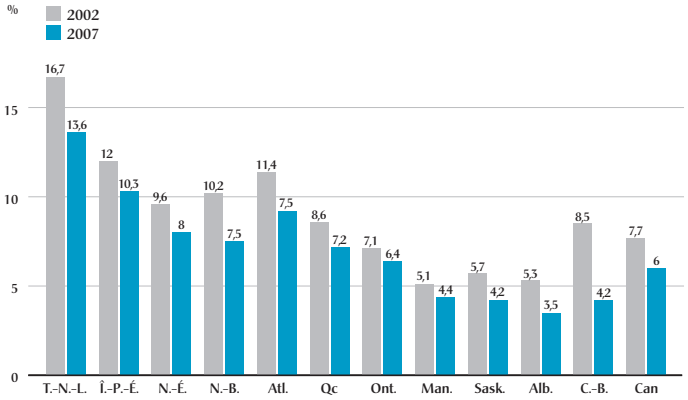
Au Nouveau-Brunswick, l'APECA continuera d'aider les entreprises à s'intégrer pleinement à l'économie en faisant des investissements qui renforcent les capacités locales, qui favorisent la diversification économique et qui aident les collectivités à se tourner vers des secteurs autres que l'activité économique traditionnelle.

Marché du travail

Grâce à une croissance économique soutenue, le marché du travail du Canada atlantique s'est grandement amélioré de 2002 à 2007. Bien que sous la moyenne annuelle nationale de 2 %, la croissance de l'emploi dans la région s'est établie à une moyenne de 1,1 % dans les cinq dernières années; les provinces de l'Atlantique comptaient près de 60 000 travailleurs occupés de plus en 2007 qu'en 2002. Le taux de chômage a baissé de façon constante, passant de 11,4 % en 2002 à 9,2 % en 2007, son niveau le plus bas en 30 ans. Au cours de cette même période, les taux d'activité et d'emploi se sont améliorés et se sont maintenus à des niveaux sans précédent en 2007. Même si le marché du travail de la région traîne toujours derrière celui du reste du pays, ces chiffres se rapprochent des moyennes canadiennes.

Taux de chômage 2002 - 2007

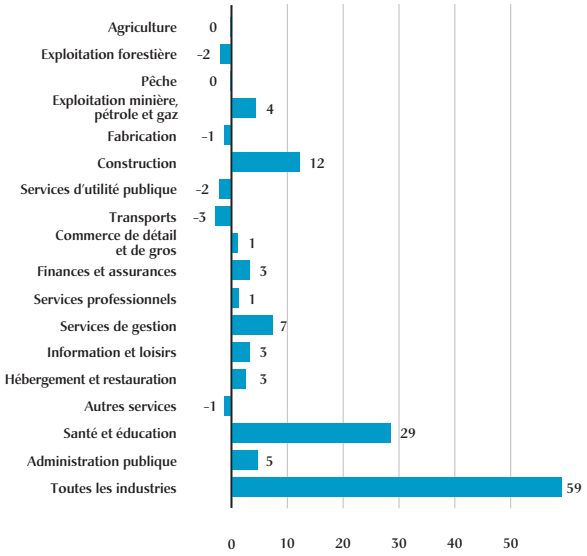
Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active



Ces cinq dernières années, la croissance de l'emploi est survenue principalement dans les secteurs de la construction, de l'exploitation minière et de l'extraction de pétrole et de gaz, des services de gestion (p. ex. centres d'appels), de l'éducation (p. ex. enseignement postsecondaire), des soins de santé et de l'aide sociale et, enfin, de l'administration publique (p. ex. administrations provinciales et locales).

Variation nette de l'emploi selon l'industrie au Canada atlantique, 2002-2007
(en milliers)

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active

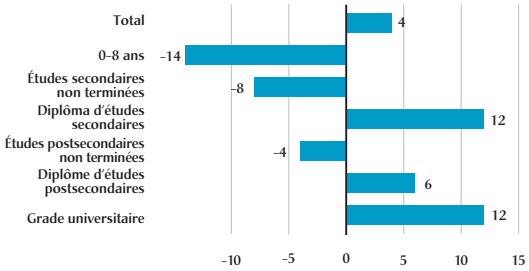


La fermeture temporaire ou permanente d'installations a engendré une baisse de l'emploi manufacturier qui s'est également traduite par des pertes d'emplois dans l'exploitation forestière, les services d'utilité publique et les transports. Ces secteurs dépendent fortement de l'activité

manufacturière. La baisse de l'emploi dans les entreprises de fabrication a touché principalement la transformation des aliments, les produits du bois et des pâtes et papiers, ainsi que le matériel de transport, alors que l'emploi s'est accru de façon considérable dans le domaine des produits pétroliers raffinés et dans celui des plastiques et des produits du caoutchouc.

De 2002 à 2006, la plupart des emplois dans la région de l'Atlantique nécessitaient un niveau de compétence de plus en plus élevé. La croissance de l'emploi n'a touché que les travailleurs ayant un diplôme d'études secondaires ou un niveau de scolarité supérieur. La croissance la plus marquée a été observée chez les détenteurs d'un diplôme universitaire. Les perspectives d'emploi n'étaient pas favorables aux travailleurs n'ayant pas terminé leurs études secondaires; en effet, leur taux d'emploi a chuté.

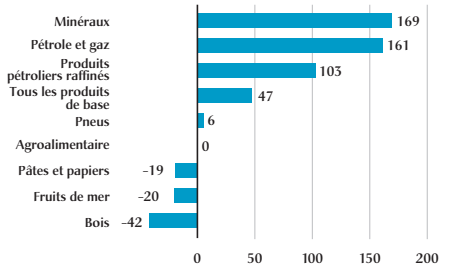
Emploi selon le niveau de scolarité atteint Région de l'Atlantique, 2002-2006
(variation en pourcentage)
Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active



Exportations

Comme le marché intérieur est restreint, les exportations sont essentielles à la croissance économique de la région de l'Atlantique. En 2006, les exportations de biens et de services de la région se chiffraient à 30 milliards de dollars, soit 35 % du PIB. Entre 2002 et 2007, les exportations de produits de base ont augmenté de 47 %, ce qui représente une hausse nettement plus importante que celle de 14 % à l'échelle nationale. Les gains enregistrés dans la région découlent principalement de l'intensification des exportations de produits pétroliers raffinés, de pétrole brut et de minéraux (p. ex. minerai de fer, nickel, cuivre), qui ont été avantagées par une hausse des prix et le renforcement de la capacité de production (p. ex. projet White Rose, gisement de la baie Voisey's).

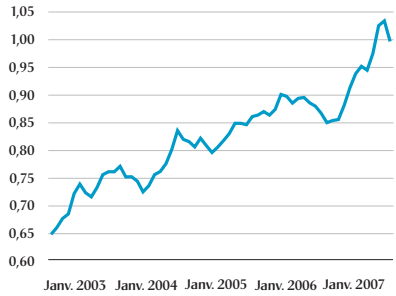
Exportations de produits de base de la région de l'Atlantique, 2002-2007
(variation en pourcentage)
Source : Statistique Canada, Le commerce international de marchandises du Canada



De 2002 à 2007, les exportations vers les États-Unis, principale destination des produits de la région, ont augmenté de 43 %, mais le marché américain a quelque peu perdu en importance. Le taux des exportations destinées aux États-Unis est passé de 83 % en 2002 à 81 % en 2007.

La hausse considérable qu'a connue le dollar canadien par rapport au dollar américain dans les cinq dernières années a influé sur la compétitivité à l'échelle mondiale des entreprises du secteur de la fabrication et des secteurs primaires. La valeur du dollar canadien a augmenté de 55 % ou de 0,36 $ depuis la fin de 2002 et a atteint la parité avec le dollar américain à la fin de septembre 2007. Il a établi un nouveau record (1,10 $) en novembre 2007. Bien qu'elle ait diminué dernièrement, la valeur du dollar risque toujours de ralentir les exportations et la croissance économique du Canada atlantique dans son ensemble.

Taux de change Canada/États-Unis
Moyenne mensuelle (à midi)
Source : Banque du Canada, service des marchés financiers



Les conditions du marché pour les échanges de produits de base en dollars américains se sont grandement détériorées au cours de la période visée par le présent rapport. Contrairement aux entreprises pétrolières et minières, le secteur de l'exploitation forestière n'a pas profité de la hausse des prix des produits de base, ce qui a entraîné une baisse du volume et de la valeur des exportations des produits du bois et des pâtes et papiers. L'industrie des produits de la mer a enregistré des résultats similaires.

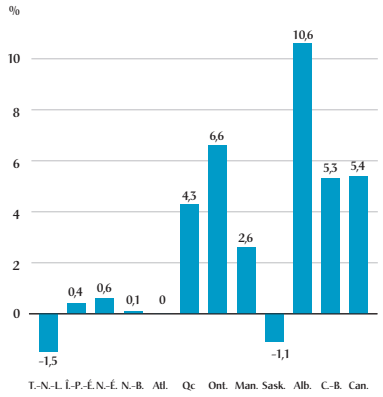
Étant donné la force du dollar canadien par rapport au dollar américain, les marchés situés à l'extérieur des États-Unis ont acquis de l'importance pour les producteurs de la région. De 2002 à 2007, la croissance des exportations vers l'Allemagne, la Chine, le Royaume-Uni, la Finlande, le Chili et l'Espagne a été considérable, ces régions ayant fourni des marchés pour les produits ouvrés à valeur ajoutée. Même si elles ne représentent qu'une petite partie de l'ensemble des exportations, les expéditions de ces produits ont augmenté. On constate une croissance importante notamment du côté des métaux de première fusion, des composantes aérospatiales, des produits chimiques, des produits informatiques et électroniques, de la machinerie industrielle et des produits du plastique.

Défis économiques structurels du Canada atlantique

En dépit de leurs récents progrès, les provinces de l'Atlantique ont toujours de la difficulté à améliorer leur niveau de vie. L'innovation, les investissements dans la recherche-développement et l'adoption de technologies, qui représentent des facteurs essentiels à l'amélioration des faibles niveaux de productivité, traînent derrière la moyenne nationale. Le Canada atlantique, qui est caractérisé par un recul démographique et de faibles possibilités d'emploi, est la région la plus rurale du Canada. Le taux d'exode élevé, le taux de natalité décroissant et le faible niveau d'immigration menacent l'offre de main-d'œuvre.

Données démographiques

Croissance démographique 2001-2006
Source : Statistique Canada, recensement du Canada



La population des provinces de l'Atlantique est demeurée stable depuis 2001 : elle a diminué légèrement (de 950 personnes ou 0,04 %), passant de 2 285 729 habitants en 2001 à 2 284 779 habitants en 2006. Au cours de la même période, la population du Canada a augmenté de 5,4 %. La proportion que représente la population du Canada atlantique dans l'ensemble de la population canadienne est passée de 7,6 % en 2001 à 7,2 % en 2006.

Entre 2001 et 2006, les populations du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard et de la Nouvelle-Écosse ont augmenté légèrement, alors que celle de Terre-Neuve-et-Labrador a connu une baisse. Au Nouveau-Brunswick, la population a augmenté de 0,1 % ou de 499 personnes, à l'Île-du-Prince-Édouard, de 0,4 % ou de 557 personnes, et en Nouvelle-Écosse, de 0,6 % ou de 5 455 personnes. La population de Terre-Neuve-et-Labrador a chuté de 1,5 % ou de 7 461 personnes.

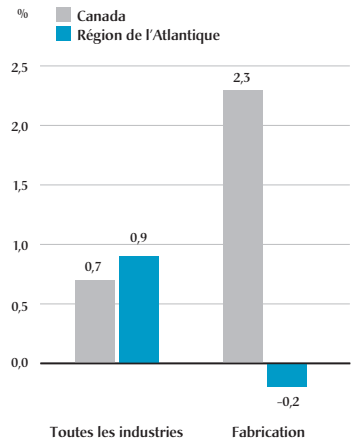
La région demeure plus rurale que le reste du pays, mais cette réalité est en train de changer. En effet, les gens quittent les régions marquées par une lente croissance, comme le Cap-Breton, le Nord du Nouveau-Brunswick et les petits villages isolés de Terre-Neuve-et-Labrador, pour s'établir dans des grands centres, comme Halifax, Moncton et St. John's. Au cours de la période s'échelonnant de 2001 à 2006, la population a augmenté de 3,1 % dans les sept grandes agglomérations urbaines du Canada atlantique, alors qu'elle a subi une baisse de 2,6 % dans le reste de la région.

La faible croissance démographique de la région de l'Atlantique est en grande partie due à un exode, notamment celui des jeunes qui quittent la région pour aller trouver du travail, surtout en Alberta. De plus, la région attire relativement peu d'immigrants. En fait, durant la période de 2002 à 2006, seulement 1,5 % des nouveaux arrivants au Canada se sont établis dans les provinces de l'Atlantique.

Productivité

L'augmentation de la productivité est la principale source de croissance économique à long terme. C'est également ce qui détermine les tendances à long terme au chapitre des niveaux de vie absolus et relatifs.

Croissance de la productivité 2003-2007
(variation annuelle moyenne en pourcentage)
Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active

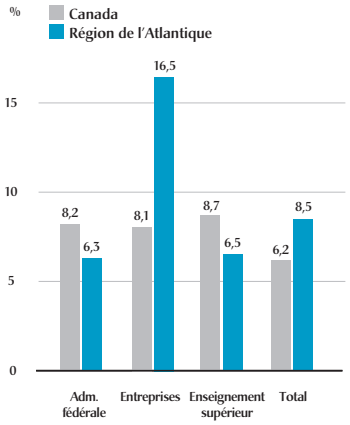


De 2003 à 2007, la croissance de la productivité dans la région de l'Atlantique a suivi le rythme national. L'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre s'est établie en moyenne à 0,9 % durant cette période, comparativement à 0,7 % au Canada. Malgré ce progrès, la productivité de la main-d'œuvre de la région s'est maintenue à 86 % du niveau national en 2007. Face à la hausse du dollar et à des coûts énergétiques élevés, la productivité du secteur manufacturier clé de la région s'est détériorée durant la période quinquennale et a atteint 74 % de la moyenne canadienne en 2007.

Les niveaux de productivité sont liés à la structure industrielle de la région. L'assise manufacturière, relativement petite et restreinte, représente 10 % de l'économie de la région, comparativement à 15 % au pays. La région compte quelques grands fabricants, mais la majorité des entreprises sont petites. Les industries basées sur les ressources naturelles représentent une plus grande partie de l'économie de la région de l'Atlantique, et certaines des activités qui y sont liées sont saisonnières, ce qui laisse les immobilisations inactives pendant certaines périodes de l'année et, par conséquent, réduit les niveaux de productivité.

Les niveaux de recherche-développement dans la région sont beaucoup plus faibles que ceux qui sont enregistrés à l'échelle du pays. En 2005, les dépenses totales en recherche-développement dans la région de l'Atlantique, exprimées en pourcentage du PIB, étaient de 1,3 %, comparativement au taux national de 2 %. Les dépenses consacrées à la recherche-développement par les entreprises correspondaient à 0,3 % du PIB de la région en 2005, par rapport à 1 % à l'échelle nationale. De 2001 à 2005, les dépenses en recherche-développement par habitant ont atteint 46 % du total canadien. Pour le financement de la recherche-développement, la région dépend plus du secteur public que la moyenne canadienne, notamment du gouvernement et des établissements d'enseignement supérieur. Dans la région de l'Atlantique, le milieu des affaires finance 27 % de l'ensemble des travaux de recherche-développement alors que, au Canada, ce chiffre s'élève à 48 %.

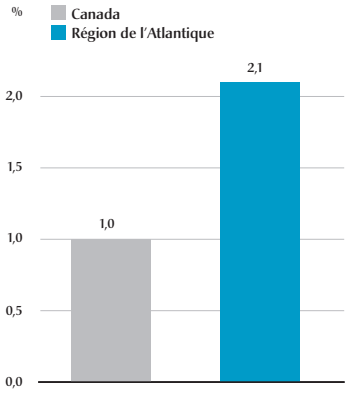
Croissance du financement de la recherche-développement par secteur – 2001-2005
(taux de variation annuel moyen)
Source: Statistique Canada



Même si l'activité de recherche-développement dans la région est inférieure aux niveaux nationaux, elle s'est sensiblement améliorée au cours des dernières années. Entre 2000 et 2005, les dépenses en recherche-développement dans la région de l'Atlantique ont augmenté d'une moyenne annuelle de 8,5 %, ce qui est supérieur à la hausse nationale de 6,2 %. La plupart des améliorations réalisées dans la région sont attribuables aux investissements provenant du secteur privé, les dépenses en recherche-développement des entreprises ayant augmenté de 16,5 % en moyenne au cours de la période de 2001 à 2005, ce qui représente plus de deux fois le taux d'augmentation moyen national.

L'investissement est essentiel à l'amélioration de la productivité. L'augmentation des investissements dans la machinerie et l'équipement permet aux entreprises d'adopter des technologies et des procédés de pointe, ce qui se traduit généralement par une utilisation plus efficiente des ressources en main-d'œuvre et par un meilleur rendement. De 2002 à 2006, les investissements par travailleur dans la machinerie et l'équipement dans la région de l'Atlantique représentaient en moyenne 86 % du total canadien. La situation s'est améliorée au cours de la même période : les dépenses par travailleur affectées aux machines et à l'équipement ont augmenté en moyenne de 2,1 % dans la région, ce qui correspond au double de l'augmentation nationale.

Investissements dans la machinerie et l'équipement par travailleur, 2002 - 2006
(taux de variation annuel moyen)
Source : Conference Board du Canada



La stratégie de l'APECA en matière de développement économique s'attaque à plusieurs des facteurs qui contribuent aux faibles niveaux de productivité dans la région de l'Atlantique. Citons notamment la nécessité d'améliorer les activités innovatrices, les dépenses en recherche-développement, les compétences en affaires, l'exposition au commerce, les investissements dans la machinerie et l'équipement (adoption de technologies) ainsi que l'infrastructure économique.

Impacts de l'APECA

La présente section examine l'incidence de l'APECA sur les entreprises qui ont bénéficié de ses programmes et sur l'économie des provinces de l'Atlantique.

L'analyse comporte deux volets. Premièrement, une analyse comparative met en parallèle les résultats économiques des clients de l'APECA et ceux des entreprises comparables[1]; deuxièmement, une analyse des impacts économiques évalue les retombées économiques des programmes de l'APECA dans la région de l'Atlantique.

Analyse comparative des impacts

La présente section évalue les effets des programmes de l'APECA sur les entreprises qu'elle aide. Les résultats de ces entreprises sont comparés à ceux d'autres entreprises de manière à tenir compte d'un environnement évolutif, les deux groupes étant soumis à la même conjoncture. L'analyse comparative a été effectuée auprès de petites et moyennes entreprises (PME). Si certaines définitions des PME sont fondées sur les revenus, la définition la plus intuitive, et celle qui est utilisée pour les besoins de la présente analyse, repose sur l'emploi. En effet, la PME s'entend ici d'une entreprise comptant moins de 100 travailleurs. En appliquant cette définition, on constate que les PME représentent la vaste majorité des clients de l'APECA. En fait, pratiquement 95 % des clients de l'APECA sont considérés comme des PME.

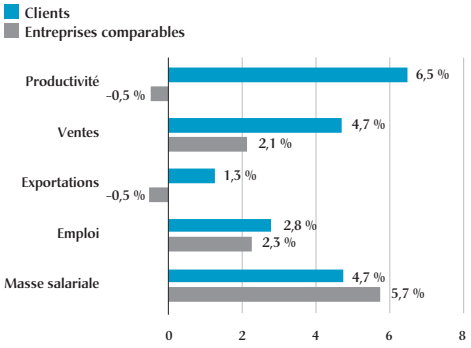
1 On définit les entreprises comparables comme étant des entreprises qui sont en exploitation depuis à peu près le même nombre d'années et qui œuvrent dans des secteurs et des régions géographiques semblables, mais qui n'ont pas reçu de contribution monétaire directe de l'Agence.

Principaux indicateurs de rendement

Le premier graphique, intitulé Principaux indicateurs de rendement, brosse un tableau du rendement des clients de l'APECA et des entreprises comparables au Canada atlantique. La comparaison porte sur le taux de croissance moyen annuel des éléments suivants :

- la productivité;
- les ventes;
- les exportations;
- l'emploi (à l'exception de l'administration publique);
- la masse salariale (à l'exception de l'administration publique).

Principaux indicateurs de rendement : taux de croissance annuel moyen
(variation en pourcentage)
Source : Statistique Canada



Note : La période visée pour l'emploi et la masse salariale est celle de 1995 à 2005; pour les exportations, de 2000 à 2005; pour les ventes et la productivité, de 2001 à 2005. Les comparaisons ne tiennent compte que des PME, sauf dans le cas des exportations, où toutes les entreprises sont incluses.

Productivité et ventes

L'APECA s'est donné comme priorité notamment d'aider les PME à augmenter leur productivité et à renforcer leur position concurrentielle. Elle investit dans des entreprises qui démarrent, qui prennent de l'expansion ou qui modernisent leurs installations, afin de leur permettre d'améliorer leurs procédés, de réduire leurs déchets, d'acquérir de nouvelles technologies, de former leurs travailleurs et de perfectionner leurs compétences en gestion. Des entreprises plus fortes se traduisent par de nouveaux investissements dans la région et contribuent à la création d'emplois ainsi qu'à l'augmentation des revenus gagnés.

La productivité des clients de l'APECA a augmenté de 6,4 %, alors que celle des entreprises comparables a diminué.

La productivité de la main-d'œuvre, qui est estimée à la lumière des ventes indexées par travailleur, a connu une croissance exceptionnelle de 2001 à 2005. Plus précisément, la productivité des clients de l'APECA a affiché une hausse de 6,4 % par année, alors que celle des entreprises comparables a chuté de 0,5 %. En outre, de 2001 à 2005, les PME clientes de l'APECA ont augmenté leurs ventes de 4,7 % par année en moyenne, alors que les entreprises comparables n'ont enregistré qu'une hausse moyenne de 2,1 % de leur chiffre d'affaires pendant la même période.

Exportations

Selon les données de Statistique Canada, les exportations des PME clientes de l'APECA ont augmenté, passant de 537 millions de dollars en 2000 à 959 millions de dollars en 2005. Il s'agit d'une croissance moyenne des exportations de 12,3 % par année. Par opposition, les exportations faites par les entreprises comparables sont passées de 1,1 milliard de dollars à 811 millions de dollars pendant la même période, soit une chute moyenne de 5,9 % par année. L'APECA joue un rôle important en matière d'exportation des PME, puisque les clients de l'APECA représentaient 54 % des exportations de toutes les PME du Canada atlantique en 2005.

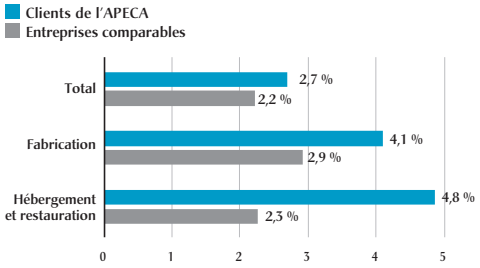
De 2000 à 2005, le marché d'exportation clé pour les PME clientes de l'APECA était les États-Unis. Près de 90 % des exportations des clients de l'Agence étaient expédiées aux États-Unis, tandis que seulement 10 % des exportations étaient destinées à d'autres marchés internationaux. Le portefeuille des entreprises comparables était plus diversifié. En effet, environ 75 % de leurs produits sont acheminés vers les États-Unis, et 25 %, vers les autres marchés internationaux.

Emploi et masse salariale (à l'exception du secteur de l'administration publique)

On estime que l'emploi dans les PME clientes de l'APECA a augmenté en moyenne de 2,7 % par année de 1995 à 2005, comparativement à seulement 2,2 % dans les entreprises comparables.

Les clients de l'APECA dans les secteurs de la fabrication, de l'hébergement et de la restauration ont connu des gains d'emplois particulièrement importants. En fait, la croissance de l'emploi dans le secteur manufacturier s'est établie en moyenne à 4,1 % par année au cours de la période de dix ans et représente plus de la moitié des gains d'emplois enregistrés chez les clients de l'APECA. En comparaison, l'emploi dans les entreprises de fabrication comparables s'est accru à un rythme plus lent, atteignant une moyenne de 2,9 % par année. En outre, les gains nets d'emplois chez les clients de l'APECA du secteur de la fabrication étaient supérieurs à ceux des entreprises comparables.

Emploi : Croissance annuelle moyenne chez les PME (1995-2005)
(variation en pourcentage)
Source : Statistique Canada



De 1995 à 2005, l'emploi dans les entreprises d'hébergement et de restauration clientes de l'APECA a augmenté de 4,9 % en moyenne par année. En revanche, au cours de la même période, la croissance de l'emploi chez les entreprises comparables des mêmes secteurs n'était que de 2,2 % en moyenne par année.

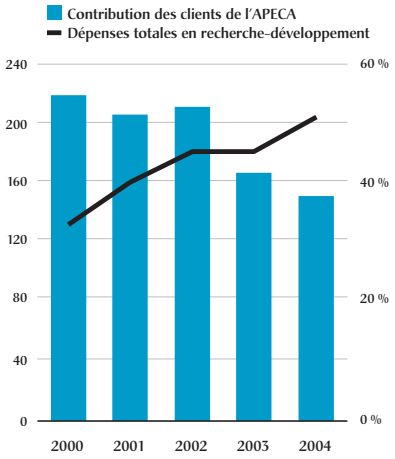
Même si la croissance de l'emploi chez les clients de l'APECA a devancé celle des entreprises comparables, la masse salariale n'a pas suivi la même tendance. En effet, la masse salariale des clients de l'APECA s'est accrue de 1 % de moins que celle des entreprises comparables. Plus précisément, de 1995 à 2005, la masse salariale a augmenté en moyenne de 4,7 % par année chez les clients de l'APECA, comparativement à 5,7 % dans les entreprises comparables.

Recherche-développement

La recherche-développement est essentielle à l'augmentation de la compétitivité d'une économie, puisqu'elle rehausse la productivité et favorise la commercialisation de nouveaux produits.

Entre 2000 et 2004, les dépenses consacrées à la recherche-développement industrielle dans la région de l'Atlantique sont passées de 132 à 204 millions de dollars, ce qui représente une hausse moyenne de 11,5 % par année. Ce taux devance la moyenne nationale. Les dépenses en recherche-développement effectuées par les clients de l'APECA ont atteint leur point culminant en 2002, soit 95 millions de dollars, avant d'afficher une baisse dans les deux années suivantes. Par opposition, durant la période s'échelonnant de 2002 à 2004, les sommes consacrées à la recherche-développement par les entreprises comparables ont monté en flèche pour atteindre 127 millions de dollars en 2004. Selon Statistique Canada, les dépenses en recherche-développement industrielle des clients de l'APECA représentent tout de même une part importante (38 %) du total des dépenses en recherche-développement dans la région de l'Atlantique en 2004.

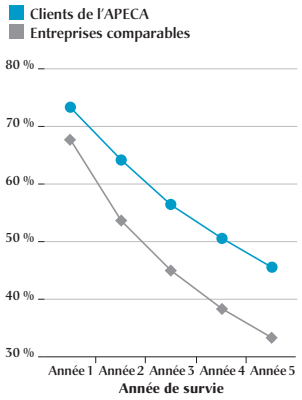
Dépenses totales des entreprises en recherche-développement
(en millions de dollars)
Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active



Taux de survie des entreprises

De nombreux facteurs influencent la durée de vie d'une entreprise, par exemple son âge, son emplacement géographique et sa taille. Dans la région de l'Atlantique, 87 % des entreprises sont considérées comme étant de petite taille (moins de 20 travailleurs) et 80 % des clients de l'APECA qui se lancent en affaires font partie de cette catégorie. L'impact des programmes de l'APECA sur ces petites entreprises est évident. Le taux de survie des petites entreprises clientes de l'APECA est de 46 % après les cinq années décisives suivant le démarrage. Par contre, en l'absence de soutien de l'APECA, le taux de survie des entreprises est inférieur de treize points de pourcentage.

Taux de survie des entreprises : petites entreprises
(moins de 20 travailleurs)
Source : Statistique Canada

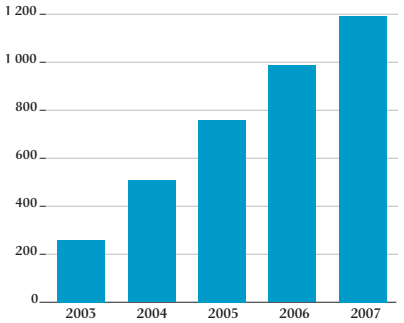


L'analyse des impacts économiques évalue les retombées économiques des programmes de l'APECA dans la région de l'Atlantique. Les résultats sont fondés sur les investissements dans les projets commerciaux et les données sur les emplois créés directement par ces projets. Ces résultats sont considérés comme des impacts directs, puisqu'ils sont attribuables à des projets précis. L'aide accordée directement aux entreprises par l'APECA permet d'utiliser la création d'emplois pour évaluer les effets indirects et induits sur l'économie des quatre provinces de l'Atlantique. Dans le cadre de l'analyse, les emplois deviennent un étalon de mesure de la production à valeur ajoutée par secteur économique. Les impacts économiques sont ensuite mesurés en fonction de cette production à valeur ajoutée à l'aide de modèles économétriques conçus par le Conference Board du Canada pour chacune des provinces de l'Atlantique. Il est ainsi possible d'évaluer les effets macroéconomiques directs, indirects et induits, en particulier les retombées sur le produit intérieur brut (PIB), l'emploi, les salaires et les recettes fiscales.

Produit intérieur brut

Il est estimé que le PIB réel est de 1,2 milliard de dollars plus élevé (en dollars constants de 1997) en 2007 qu'il ne l'aurait été sans les dépenses de l'APECA pour le soutien direct aux entreprises. (Le PIB réel correspond à la valeur ajoutée indexée des biens et services produits au cours d'une année dans une économie donnée.)

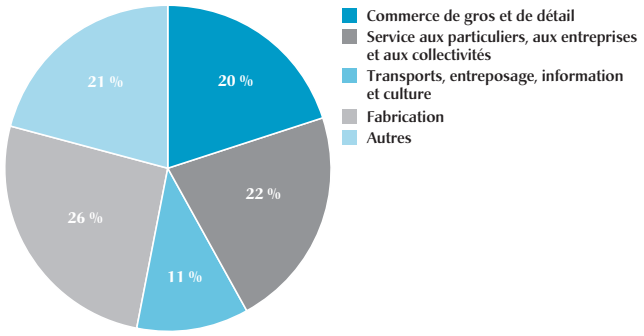
Impact total sur le PIB
(en millions de dollars, valeur de 1997)
Sources : Simulations de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique; modèles économétriques du Conference Board du Canada



Le soutien de l'Agence a surtout profité aux entreprises de fabrication. En effet, environ 50 % des projets commerciaux appuyés par l'APECA étaient concentrés dans ce secteur. Par conséquent, la production manufacturière de la région de l'Atlantique en 2007 a dépassé de 312 millions de dollars ce qu'elle aurait été sans le soutien de l'APECA.

Contribution au PIB total selon le secteur (2007)

Sources : Simulations de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique; modèles économétriques du Conference Board du Canada



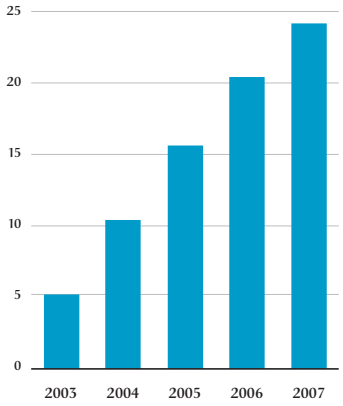
Les autres secteurs affichant des résultats importants sont ceux des services aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités, du commerce de gros et de détail, des transports, de l'entreposage, de l'information et de la culture. Même si le soutien de l'APECA n'était pas principalement dirigé vers ces secteurs, l'accroissement de leur rendement est dû en partie aux effets indirects et induits de projets entrepris dans d'autres secteurs. L'impact indirect découle d'industries qui fournissent des services aux entreprises bénéficiant du soutien de l'APECA. L'impact induit découle quant à lui de l'augmentation des dépenses des particuliers qui sont employés directement ou indirectement grâce au soutien de l'APECA. Plus précisément, le revenu personnel total était plus élevé de un milliard de dollars en 2007, ce qui a entraîné une hausse de 745 millions de dollars des dépenses de consommation.

Emploi

En 2007, il y avait dans les provinces de l'Atlantique environ 25 000 emplois de plus (gains d'emplois directs, indirects et induits) qu'il n'y en aurait eu sans le soutien fourni directement aux entreprises par l'APECA dans les cinq dernières années. Les chiffres présentés ici sont des estimations brutes et ne tiennent pas compte des gains d'emplois nets ou des pertes résultant de la conjoncture économique.

Impact sur le nombre total d'emplois (en milliers)

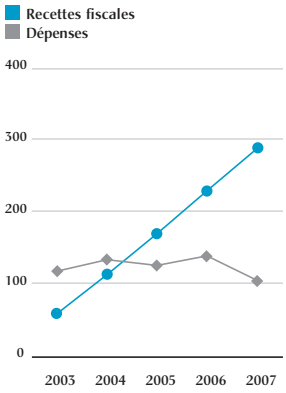
Source : Simulations de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique; modèles économétriques du Conference Board du Canada



Avantages pour les contribuables

De 2003 à 2007, des dépenses[2] d'environ 622 millions de dollars ont donné lieu à des recettes fiscales de plus de 865 millions de dollars. De plus, au cours de la période de cinq ans, le soutien direct de l'APECA à des projets commerciaux a permis d'accroître le PIB de plus de sept dollars pour chaque dollar dépensé par l'Agence.

Recettes fiscales découlant des dépenses de l'APECA
(en millions de dollars)
Source : Simulations de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique; modèles économétriques du Conference Board du Canada



La figure ci-contre comprend l'impôt sur le revenu gagné par les employés, ainsi que les taxes de vente sur les achats faits par les entreprises et les particuliers. Il est à noter que ces recettes fiscales ne comprennent pas l'impôt des sociétés. Pour des raisons techniques, cet impôt ne peut pas être calculé à l'aide des modèles économétriques du Conference Board. Pour obtenir des estimations prudentes, l'APECA n'a pas tenu compte des économies qu'aurait pu réaliser le gouvernement en prestations d'assurance-emploi et d'aide sociale grâce aux emplois additionnels créés par les clients de l'APECA.

Hypothèses

Pour obtenir une description de la méthodologie et de l'approche adoptées afin d'évaluer les impacts économiques des programmes de l'APECA sur l'économie du Canada atlantique, tels qu'ils sont présentés dans le présent rapport quinquennal, le lecteur est prié de consulter le site Web de l'APECA. Il importe cependant de signaler plusieurs caractéristiques et hypothèses utilisées pour les besoins de ces estimations.

1. Seuls les emplois véritablement créés grâce aux projets fructueux sont utilisés dans le calcul des retombées. Le nombre estimatif d'emplois créés au sein des entreprises est comptabilisé dans la banque de données des clients de l'APECA.
2. Les emplois préservés, même s'ils produisent des avantages économiques réels, sont exclus, parce qu'il est difficile d'obtenir une mesure fiable de leur impact économique.
3. Les dépenses en immobilisations, ventilées selon les investissements en construction et l'achat de machinerie et d'équipement, sont considérées dans l'estimation des impacts économiques. Il est important de faire une distinction entre ces dépenses, car l'impact varie selon la catégorie.

2 Les dépenses représentent la somme des dépenses découlant de projets commerciaux financés par les programmes de l'APECA, notamment le Programme d'aide au développement des collectivités et le Programme de capital d'appoint de ConneXion Jeunes entrepreneurs.

4. Les projets ayant un apport différentiel sont pris en compte dans l'estimation des retombées économiques. Il s'agit des projets qui n'auraient pas pu être mis en œuvre sans le soutien financier de l'APECA.
5. Les retombées comprennent la création d'emplois directs chez les clients de l'APECA ainsi que les emplois indirects et induits, selon les estimations utilisées dans les modèles économétriques. Il y a des impacts indirects lorsque les clients de l'APECA achètent des produits et des services auprès de fournisseurs. Les impacts induits surviennent quand les revenus liés à la création d'emplois directs et indirects sont plusieurs fois dépensés dans l'ensemble de l'économie.

Contraintes des modèles

L'analyse des impacts économiques estime les retombées des programmes de l'Agence dans la région de l'Atlantique, mais le modèle économétrique ne peut pas renfermer toutes les retombées. Environ 35 % des dépenses de l'APECA entre 2003 et 2008 étaient consacrées à des projets commerciaux, par exemple le démarrage, l'expansion et la modernisation d'entreprises, mais les autres dépenses étaient allouées à des projets non commerciaux. Parmi ces projets, on compte par exemple des partenariats avec des universités et des centres de recherche ou des investissements dans l'infrastructure. Les retombées économiques de ces projets ne sont pas quantifiées et ne font pas partie des résultats de l'analyse.

Programme de gestion

Approche de gestion globale : gestion axée sur les résultats et la responsabilité

Dans les cinq dernières années, l'Agence a fait de la gestion et de la responsabilisation axées sur les résultats les pierres angulaires de son programme de gestion. Elle a investi dans l'élaboration et la mise en œuvre de la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR), un cadre de travail pangouvernemental visant à intégrer les renseignements financiers et non financiers, de façon à faire le lien entre les résultats et les ressources. L'Architecture des activités de programme (AAP), l'une des composantes clés de la SGRR, donne un aperçu des activités de l'Agence et de la façon dont elles produiront les résultats et les impacts sociaux à long terme prévus dans la région de l'Atlantique. L'AAP constitue le fondement de la planification intégrée des ressources humaines et financières de l'Agence ainsi que de la reddition de comptes au Parlement. Elle aide également les gestionnaires de l'APECA à prendre des décisions visant à améliorer l'efficacité des programmes et à renforcer la responsabilisation.

L'évaluation annuelle du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) de l'Agence[3] par le portefeuille du Conseil du Trésor témoigne des efforts que déploie l'APECA pour renforcer son programme de gestion. Depuis 2006, l'APECA a été classée parmi les leaders du gouvernement du Canada et a également été félicitée pour avoir amélioré son programme de gestion.

3 Le CRG est l'un des principaux outils qu'utilisent les organismes centraux et les ministères pour promouvoir, coordonner et évaluer les capacités et les pratiques de gestion ministérielles.

Éléments particuliers du programme de gestion de l'APECA

Prestation de services axée sur le citoyen et *APECA en direct*

L'amélioration continue du service à la clientèle a toujours été un enjeu important pour l'Agence, compte tenu de la nature de ses activités. En 2006-2007, le troisième sondage sur la satisfaction des entreprises clientes de l'APECA a révélé un taux de satisfaction de 84 %. Les résultats démontrent que l'Agence, dans une large mesure, comprend les besoins de ses clients et y répond.

L'Agence continue d'examiner ses normes de rendement pour l'approbation des projets dans le cadre de diverses activités de programme. Elle réoriente ses efforts et ses plans afin d'introduire des normes de service dans le contexte du prochain cadre de la politique des services du Conseil du Trésor. En juin 2006, le président du Conseil du Trésor a demandé à un groupe d'experts indépendant de « recommander les mesures à prendre pour rendre l'exécution des programmes de subventions et de contributions plus efficace, tout en assurant une plus grande responsabilisation ». Le Rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions met en évidence les pratiques exemplaires de l'APECA en matière de gestion des subventions et des contributions.

Au printemps 2005, l'APECA a introduit un nouveau portail client dans Internet. *APECA en direct* permet aux clients de faire des affaires avec l'APECA par voie électronique, par l'entremise du réseau protégé du gouvernement du Canada, classé parmi les réseaux les plus sécuritaires au monde. Comme dans le cas des services bancaires électroniques, les clients peuvent ouvrir une session dans le but de consulter le profil de leur compte, leur calendrier de remboursement et l'état de leurs demandes de paiement. APECA en direct donne aux clients l'occasion de consulter des renseignements parfaitement à jour concernant les projets qu'ils réalisent avec l'appui de l'APECA au moment et à l'endroit où ils le désirent, peu importe où ils se trouvent dans le monde, et dans la langue officielle de leur choix. Le système permet aux clients d'avoir accès à des services de plus en plus nombreux au fur et à mesure qu'ils sont créés. *APECA en direct* a reçu un prix de distinction pour la prestation de services innovateurs à la Conférence et exposition sur la technologie dans l'administration gouvernementale (GTEC) à l'automne 2005.

Gestion de l'information

Les progrès de l'Agence en matière de gestion de l'information sont reconnus mondialement. En septembre 2007, l'Université d'Oxford a invité l'APECA à présenter son travail sur la gestion de l'identité (une grande zone administrative traitant du contrôle de l'accès individuel aux ressources dans les systèmes en associant les droits d'usage et les restrictions à l'identité établie). L'Agence a également été invitée à présenter son travail lors de la conférence des agents principaux d'information de l'Asie qui a eu lieu à Singapour en 2006; elle a remporté le prix du meilleur exposé de la conférence. La stratégie de gestion des dossiers de l'Agence, qui met à profit de nouvelles technologies, a fait l'objet d'un article dans la revue *Momentum* de Microsoft en juin 2007.

Gestion du risque

En 2001, le Secrétariat du Conseil du Trésor a élaboré le Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR), qui vise à renforcer les pratiques de gestion du risque au sein de la fonction publique du Canada. Comme l'a souligné le Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions mentionné

« Au cours de la dernière décennie, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) a modifié considérablement la façon dont elle exerce ses activités. Elle a pris la décision fondamentale de passer d'une approche « axée sur les projets » à une approche « axée sur les clients ». Chaque client est maintenant confié aux soins d'un agent principal qui gère tous les projets ou toutes les transactions de celui-ci. L'un des principaux objectifs a consisté à passer de la gestion de projets individuels à une approche de gestion qui tient compte de l'ensemble des activités liées à un client; cela a aussi conduit à une nette amélioration du service à la clientèle.

Un cadre de gestion des risques a aussi été élaboré, afin de permettre la gestion efficace du portefeuille, de maximiser le recouvrement et de fournir davantage de ressources pour le financement de nouveaux projets. Chaque client est maintenant évalué selon un système de classement du risque à cinq niveaux (le classement est ajusté quand les circonstances changent) afin que le degré de la surveillance et des rapports effectués par l'APECA corresponde à l'importance du risque; cette méthode garantit une meilleure utilisation des ressources de l'Agence et réduit le fardeau administratif pour les comptes à faible risque.

L'APECA a réussi à simplifier son processus de demande en introduisant une évaluation des risques pour déterminer le choix des méthodes de paiement et le degré de vérification nécessaire. Dans ce processus simplifié, les demandeurs ne sont plus tenus, dans la plupart des cas, de soumettre des factures, des reçus et des chèques oblitérés. Des vérifications après paiement sont réalisées sur un « échantillon » et sur les comptes particuliers désignés en raison de préoccupations précises. Cela a réduit considérablement le fardeau administratif du client et de l'APECA.

L'Agence a élaboré un système de gestion des relations avec la clientèle et automatisé divers outils et méthodes de travail pour améliorer la gestion des portefeuilles et mieux servir ses clients. Parmi ces particularités figurent le dépôt direct, le prélèvement automatique (pour le remboursement), et les mises à jour mensuelles du rapport de solvabilité avec l'envoi, à l'agent principal, d'un avis électronique sur les activités négatives. »

Tiré du document *Des lourdeurs administratives à des résultats clairs : Rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions,* décembre 2006, déposé devant le Parlement en février 2007.

plus haut, l'APECA pratique une gestion du risque solide et continue en matière d'évaluation et de suivi des projets. D'autres travaux visant à déterminer les risques existants et naissants dans les programmes et les activités de l'Agence ont été effectués à l'automne 2004, et le Comité de direction de l'APECA a approuvé un CGIR en mai 2005.

Afin de reconnaître l'importance continue du risque dans le cadre de gestion de l'Agence, un agent principal de gestion du risque a été nommé à l'automne 2006. Un examen complet des questions relatives au risque et des mesures d'atténuation connexes a été entrepris, et le profil de risque de l'organisation a été mis à jour et approuvé en janvier 2008.

Renouvellement de la fonction publique

L'APECA a pour vision de continuer à posséder le savoir, les compétences et l'excellence voulus pour s'acquitter efficacement de son mandat, obtenir les résultats stratégiques escomptés, atteindre ses objectifs opérationnels et respecter les priorités du gouvernement du Canada. Sur le plan des ressources humaines, l'Agence met l'accent sur l'excellence et le perfectionnement, deux composantes de sa stratégie de renouvellement de la fonction publique. L'objectif est de s'assurer que tous les employés possèdent la formation et l'appui nécessaires en plus de tirer avantage de débouchés afin d'atteindre les objectifs personnels, professionnels et stratégiques. L'Agence veut également veiller à ce que les employés possèdent les compétences, les capacités de leadership et le savoir nécessaires pour maintenir l'excellence dans les domaines de l'élaboration des politiques et de la prestation de programmes et de services.

Selon les résultats du sondage mené auprès des fonctionnaires fédéraux en 2005, 76 % des employés de l'APECA estiment avoir la possibilité de perfectionner leurs compétences (11 % de plus que la moyenne de la fonction publique) et 75 % croient que l'Agence soutient le perfectionnement professionnel (19 % de plus que la moyenne de la fonction publique).

L'Agence encourage les employés à définir leurs objectifs d'apprentissage et leurs aspirations professionnelles. En juin 2007, elle a diffusé sa politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement en vue de favoriser la création d'une culture d'apprentissage.

Valeurs et éthique

L'Agence déploie des efforts pour obtenir la rétroaction des employés sur les enjeux liés aux valeurs et à l'éthique. Elle veille à ce que son personnel connaisse le Système de gestion informelle des conflits et la façon de divulguer des renseignements. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a félicité l'APECA pour son bon rendement en matière d'offre et de promotion des possibilités de dénonciation d'actes répréhensibles. Les résultats du sondage de 2005 auprès des fonctionnaires fédéraux indiquent que 77 % des employés de l'APECA croient savoir comment procéder s'ils ont à faire face à un dilemme éthique ou à un conflit de valeurs (9 % de plus que la moyenne de la fonction publique). Au total, 47 % estiment pouvoir amorcer un processus de recours officiel sans crainte de représailles (identique à la moyenne de la fonction publique).

Équité en emploi et langues officielles

La représentation et l'inclusion constituent des caractéristiques fondamentales de la fonction publique du Canada. L'APECA a mis en œuvre un plan quinquennal en vue de garantir qu'elle se conforme en tous points aux lois et aux politiques dans ce domaine. Ce plan fournit un aperçu de la représentation des quatre groupes désignés (personnes handicapées, Autochtones, minorités visibles et femmes) au sein de l'APECA et détermine la sous-représentation comparativement à la disponibilité dans la population active, tout en décrivant les mesures à prendre pour s'attaquer aux problèmes cernés dans l'examen des systèmes d'emploi.

L'APECA s'est dotée d'un cadre et d'une structure de gouvernance solides à l'appui des langues officielles. Elle compte un comité des langues officielles composé de champions de la haute direction, de représentants de l'article 41 (de la *Loi sur les langues officielles*) et de représentants des Ressources humaines. Les mesures proactives qu'a prises l'Agence créent un milieu favorable à l'utilisation des deux langues officielles. Selon les résultats du sondage de 2001 auprès des fonctionnaires fédéraux, l'APECA se classe au premier rang au pays pour l'utilisation d'outils de travail dans la langue choisie par les employés. En plus de la formation linguistique, l'APECA offre aux employés la possibilité de suivre des cours de langue à temps plein dans le cadre de son propre programme de perfectionnement professionnel.

Écologisation

L'APECA souscrit au développement durable en aidant à créer des entreprises et des collectivités concurrentielles, écologiques et durables. Elle doit notamment trouver des moyens de réduire l'impact environnemental du développement économique en soutenant les entreprises qui pratiquent une « croissance intelligente », c'est-à-dire qui concilient croissance économique avec considérations environnementales et sociales. L'APECA soutient également les collectivités durables en offrant des programmes et des services à l'échelle locale et en investissant dans des projets d'infrastructure communautaire écologique (notamment les travaux d'amélioration aux réseaux d'aqueduc et d'égouts) dans le cadre du Programme infrastructure Canada.