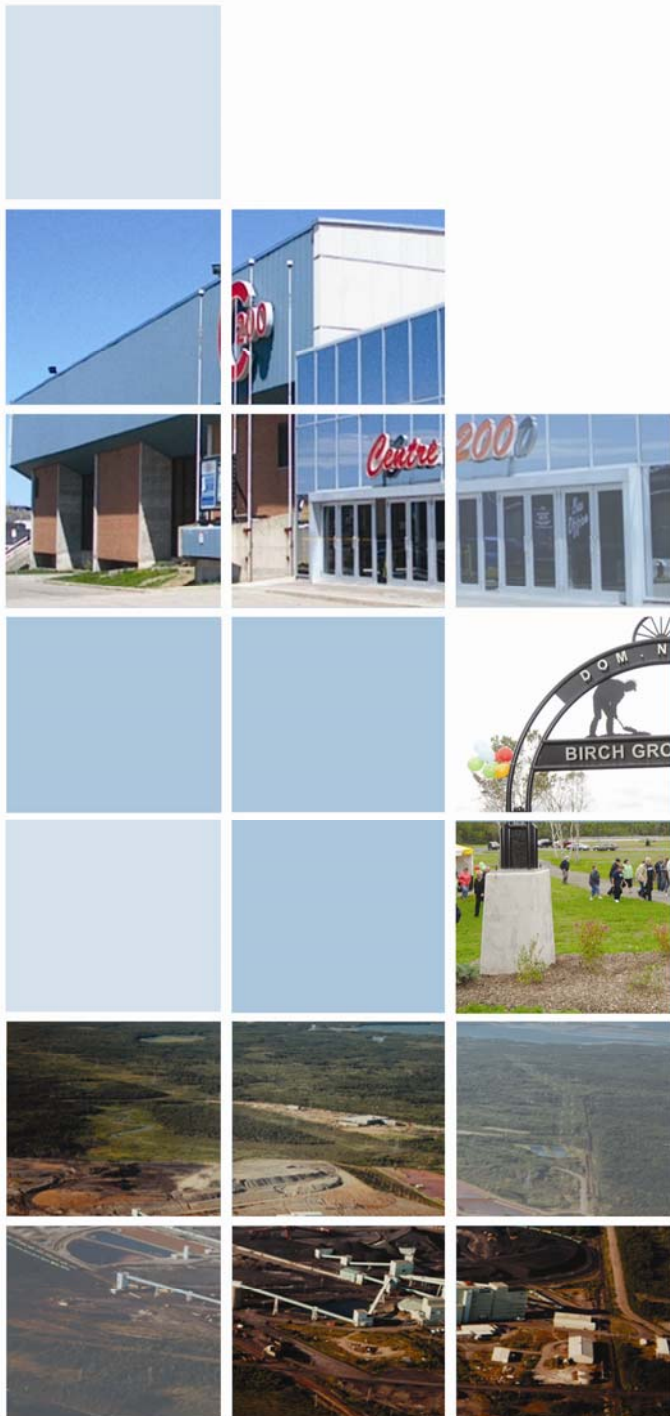
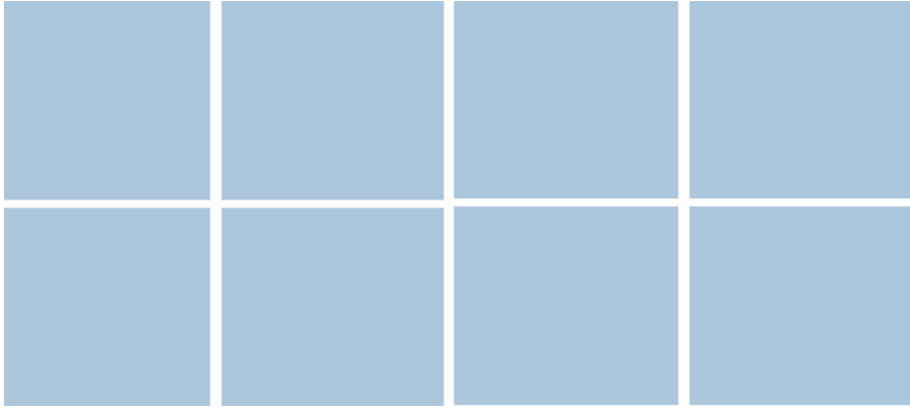


# Société d'expansion du Cap-Breton

Sommaire du Plan d'entreprise  
2011-2012 à 2015-2016

Sommaire des Budgets de  
fonctionnement et des  
immobilisations de  
2011 à 2012





La SECB comprend quatre grandes unités opérationnelles :

 Développement commercial

 Développement des collectivités

 Gérance environnementale

 Aménagement immobilier

La Société d'expansion du Cap-Breton (SECB) est une société d'État fédérale qui s'emploie à promouvoir et à coordonner le développement économique à l'île du Cap-Breton et dans une partie de la Nouvelle-Écosse continentale, soit la région de la ville de Mulgrave.

En plus de ses propres programmes, la SECB exécute les programmes de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) ainsi que ceux de l'ancienne Société de développement du Cap-Breton (SDCB).

La SECB est le principal organisme fédéral axé sur le développement commercial et le développement économique des collectivités dans l'île du Cap-Breton et à Mulgrave.

Le plan d'entreprise a été rédigé, conçu et mis en page par le personnel de la SECB.

## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>1.0 SOMMAIRE .....</b>	<b>1</b>
<b>2.0 APERÇU DE LA SOCIÉTÉ D'EXPANSION DU CAP-BRETON .....</b>	<b>3</b>
2.1 Politique publique.....	3
2.2 Profil de la Société .....	3
2.3 Structure organisationnelle .....	3
2.4 Structure de gouvernance .....	4
2.5 Raison d'être de la SECB .....	6
2.6 Valeurs de la Société .....	7
<b>3.0 CONTEXTE DE LA PLANIFICATION À LA SECB .....</b>	<b>8</b>
3.1 Stratégie intégrée .....	8
3.2 Incidence de la conjoncture économique.....	11
3.3 Répercussions opérationnelles .....	14
3.4 Processus de planification .....	14
<b>4.0 STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA SECB .....</b>	<b>16</b>
4.1 Développement commercial.....	16
4.2 Développement économique des collectivités.....	20
4.3 Obligations environnementales.....	21
4.4 Aménagement et gestion immobiliers.....	24
4.5 Politiques et défense des intérêts .....	27
4.6 Services internes .....	30
4.7 Prestation de services régionaux .....	32
4.8 Obligations liées aux ressources humaines .....	33
<b>5.0 MESURE DU RENDEMENT ET GESTION DES RISQUES .....</b>	<b>35</b>
5.1 Mesure du rendement.....	35
5.2 Gestion des risques.....	36
<b>6.0 INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS.....</b>	<b>38</b>
<b>7.0 BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET DES IMMOBILISATIONS</b>	

## 1.0 SOMMAIRE

La Société d'expansion du Cap-Breton (SECB) est une société d'État créée conformément à la partie II de la *Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique* (également connue sous l'appellation *Loi sur la Société d'expansion du Cap-Breton*). La SECB favorise et coordonne l'expansion économique sur l'ensemble de l'île du Cap-Breton et dans une portion de la partie continentale de la Nouvelle-Écosse, à savoir la municipalité de Mulgrave et ses environs. Outre ses propres programmes, la Société d'expansion du Cap-Breton met en œuvre les programmes de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et de la défunte Société de développement du Cap-Breton (SDCB).

L'examen du mandat de la SECB exigé par le Conseil du Trésor du Canada a influé considérablement sur l'avenir de la SECB. En 2009, cet examen a permis de déterminer que le mandat de la Société demeurerait pertinent, compte tenu de la situation démographique et des conditions économiques actuelles au Cap-Breton. Parmi les conclusions de cet examen, on recommandait que la SECB joue un rôle de leadership encore plus fort pour ce qui est du développement commercial et du développement économique des collectivités. Par ailleurs, il a été souligné que d'autres gains d'efficacité seraient possibles si la SDCB était dissoute et que tous ses éléments d'actif et de passif étaient transférés à la SECB.

La SDCB était une société d'État créée en 1967 et avait pour mission de réorganiser et de mettre en valeur l'industrie du charbon dans l'île du Cap-Breton. Une loi promulguée en juin 2000 autorisait la SDCB à vendre ses actifs et à mettre fin progressivement à ses activités. Le 31 décembre 2009, la SDCB a été dissoute et ses éléments d'actif et de passif ont été transférés à la SECB le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

La SECB est désormais responsable de toutes les obligations de gérance liées aux activités passées de la SDCB, plus précisément ses avoirs immobiliers, ses obligations environnementales et l'administration des programmes de ressources humaines concernant les anciens employés de la SDCB.

L'intégration de cette société d'État a permis de rationaliser les opérations du gouvernement sur l'île du Cap-Breton. Les éléments d'actif et l'expertise gagnés par l'intégration de la SDCB viennent compléter les programmes de développement économique de la SECB et offrent à la Société la possibilité de jouer un rôle de leadership encore plus fort dans le développement des occasions d'expansion économique. Afin de réaliser ce mandat élargi, la SECB se concentre désormais sur quatre secteurs d'activités clés : le développement commercial, le développement des collectivités, la gérance environnementale et l'aménagement immobilier. Ces quatre secteurs d'activités travaillent main dans la main afin de proposer une approche globale, stratégique et intégrée en matière de développement économique sur l'île du Cap-Breton. Les autres activités entreprises par la Société servent à soutenir les principaux secteurs d'activités, notamment les politiques et la défense des intérêts, les services internes, la prestation de services régionaux et les obligations en matière de ressources humaines.

Durant la période visée par le présent plan, la Société suivra le cap établi d'abord en 2010, en continuant d'investir stratégiquement dans les collectivités, les entrepreneurs et les entreprises afin de contribuer à bâtir une économie durable, diversifiée et novatrice au Cap-Breton.

La Société continuera de développer les ressources foncières de manière à récolter les meilleurs bénéfices économiques pour le Cap-Breton. Elle saisira les occasions d'acquérir des propriétés au Cap-Breton pour compléter ses activités de développement économique.

La SECB déploiera les efforts nécessaires pour optimiser l'important potentiel de l'île du Cap-Breton en matière de ressources énergétiques. Il existe de nombreuses possibilités de développement des sources d'énergie de remplacement, notamment la technologie du charbon propre, la production d'énergie géothermique au moyen des eaux d'exhaure ainsi que l'énergie éolienne, l'énergie solaire et l'énergie de la biomasse. La Société poursuivra sa collaboration avec l'Université du Cap-Breton (UCB) afin de finaliser la structure de gouvernance et le mandat du Centre pour la durabilité de l'énergie et de l'environnement. Ce centre jouera un rôle primordial en ce qui a trait à la recherche, au développement et à la commercialisation des technologies dans les domaines de l'assainissement des eaux d'exhaure, de l'environnement et des énergies renouvelables et de remplacement. La SECB collaborera aussi avec le gouvernement de la Nouvelle-Écosse et Nova Scotia Power afin de mettre en œuvre une stratégie permettant aux personnes et aux sociétés de profiter de ces nouvelles sources d'énergie.

Par ailleurs, un système de transport fiable et efficace est un élément clé du développement de l'économie industrielle. La croissance future du Cap-Breton repose sur son avantage concurrentiel, c'est-à-dire son accès aux matières et aux marchés. L'accent sera donc mis en partie sur le développement des ports de la région et, plus particulièrement, la commercialisation du port de Sydney. Le dragage du chenal d'accès du port de Sydney est défini dans le plan directeur du port de Sydney comme étant l'élément clé qui permettra de réaliser le véritable potentiel économique du port. Le dragage du port de Sydney devrait être réalisé en 2011-2012 et coûtera environ 38 millions de dollars. Le coût du dragage sera assumé par un partenariat regroupant la SECB, le gouvernement de la Nouvelle-Écosse, la Municipalité régionale du Cap-Breton et le secteur privé.

Durant la période visée par le présent plan, la SECB poursuivra son dialogue avec Transports Canada, qui a entrepris les démarches pour céder les lits portuaires de Sydney et du détroit de Canso. La SECB collaborera avec Transports Canada afin d'examiner toutes les options pour faire les choix les plus avantageux dans une optique de développement des ports de la région.

Durant cette période de planification, la SECB continuera de travailler avec ses partenaires à l'avancement de son programme d'assainissement de l'environnement. Les activités d'assainissement devraient être terminées en 2011-2012, et toutes les propriétés assainies seront alors assujetties à un programme d'entretien de longue durée. En outre, la SECB continuera de surveiller toutes les activités associées à la gestion des eaux d'exhaure, et veillera à l'exécution en temps opportun des évaluations et des travaux de construction de l'infrastructure ainsi qu'à la mise en place des programmes d'entretien.

Au cours des prochaines années, un certain nombre d'employés de la SECB seront admissibles à la retraite. Cela pose un certain nombre de problèmes en matière de perte de connaissances techniques et d'expérience. En collaboration avec le comité des ressources humaines du conseil d'administration de la SECB, la Société continuera de travailler à un plan de relève qui répondra aux besoins à long terme de la Société.



## 2.0 APERÇU DE LA SOCIÉTÉ D'EXPANSION DU CAP-BRETON

### 2.1 Politique publique

En vertu de sa loi habilitante, la SECB exerce un large éventail de pouvoirs, notamment :

- consentir des prêts, en exigeant ou non des garanties ou des intérêts;
- accorder des subventions;
- acquérir des actions ou des valeurs;
- accorder des garanties de remboursement;
- acheter, prendre à bail, acquérir ou vendre des terres;
- détenir des hypothèques;
- prendre toutes les autres mesures qu'elle estime utiles à l'atteinte de ses objectifs.

En tant que société d'État, la SECB représente un modèle unique d'exécution de programmes économiques. En axant ses activités sur une petite région géographique et grâce à son conseil d'administration local et à son mandat souple, la SECB peut concevoir des projets précisément adaptés aux priorités et aux besoins locaux.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2010, les éléments d'actif et de passif de la SDCB ont été transférés à la SECB. La SECB est désormais responsable de toutes les obligations de gérance liées aux activités passées de la SDCB, incluant ses responsabilités liées à l'environnement et aux ressources humaines. Le mandat et les pouvoirs élargis de la SECB lui permettent d'assumer ces responsabilités supplémentaires.

### 2.2 Profil de la Société

La Société d'expansion du Cap-Breton (SECB) est une société d'État établie conformément à la partie II de la *Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique* (aussi appelée *Loi sur la Société d'expansion du Cap-Breton*).

La SECB est soumise au régime de contrôle et d'obligation de rendre compte énoncé dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Elle est dirigée par un conseil d'administration de sept membres et rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre responsable de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Comme le précise la loi constitutive de la Société, le président de l'APECA est d'office président du conseil d'administration de la SECB. Le conseil compte six administrateurs, dont le premier dirigeant, qui sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre.

En plus de ses propres programmes, la SECB est chargée de l'exécution des programmes de l'APECA à l'île du Cap-Breton.

### 2.3 Structure organisationnelle

La Société exerce ses activités à partir de son siège social de Sydney et elle possède un bureau satellite à Port Hawkesbury, en Nouvelle-Écosse. À l'interne, la SECB comporte un certain nombre de secteurs d'activités et de services principaux, dont le développement commercial, le développement des collectivités, la gérance environnementale et l'aménagement immobilier, ainsi

que l'élaboration de politiques et la défense des intérêts et d'autres services de soutien et services habilitants.

## 2.4 Structure de gouvernance

Comme le précise la *Loi sur la Société d'expansion du Cap-Breton*, le président de l'APECA est d'office président du conseil d'administration de la SECB. Selon l'article 27 de la *Loi*, la Société est formée d'un conseil d'administration comprenant le président, le premier dirigeant et cinq autres administrateurs nommés conformément au paragraphe 28(2). Il est prévu au paragraphe 28(2) que le ministre, avec l'approbation du gouverneur en conseil, nomme les administrateurs pour un mandat maximal de quatre ans. Enfin, le paragraphe 28(3) stipule qu'un administrateur peut remplir deux mandats consécutifs.

Le but principal du conseil d'administration de la SECB est de contribuer à l'exécution du mandat de la Société prescrit par la loi en gouvernant et en fournissant des conseils stratégiques aux cadres de la Société. Il aide les cadres de la Société à atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels par une bonne gouvernance organisationnelle, par la prestation de conseils, par une participation au processus de planification stratégique ainsi que par l'examen et l'approbation du plan d'activités et du rapport annuel de la Société.

Le conseil a examiné attentivement les Lignes directrices sur la régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques énoncées dans l'Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada et les lois et règlements en vigueur pour rédiger le texte de sa charte, qui a été adoptée officiellement en 2009. Le mandat de chacun des comités du conseil a également été défini, soit le comité de vérification, le comité des ressources humaines et le comité de gouvernance.

Le conseil de la SECB garde son indépendance à l'égard de la direction. Les membres du conseil autres que le premier dirigeant n'ont pas à rendre de comptes à la direction. Le premier dirigeant participe habituellement aux réunions, mais des dispositions sont prévues pour permettre aux administrateurs de se réunir à huis clos au besoin.

## Conseil d'administration de la SECB

### Président

Paul J. LeBlanc

Paul J. LeBlanc exerce les responsabilités de président du conseil d'administration de la SECB depuis le 15 novembre 2010, date à laquelle il a été nommé président de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique.

### Premier dirigeant

John K. Lynn

John Lynn occupe le poste de premier dirigeant de la SECB depuis juin 2008. Il a une vaste expérience du secteur privé, ayant siégé à de nombreux comités et conseils d'administration d'entreprises, d'organismes à but non lucratif et de sociétés d'État. (Nommé par décret en conseil le 1<sup>er</sup> juin 2008 pour un mandat de cinq ans)

### Administrateurs

Terry Miller

Terry Miller habite depuis longtemps à l'île du Cap-Breton, et il est actif comme bénévole dans sa collectivité. M. Miller a pris sa retraite après une carrière dans le domaine des banques et il est actuellement au service de la Cape Breton District Health Authority. (Nommé le 25 janvier 2007 pour un mandat de deux ans, puis le 25 janvier 2009 pour un autre mandat de deux ans)

Sara Salter

Née à North Sydney, M<sup>me</sup> Salter a des connaissances et de l'expérience dans l'industrie hôtelière à titre d'entrepreneure. Elle est également active au sein de divers organismes communautaires. (Nommée le 25 janvier 2007 pour un mandat de deux ans, puis le 25 janvier 2009 pour un autre mandat de deux ans)

Eva Landry

M<sup>me</sup> Landry, une résidente de St. Peters, est une enseignante et administratrice scolaire à la retraite. Elle a également été consultante en éducation. Elle s'occupe activement de bénévolat dans sa collectivité. (Nommée le 9 février 2007 pour un mandat de trois ans, puis le 9 février 2010 pour un autre mandat de trois ans)

Bob Munroe

Originaire de Sydney, M. Munroe est comptable agréé et partenaire associé de MGM & Associates, à Sydney. Il détient une expérience approfondie dans les domaines de la vérification, de la comptabilité, de la fiscalité et d'autres services consultatifs en matière de finances. (Nommé le 25 janvier 2007 pour un mandat de trois ans, puis le 25 janvier 2010 pour un autre mandat de deux ans)

Frank Macinnis

M. Macinnis, un résident de Creignish (comté d'Inverness), a pris sa retraite après une carrière dans le monde de l'éducation. Il siège à plusieurs conseils et comités locaux. (Nommé le 25 janvier 2007 pour un mandat de trois ans, puis le 25 janvier 2010 pour un autre mandat de trois ans)



La Société tient une assemblée publique chaque année afin d'offrir au public l'occasion de se renseigner sur la Société. La première assemblée publique a eu lieu en juillet 2009 et une autre a été organisée en octobre 2010.

À la suite de l'intégration des éléments d'actif et de passif de la SDCB, la Société a dû assumer de plus grandes responsabilités. C'est pourquoi elle a révisé son cadre de gouvernance. Le conseil d'administration a élargi le mandat de DARR (Cape Breton) Limitée, une filiale à 100 % de la SECB, afin de superviser et de vérifier les activités d'aménagement et de gestion immobiliers de la Société, ainsi que ses responsabilités en matière d'assainissement de l'environnement. DARR est un propriétaire et promoteur immobilier constitué en vertu des lois de la Province de la Nouvelle-Écosse et dépositaire de tous les avoirs immobiliers de la SECB. Le conseil d'administration de DARR a été renforcé par l'ajout d'experts des questions juridiques et d'ingénierie. Par ailleurs, un comité de l'environnement a été fondé au sein de DARR afin de déterminer, d'analyser et de réduire les risques associés aux responsabilités environnementales. Le rôle de ce comité consiste à superviser toutes les responsabilités de la SECB en matière d'environnement, et non seulement les avoirs immobiliers de DARR.

La SECB a fondé un comité de gouvernance qui supervise la création et l'actualisation du modèle de gouvernance de la SECB, évalue le rendement du conseil d'administration et des comités et assure le suivi du modèle de gouvernance afin de vérifier son efficacité et de veiller à ce qu'il réponde bien aux besoins de l'organisation.

Le conseil d'administration de la SECB compte également un comité de vérification et un comité des ressources humaines. Le comité de vérification a pour rôle premier de surveiller les résultats financiers de la Société et d'assurer l'intégrité, l'efficacité et l'exactitude des rapports financiers, des systèmes de contrôle, du processus de gestion des risques et des activités de vérification interne de la SECB.

Le comité des ressources humaines, quant à lui, aide le conseil d'administration à exercer son rôle de surveillance en ce qui concerne l'application de politiques judicieuses en matière de ressources humaines et il assure le bon rendement des cadres, dont le premier dirigeant de la Société.

Le vérificateur général du Canada est le vérificateur de la SECB, tel qu'il est stipulé au paragraphe 134(2) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui régit la gestion de nombreuses sociétés d'État. Le vérificateur général exécute la vérification annuelle des états financiers de la SECB, et des vérifications spéciales ont lieu au moins une fois tous les dix ans.

La SECB a deux filiales qui ne sont plus exploitées depuis de nombreuses années, soit Cape Breton Marine Farming Limited et Gulf Bras d'Or Estates Limited.

## **2.5 Raison d'être de la SECB**

En tant que principal organisme fédéral axé sur le développement économique du Cap-Breton, la SECB se concentre sur les principaux enjeux concernant l'économie de la région. En collaboration avec tous les ordres de gouvernement, le secteur privé et d'autres intervenants de la collectivité, la SECB favorise le financement et le développement des collectivités et des entreprises et y contribue en vue de créer une richesse durable à l'île du Cap-Breton. En outre, la SECB s'acquittera de ce qui reste des obligations de la SDCB, notamment les responsabilités liées aux ressources humaines et la gérance environnementale.

## 2.6 Valeurs de la Société

La Société a adopté un ensemble de valeurs qui animent sa culture organisationnelle et ses activités.

### Les valeurs de la Société sont les suivantes :

<b>Décisions et actions éthiques</b>	La SECB est déterminée à maintenir une intégrité et une honnêteté irréprochables dans tous les aspects de ses activités quotidiennes.
<b>Démarche proactive en vue d'attirer des entreprises et de trouver des solutions locales</b>	Au lieu d'être réactive, la SECB cherchera à cerner et à aborder proactivement les principales occasions et les principaux enjeux qui touchent la Société et l'économie du Cap-Breton.
<b>Gestion efficace de l'argent des contribuables</b>	La Société adoptera une culture de saine gestion financière dans le cadre de l'exécution des programmes afin d'obtenir des résultats concrets pour les contribuables canadiens tout en optimisant les ressources.
<b>Priorité à la clientèle</b>	La SECB accorde la priorité à sa clientèle, et ce principe forme le fondement de sa culture organisationnelle et oriente ses activités quotidiennes.
<b>Habilitation</b>	La SECB aide ses employés à exploiter leur plein potentiel et à devenir des professionnels efficaces dans leurs divers champs d'activité.
<b>Rôle de leadership au sein de la Société et dans la collectivité</b>	Pour que la Société puisse vraiment réaliser son mandat, sa culture organisationnelle doit encourager ses dirigeants à déterminer et à satisfaire les besoins de la collectivité en matière de développement économique et à assurer la bonne marche des projets.
<b>Gérance environnementale</b>	La SECB respecte les principes de saine gérance environnementale, et ce, dans toutes ses activités.

## 3.0 CONTEXTE DE LA PLANIFICATION À LA SECB

### 3.1 Stratégie intégrée

Grâce au transfert des éléments d'actif et de passif de la SDCB, il existe maintenant davantage de possibilités de développement dans le secteur privé et dans les collectivités du Cap-Breton. Au cours de la période visée par le présent plan, la Société continuera d'explorer ces occasions d'affaires au moyen d'une approche intégrée reposant sur ses quatre secteurs d'activités clés sont tous soutenus par le rôle d'élaboration de politiques et de défense des intérêts de la SECB et d'autres secteurs d'activités de la Société.

Le présent plan d'entreprise jette les bases de ce genre d'approche intégrée qui nécessite un dialogue soutenu entre les quatre secteurs d'activités afin de veiller à ce que les projets ne soient pas développés de façon isolée, que les ressources soient optimisées et que les efforts individuels ne soient pas faits en double. Par exemple, pendant que la Société continue de respecter ses obligations en matière de gérance environnementale, elle peut, en collaboration avec d'autres secteurs d'activités clés, aider les collectivités à bâtir des infrastructures stratégiques sur les sites remis en état.

Au lieu de se concentrer uniquement sur les activités de programme, cette approche permet d'accorder une attention particulière à certains secteurs. Les stratégies sont développées en faisant appel aux bonnes personnes au sein des secteurs d'activités clés de la SECB.

Les secteurs de l'énergie et du tourisme sont deux secteurs qui bénéficieront de l'approche. Le diagramme qui suit illustre les types d'activités exécutées au sein de la Société dans le secteur de l'énergie.

# Approche intégrée : énergie et environnement



Au cours de la prochaine année, la Société continuera d'investir dans les infrastructures d'affaires et communautaires grâce aux fonds des programmes de la SECB et de l'APECA.

La Société poursuivra sa collaboration avec l'Université du Cap-Breton pour finaliser la structure de gouvernance et le mandat du Centre pour la durabilité de l'énergie et de l'environnement (CDEE). Ce centre jouera un rôle primordial en ce qui a trait à la recherche, au développement et à la commercialisation des technologies dans les domaines de l'assainissement des eaux d'exhaure, de l'environnement et des énergies renouvelables et de remplacement. Ces projets, à l'instar d'autres projets communautaires et commerciaux, permettront d'augmenter la capacité du Cap-Breton en matière de recherche-développement, ce qui constitue un objectif important de la Société.

La Société travaillera avec les intervenants du secteur privé pour réaliser des projets dans le secteur de l'énergie. La SECB peut fournir des ressources humaines, financières et immobilières pour appuyer la réalisation de ces projets. Le CDEE jouera un rôle primordial tant sur le plan des sciences que dans la commercialisation envisagée. Le Cap-Breton pourrait se positionner comme chef de file dans la technologie du charbon propre.

La SECB travaillera aussi en collaboration avec le gouvernement de la Nouvelle-Écosse et Nova Scotia Power afin de veiller à ce qu'il y ait une stratégie permettant aux personnes et aux entreprises de profiter de ces nouvelles sources d'énergie.

Le secteur du tourisme est toujours en croissance. La SECB poursuivra son travail avec Destination Cap-Breton (DCB) pour mettre en œuvre une stratégie de marketing touristique pour l'ensemble de l'île. Une redevance touristique est perçue depuis juin 2010 pour le Cap-Breton. Cela a fourni à DCB la stabilité financière nécessaire pour assurer son expansion. Le développement des produits, comme *Golf Cape Breton*, sera crucial pour attirer un plus grand nombre de visiteurs au Cap-Breton.

Le tourisme fait partie d'une stratégie de commerce et d'investissement à laquelle des secteurs d'activités clés participeront, notamment ceux du développement commercial et du développement des collectivités. La Société explorera les occasions d'investir dans le tourisme. De plus, elle examinera les diverses possibilités d'intégrer les activités de promotion touristique dans sa stratégie globale de missions commerciales.

En plus des programmes courants, la SECB prévoit verser des paiements de 41,5 millions de dollars aux anciens employés de la SDCB. Cette somme représente une injection de fonds importante dans l'économie et constitue en elle-même un moteur économique. La SECB prévoit dépenser 27,2 millions de dollars dans le cadre du programme d'assainissement de l'environnement lié aux anciens biens de la SDCB. Ces travaux comportent deux volets importants liés au développement économique. Premièrement, les travaux seront effectués par des entrepreneurs et d'autres professionnels de la région, ce qui aura des retombées économiques positives. Les retombées liées aux ressources humaines et à l'environnement seront analysées, mesurées et rapportées pendant la période visée par le plan. Deuxièmement, les travaux de nature environnementale sont étroitement liés aux projets de recherche menés par la SECB à divers niveaux. On estime que nombre de sites visés par des mesures d'assainissement ont le potentiel de produire de l'énergie renouvelable ou de remplacement. Le plan d'entreprise met en valeur les travaux effectués à l'égard de ce genre d'activités ainsi que les discussions menées sur notre rôle à l'égard du CDEE et de la production de biomasse. La direction de la SECB jouera un rôle de premier plan à l'égard de l'avancement de ces projets.

La SECB veillera à l'exécution d'un des plus importants projets de développement économique de son histoire. Comme il est précisé dans le plan d'entreprise, une somme d'environ 19 millions de dollars sera affectée au dragage du port de Sydney. Voilà maintenant deux ans que la Société s'occupe de ce dossier. La justification, tout comme la participation de la SECB au projet, est mise en évidence dans la section du présent plan d'entreprise qui porte sur le développement commercial (4.1) ainsi que dans celle sur les politiques et la défense des intérêts (4.5).

### 3.2 Incidence de la conjoncture économique

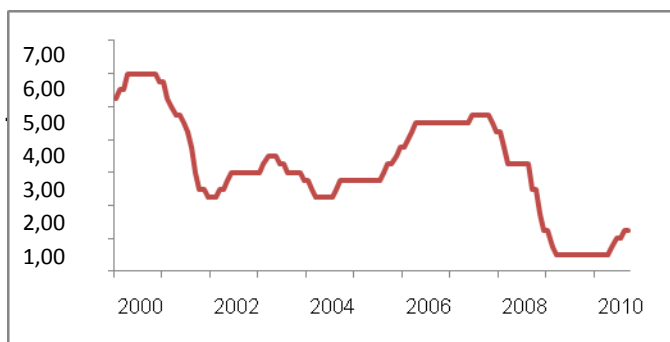
#### Conjoncture économique

La conjoncture économique dicte le contexte dans lequel évolue la SECB. Les stratégies et les tactiques de la Société doivent correspondre aux contraintes et aux occasions liées à la conjoncture économique. La présente section passe en revue certains des principaux facteurs économiques qui déterminent le contexte économique dans lequel la SECB doit fonctionner. Ces facteurs incluent l'état des économies nationale et mondiale, les politiques monétaires et fiscales nationales, les tendances démographiques et les marchés du travail. La présente section examine également d'importantes activités qui ont une incidence sur l'économie locale.

#### Tendances mondiales

Partout dans le monde, on se relève de la récente récession. Toutefois, cette reprise se fait plutôt lentement, et il n'est pas encore certain que la croissance sera soutenue au Canada et aux États-Unis. En octobre 2010, la Banque du Canada a arrêté l'augmentation des taux d'intérêt et revu à la baisse ses prévisions de croissance pour 2011. Malgré trois augmentations consécutives du taux d'escompte, les taux d'intérêt demeurent près du niveau le plus bas de leur histoire (voir la figure 1). Par ailleurs, le plan de stimulation économique du gouvernement fédéral – le Plan d'action économique – doit se terminer en 2011. Malgré l'incertitude, l'économie canadienne demeure une des plus stables parmi les pays industrialisés. Le dollar canadien est demeuré fort et les experts de Marchés mondiaux CIBC s'attendent à ce que la parité avec le dollar américain se maintienne pendant les six prochains mois. Ce dollar canadien élevé a une incidence sur les exportations et le tourisme, surtout dans un contexte de demande réduite en provenance des États-Unis.

Figure 1 – Taux d'escompte de 2000 à 2010



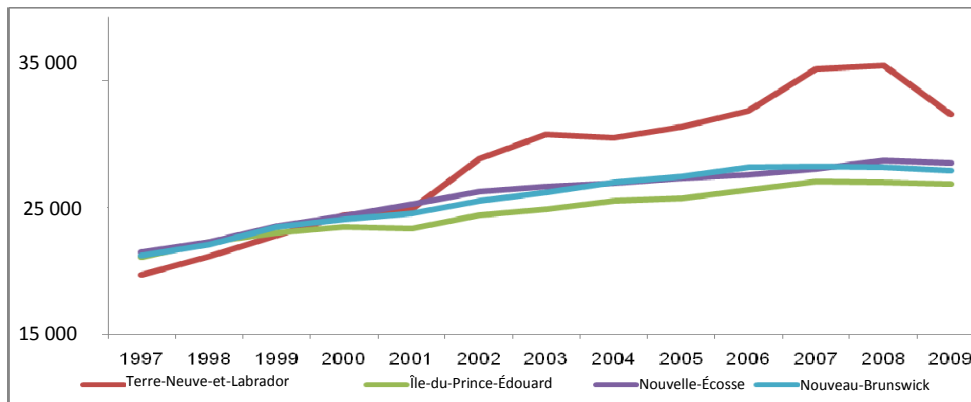
Source : Banque du Canada



## Tendances régionales

À l'échelle régionale, les provinces de l'Atlantique ont connu somme toute peu de difficultés durant la récession économique. À l'exception de Terre-Neuve-et-Labrador, le ralentissement économique a été beaucoup moins marqué dans les Maritimes que dans le reste du Canada. Ce gain est cependant neutralisé par le faible rendement continu des provinces Maritimes sur le plan du produit intérieur brut (PIB) par habitant (figure 2). Comblen l'écart rapidement semble hors de question pour le moment, puisque selon l'analyse provinciale réalisée par la Banque Royale du Canada (septembre 2010), le taux de croissance de la Nouvelle-Écosse sera plutôt faible (1,5 %) en 2011.

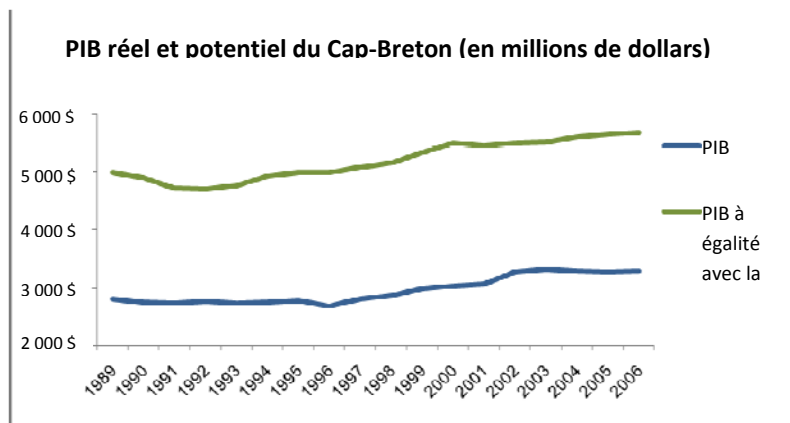
Figure 2 – PIB par habitant dans les provinces de l'Atlantique



Source : Statistique Canada

Au Cap-Breton, le PIB par habitant représente de 10 à 12 % de la moyenne provinciale, bien que le Cap-Breton accueille 15 % de la population de la province. Dans l'étude *Cape Breton Prosperity Study* (2009), on estime que le PIB par habitant du Cap-Breton était de 22 766 \$ en 2006, ce qui est nettement inférieur aux niveaux provinciaux (29 656 \$) et nationaux (39 303 \$). Ainsi, il existe un écart de prospérité considérable entre le PIB réel et le PIB potentiel du Cap-Breton lorsque le rendement de la région est au même niveau que les moyennes provinciales et nationales. Si le Cap-Breton avait un PIB par habitant du niveau de la moyenne canadienne, son PIB aurait été de 2,4 milliards de dollars de plus en 2006 (figure 3). Cela représente un coût important en occasions perdues. Les principaux facteurs expliquant le faible PIB par habitant du Cap-Breton sont un taux d'emploi et une productivité peu élevés. Le défi économique du Cap-Breton est de réduire cet écart de prospérité.

Figure 3 – PIB par habitant au Cap-Breton



Des pressions d'ordre démographique continuent d'influer sur l'économie du Cap-Breton et de la région. La population vieillit et décline. Dans un avenir rapproché, le départ à la retraite des baby-boomers devrait avoir une incidence plus marquée au Cap-Breton qu'ailleurs en raison du manque de jeunes travailleurs pour remplacer les retraités. Bien que la population du Cap-Breton soit sur le déclin, la population autochtone est en croissance; et bien qu'elle soit trop faible pour avoir une incidence sur les statistiques de population globales, la population autochtone se positionnera de plus en plus comme une source de jeunes travailleurs instruits.

Le Cap-Breton est toujours aux prises avec un taux de chômage élevé même si les tendances démographiques laissent présager une future pénurie de main-d'œuvre. Le taux de chômage est d'environ le double du taux national.

Les fluctuations du marché du travail au Cap-Breton semblent être plus marquées en raison de la concentration des emplois dans des secteurs très saisonniers, comme les industries primaires et le tourisme. Au cours des dix dernières années, le nombre d'emplois a généralement augmenté. Malgré le taux de chômage élevé, il existe toujours une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs. La SECB travaille avec l'Université du Cap-Breton et le Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse pour veiller à ce que les programmes permettant de répondre à la pénurie de compétences soient en place.

Par ailleurs, les niveaux de revenu se maintiennent aussi sous les moyennes provinciales. Une étude de *Novus Consulting* parue en 2009 indique que 16 % des ménages du Cap-Breton gagnent une partie de leurs revenus en dehors de l'île. Le quart de l'ensemble des revenus des ménages du Cap-Breton provient d'emplois situés à l'extérieur de l'île. Cette importante partie des revenus provenant de l'extérieur de l'île indique que les niveaux de population et de consommation actuels sont soutenus par une activité économique qui n'est pas locale. Il est cependant important de noter que ces revenus permettent à de nombreux ménages de continuer d'habiter au Cap-Breton. Les ménages dont une partie du revenu provient de l'extérieur de l'île ont un revenu passablement plus élevé que ceux qui n'ont pas de revenu provenant de l'extérieur de l'île.

Bien que l'économie du Cap-Breton, telle qu'elle est présentée ci-dessus, soit faible, plusieurs projets en cours ont le potentiel d'initier une vague de changements positifs. Les secteurs du développement portuaire, de l'énergie renouvelable et de l'innovation ont tous le potentiel d'écrire un nouveau chapitre de l'histoire économique du Cap-Breton. La SECB joue un rôle primordial

dans le développement de ces secteurs, par l'intermédiaire d'investissements et de partenariats stratégiques. Les fonds nécessaires au dragage du port sont maintenant prévus, ce qui ouvre la voie à d'autres projets de développement des actifs du port. Le secteur de l'énergie renouvelable, même si son développement est prévu à plus long terme, devrait attirer l'attention vu la création récente du CDEE à l'Université du Cap-Breton. L'annonce récente du gouvernement de la Nouvelle-Écosse relativement à un accord dans le secteur de l'énergie avec Terre-Neuve-et-Labrador est une bonne nouvelle. Selon cet accord, la province aura accès à l'électricité produite à Muskrat Falls, à Terre-Neuve-et-Labrador, grâce à un câble sous-marin jusqu'au Cap-Breton, ce qui assure à la Nouvelle-Écosse des retombées économiques, dont des milliers d'emplois dans le domaine de la construction.

Malgré sa petite taille, le secteur de l'innovation, qui regroupe l'université, des particuliers et des entreprises qui font de la recherche-développement, démontre de plus en plus de signes qu'il peut influencer sur l'accumulation de la richesse locale à long terme.

Le Cap-Breton est toujours en transition entre une économie axée sur le charbon et une nouvelle économie. Bien qu'il soit encore aux prises avec d'importants enjeux économiques, d'importantes occasions se présentent cependant à lui. C'est dans cette optique que la SECB doit établir ses stratégies.

### **3.3 Répercussions opérationnelles**

#### États financiers

Il a été établi que la SECB devra faire la transition aux normes comptables pour le secteur public (NCSP) le 1<sup>er</sup> avril 2011. La SECB a embauché un consultant pour l'aider à se convertir à ces normes. Ce consultant a simulé des états financiers et des exposés de positions concernant les éléments importants. Il faudra établir des rapports financiers trimestriels à compter du premier trimestre se terminant le 30 juin 2011. Il convient de souligner que cette transition pourrait avoir une incidence sur la présentation des prévisions comprises dans le présent plan.

#### Planification de la relève

Au cours des prochaines années, de nombreux employés de la SECB deviendront admissibles à la retraite. La Société continuera de travailler en collaboration avec le comité des ressources humaines du conseil d'administration de la SECB afin d'établir un plan de relève qui saura répondre aux besoins à long terme.

### **3.4 Processus de planification**

La SECB n'effectue pas sa planification stratégique en vase clos. Il s'agit d'un processus dynamique et continu axé sur la consultation toute l'année des intervenants des collectivités, des chefs de file du monde des affaires et des gouvernements locaux, auquel participent le conseil d'administration et la haute direction de la SECB. Ce processus comprend une révision de l'environnement opérationnel de la SECB incluant une évaluation des risques, l'établissement de la direction, des objectifs et des indicateurs de rendement de la Société et la mise en œuvre de stratégies et d'initiatives permettant à la Société de réaliser son mandat.

Afin que soient respectées les priorités du gouvernement du Canada, le processus de planification de la SECB tient compte des plans et des priorités exposés par le gouvernement dans des plans comme Avantage Canada et le discours du Trône, entre autres.

Au cours des prochaines années, le processus de planification stratégique de la SECB tiendra compte des résultats d'un cadre de travail économique stratégique mis en œuvre à la grandeur de l'île. Le Cape Breton Partnership supervise le développement de ce cadre de travail qui déterminera l'orientation de la croissance économique du Cap-Breton. Les objectifs sont les suivants :

- Établir les étapes nécessaires pour améliorer la prospérité économique du Cap-Breton.
- Veiller à ce que les décisions concernant le développement économique de la région soient de plus en plus pertinentes, réfléchies et uniformes.
- Veiller à ce que les autres organismes de développement économique comprennent la nécessité d'harmoniser leurs activités avec les éléments du cadre de travail.

Le cadre de travail devrait être prêt au début du printemps 2011.

## 4.0 STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA SECB

La SECB se concentre maintenant sur quatre secteurs d'activités clés pour remplir son mandat élargi : le développement commercial, le développement des collectivités, les obligations environnementales et l'aménagement immobilier.

### 4.1 Développement commercial

Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent l'un des principaux moteurs économiques de l'île du Cap-Breton. Près de 90 % des entreprises locales comptent moins de 20 employés. La SECB reconnaît l'apport économique des PME et compte un large éventail de stratégies visant à améliorer leur compétitivité et, ultimement, à accroître la richesse dans la région.

Le développement commercial a pour but de créer un climat d'affaires qui favorise l'investissement du secteur privé, la croissance des entreprises et la productivité.

#### INITIATIVES D'AFFAIRES ESSENTIELLES – DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

La SECB a cerné trois initiatives d'affaires essentielles sur lesquelles se penchera principalement la section du développement commercial au cours de la période de planification.

##### 4.1.1 Initiative d'affaires essentielle n° 1 – Accès aux capitaux

**Assurer l'accès aux capitaux pour les entreprises de l'île du Cap-Breton dans les secteurs où des lacunes ont été déterminées en matière de financement afin de créer de la richesse et de diversifier l'économie.**

En raison de la taille et de la composition de l'économie du Cap-Breton, l'accès aux capitaux demeure l'un des obstacles les plus difficiles à franchir pour les entreprises. Ainsi, leur capacité d'obtenir des capitaux auprès de prêteurs traditionnels, de sociétés de capital de risque et d'autres ordres de gouvernement est limitée. Reconnaisant les difficultés auxquelles sont confrontées les PME, la SECB collaborera avec des entrepreneurs actuels et éventuels de l'île afin d'assurer l'accès à des capitaux au besoin.

##### Entrepreneurs actuels et éventuels

La Société offre une gamme de programmes de financement à l'intention des entrepreneurs éventuels. Cette aide est accordée pour l'élaboration et la mise au point de projets d'affaires, d'initiatives de marketing, d'initiatives de marketing en ligne, de projets d'innovation et d'initiatives touchant les ressources humaines et l'aide à l'investissement.

L'aide destinée aux entrepreneurs existants est consacrée à l'expansion ou à la modernisation de l'entreprise, à la recherche de nouveaux marchés, à l'amélioration de l'efficacité, à l'innovation et à des initiatives touchant les ressources humaines.

Une aide financière peut également être offerte à des organismes sans but lucratif pour des services spécialisés dont le but est d'appuyer les entrepreneurs et les PME. Ces services spécialisés comprendraient des activités contribuant à accroître les connaissances et l'intérêt en matière d'entrepreneurship en tant qu'option de carrière viable ou aideraient les entrepreneurs à améliorer

les compétences en affaires dont ils ont besoin pour lancer leur entreprise, l'exploiter ou la faire croître.

#### **4.1.2 Initiative d'affaires essentielle n° 2 – Commerce, investissement et prospection**

**Attirer de nouveaux investissements commerciaux au Cap-Breton et encourager des entreprises ou des organismes locaux à envisager des occasions d'exportation et les aider à se préparer à l'exportation.**

L'investissement étranger direct joue un rôle majeur dans l'économie canadienne; il crée des emplois, rehausse la productivité et alimente l'innovation et la technologie. Dans le but d'attirer davantage d'investissements au Cap-Breton, la SECB travaillera de concert avec Entreprises Nouvelle-Écosse Inc. en vue de dépister des entreprises importantes provenant de l'extérieur de l'île qui pourraient établir des installations au Cap-Breton, dans le cadre de leur stratégie de promotion des investissements.

Il faut collaborer avec des entreprises et des organismes locaux pour les encourager à envisager l'exportation et les aider à s'y préparer. À cette fin, au cours de la période de planification, la Société collaborera avec des entreprises et des organismes afin d'accroître leur potentiel d'exportation en leur offrant une formation et des programmes sur la préparation à l'exportation pour les encourager à se lancer dans de nouveaux marchés.

En partenariat avec Entreprises Nouvelle-Écosse, le siège social de l'APECA et le bureau de l'APECA en Nouvelle-Écosse, la SECB a joué un plus grand rôle dans l'élaboration d'un calendrier détaillé de prospection en matière de commerce et d'investissement pour 2011-2012. Ainsi, la SECB participera à divers salons professionnels et missions commerciales utiles aux entreprises locales, dirigés par les gouvernements provincial et fédéral.

#### **4.1.3 Initiative d'affaires essentielle n° 3 – Développement sectoriel**

**La SECB concentrera son attention sur les secteurs jugés les plus cruciaux pour l'économie locale et qui sont les plus susceptibles de générer une richesse durable, conformément au rapport intitulé Profils détaillés des secteurs de l'économie du Cap-Breton.**

Le rapport Profils détaillés des secteurs de l'économie du Cap-Breton terminé en 2009 présente une analyse de la situation d'un certain nombre de secteurs de l'économie du Cap-Breton.

##### Tourisme

Le secteur touristique du Cap-Breton comporte un certain nombre de points forts qui lui ont permis de maintenir sa viabilité malgré d'importantes difficultés, tant nationales qu'internationales, au cours des dernières années. La Société poursuivra la mise en œuvre de la stratégie sectorielle sur le tourisme établie en 2009-2010. La stratégie vise principalement à répondre aux attentes des clients, à tous les niveaux, en élaborant des produits de tourisme expérientiel à l'intention des marchés à créneaux, et en les mettant en œuvre. Elle vise également le marché des réunions et des congrès. La SECB continuera à appuyer des initiatives, comme le marketing en ligne, la mise à niveau des hébergements et l'amélioration de l'efficacité, en vue de combler les lacunes actuelles du marché. L'objectif est d'aider les entreprises touristiques du Cap-Breton à devenir plus compétitives en mettant au point des produits et en les aidant sur les plans du conditionnement et du marketing.



## Énergie

Il a été déterminé que le secteur de l'énergie de remplacement était un domaine de croissance pour le Cap-Breton. La Province de la Nouvelle-Écosse a adopté une loi afin qu'une partie de la production de l'électricité provienne de sources renouvelables dans le but de réduire la production d'électricité à partir de combustibles fossiles. Le plan d'électricité renouvelable de la Nouvelle-Écosse établit un calendrier détaillé pour l'atteinte de l'objectif suivant : 25 % de l'alimentation électrique doit provenir de sources renouvelables d'ici 2015 et, d'ici 2020, 40 % de l'électricité de la Nouvelle-Écosse devra provenir de telles sources.

Pour tirer profit de ce potentiel, l'élaboration de la stratégie énergétique de la SECB portera principalement sur les projets liés à l'énergie verte renouvelable. L'investissement dans de tels projets favorisera l'innovation, le savoir-faire et la création d'emplois. La mesure relative à la tarification incitative légiférée par la Province permettra l'établissement de partenariats potentiels avec les entreprises et les organismes communautaires du Cap-Breton, favorisant ainsi l'indépendance énergétique et générant de nouvelles recettes.

Au fur et à mesure que la Nouvelle-Écosse s'éloignera de la production d'électricité dérivée du charbon, cet investissement dans les infrastructures liées à l'énergie renouvelable fera en sorte que le Cap-Breton pourra tirer profit de ses abondantes ressources naturelles et continuera d'être une région productrice d'énergie.

La SECB a participé directement aux deux plus importantes fermes éoliennes dans l'île du Cap-Breton et participera à d'autres études et projets liés à l'énergie éolienne, à l'énergie géothermique produite par les eaux d'exhaure, à la production de biocarburant à partir de cultures, à l'énergie dérivée de pellicules solaires fines, à la technologie des plateformes flottantes et aux sources de rechange d'énergie propre telles que les déchets solides municipaux. La SECB peut jouer un rôle de défense des intérêts et/ou appuyer financièrement des projets. Les efforts seront concentrés sur l'analyse de la faisabilité à long terme et sur les avantages commerciaux possibles. La SECB travaille en consultation avec le ministère provincial de l'Énergie et celui des Ressources naturelles pour veiller à l'uniformité de l'approche en matière de développement et pour profiter du savoir-faire au sein de ces ministères.

La SECB travaillera également en étroite collaboration avec le Centre pour la durabilité de l'énergie et de l'environnement (CDEE) à la promotion de la recherche et de l'innovation afin de mettre au point une approche pour l'exploitation du potentiel de l'énergie géothermique que contiennent les réserves d'eaux d'exhaure.

## Transports

Le succès de nombreux secteurs économiques du Cap-Breton repose sur l'envergure et l'efficacité de l'infrastructure des ports et des portes d'entrée. L'accès à des services d'expédition rentables et en temps opportun et la capacité d'assurer le transport de marchandises, de gens d'affaires et de touristes dans l'île et dans les environs revêtent une importance capitale.

La Porte de l'Atlantique représente un énorme potentiel pour le secteur des transports au Cap-Breton, car elle pourrait donner lieu à une intensification du développement économique dans la région en appuyant les entreprises et les services. La Société participera davantage à la création d'une société de transport multimodal de calibre mondial pour le port de Sydney. Les grands navires en construction dans le monde entier nécessitent un accès autonome aux ports en eau profonde dont l'accès n'est pas empêché par des ponts trop bas. La Virginie compte actuellement le seul port

sur la côte Est capable d'accueillir ces navires. Le port de Sydney souhaite offrir une autre option à ces navires grâce au dragage du port.

La SECB continuera de viser des mesures concertées avec l'industrie, les intervenants et tous les ordres de gouvernement afin que les questions relatives au transport demeurent au premier plan de façon à tirer profit des occasions économiques qui se présentent.

#### Projet de dragage du port de Sydney

Le port de Sydney jouit d'un emplacement stratégique sur la côte du nord-est de la Nouvelle-Écosse. Les gares maritimes du port de Sydney sont situées le long d'une voie navigable de six kilomètres en forme d'Y qui sert à l'activité maritime. Les passagers arrivent aux gares maritimes du port de Sydney grâce au service de traversier de Marine Atlantique et aux installations pour navires de croisière du Sydney Marine Terminal. On y transporte également du charbon, du pétrole, des marchandises diverses et des cargaisons liées à un projet à l'aide d'installations bien abritées offrant amplement d'eau profonde, de longueurs de quai, d'aires d'entreposage et de voies de raccordement ferroviaires et routières. Le développement du port permettra d'élargir l'assise économique de la région, qui dépend fortement des ressources naturelles, ce qui est conforme aux orientations en matière de développement économique prévues dans le plan Avantage Canada et le budget fédéral de 2009 ainsi que celui de 2010.

Les propriétaires et les exploitants des gares maritimes ont travaillé ensemble au sein du Sydney Marine Group afin d'élaborer le plan directeur pour les gares maritimes du port de Sydney. Ce plan, qui a été publié en janvier 2008, comprend une évaluation du fonctionnement actuel du port, énonce des possibilités commerciales et précise des projets et des stratégies de développement pour rendre le port plus concurrentiel sur le marché mondial. Le plan directeur précise plusieurs projets d'amélioration des immobilisations visant divers emplacements et installations pour maximiser les possibilités d'affaires et favoriser l'efficacité opérationnelle. Un de ces projets, le dragage du port de Sydney, a été jugé essentiel à l'exploitation du réel potentiel du port.

En novembre 2009, le promoteur chargé du dragage du port de Sydney, la Sydney Ports Corporations Inc., a présélectionné sept entreprises internationales de dragage et elle a invité ces entreprises à soumissionner. L'entreprise retenue, Boskalis, a été choisie en mai 2010 et sa soumission se chiffre à 38 millions de dollars. Les travaux de dragage débuteront à la fin de l'été 2011 et se poursuivront jusqu'en décembre.

Le dragage du chenal permettra de diversifier et d'étendre les activités d'expansion commerciale liées au port, notamment dans les domaines de l'import-export du fret en vrac, de la construction navale, de la fabrication en mer et des conteneurs.

Selon le plan directeur, les retombées économiques de l'ensemble des activités portuaires futures pourraient bien générer jusqu'à 9 000 années-personnes d'emploi et plus de 100 millions de dollars en recettes fiscales pour les deux ordres de gouvernement et les municipalités.

Le dragage prévu arrive à point nommé, car il permettra l'exportation efficace du charbon de la mine de Donkin, que la société privée Xstrata a récemment remise en service. Il pourrait également y avoir des retombées pour d'autres entités, comme Nova Scotia Power et le parc commercial Harbourside. Le dragage est aussi perçu comme étant la première étape d'un plan d'aménagement d'un terminal à conteneurs d'une valeur de 200 millions de dollars au port de Sydney, qui pourrait bien devenir un carrefour de l'activité maritime sur le marché nord-américain.

Ce projet vient appuyer la Stratégie commerciale mondiale et Avantage Canada. Le port de Sydney est une composante essentielle de la Porte de l'Atlantique et du corridor commercial. Le Canada est une nation commerçante et son réseau de portes d'entrée lui procure une infrastructure de transport capable de favoriser la croissance des échanges commerciaux internationaux.

#### Technologie et innovation

La technologie et l'innovation continueront de générer d'importantes incidences sur la productivité du pays et de la région des Maritimes. Le Cap-Breton est bien positionné pour tirer profit de la demande sans cesse croissante de technologies de pointe. Grâce aux avancées continues en sciences et en technologie, l'innovation touche actuellement tous les secteurs de la production de la plupart des biens et des services.

Le secteur de la technologie et de l'innovation vise à stimuler le développement et l'utilisation de processus et de produits nouveaux ou améliorés, afin que les entreprises actuelles et nouvelles puissent devenir plus compétitives, s'étendent sur les marchés et génèrent des retombées économiques pour le Cap-Breton.

La SECB continuera de travailler avec les secteurs public et privé, les organismes industriels ainsi que les réseaux établis pour promouvoir et renforcer les capacités en matière d'innovation du Cap-Breton. Un certain nombre de projets liés à la technologie et à l'innovation sont en cours de développement ou d'exécution. En voici quelques-uns :

- SûGen Research Inc. – travaux de recherche, de développement et de mise à l'essai d'éolienne à axe vertical unique en son genre;
- Terramac Contracting Limited – travaux de développement et de mise à l'essai d'une technique de séparation et de tri des éléments d'un alliage;
- Billdidit Inc. – travaux de recherche, de développement et de commercialisation d'un accessoire novateur pour instruments de musique.

## **4.2 Développement économique des collectivités**

Pour la SECB, le développement économique des collectivités consiste à aider celles-ci à participer à l'économie et à prendre leur avenir en main, en recherchant des débouchés qui favorisent un développement économique durable. Il faut investir dans les collectivités pour consolider et élargir leur base économique et veiller à ce qu'il soit bon d'y vivre et d'y investir. Pour ce faire, les initiatives communautaires doivent encourager et attirer les investissements de capitaux, créer une richesse durable, favoriser un avantage concurrentiel et accroître la qualité de vie.

### **INITIATIVES D'AFFAIRES ESSENTIELLES – DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES COLLECTIVITÉS**

La SECB a cerné deux initiatives d'affaires essentielles sur lesquelles se penchera principalement la section du développement économique des collectivités au cours de la période de planification.

#### **4.2.1 Initiative d'affaires essentielle n° 1 – Infrastructure des collectivités**

**La SECB collaborera avec les intervenants du développement économique ainsi qu'avec les dirigeants et les organismes des collectivités afin de définir et d'élaborer des initiatives clés en matière d'infrastructure, dans le but de renforcer et d'élargir la base économique des collectivités de façon à ce qu'elles soient des endroits où il fait bon vivre et investir.**

Les investissements dans l'infrastructure sont faits pour tirer profit des capacités, des points forts et des occasions des collectivités de l'île du Cap-Breton, comme ils sont définis dans leurs plans et stratégies de développement économique.

Les initiatives communautaires concernant l'infrastructure seront axées sur des projets locaux harmonisés avec les plans stratégiques et les priorités sectorielles. Ces projets devront donner des résultats durables, tirer profit des points forts de la collectivité et des occasions qui s'y présentent, donner lieu à des partenariats entre le gouvernement, les collectivités et d'autres intervenants, et être assortis d'indicateurs de rendement mesurables.

La SECB examinera les avantages qu'il est possible de tirer de l'élaboration d'une initiative visant à mettre à niveau l'infrastructure de loisirs existante. On prévoit qu'une telle initiative entraînerait un financement à petite échelle qui devrait être jumelé avec des fonds provenant de la collectivité ou d'ailleurs. Il en découlera des retombées économiques locales et un enrichissement de la vie communautaire.

#### **4.2.2 Initiative d'affaires essentielle n° 2 – Renforcement des capacités des collectivités**

**La SECB collaborera avec les intervenants du développement économique, ainsi que des dirigeants et des organismes des collectivités afin de renforcer les capacités des collectivités en ce qui a trait à la prise de décisions, à la planification et à la mise en œuvre des initiatives de développement économique des collectivités.**

La Société continuera de renforcer la planification et le développement dans les collectivités en collaborant avec celles-ci et avec leurs organes responsables du développement pour élaborer des plans stratégiques concrets et veiller à ce que les collectivités disposent des outils nécessaires pour les appliquer.

Dans le cadre de l'Initiative de renforcement des collectivités, la section du développement économique des collectivités collaborera avec l'industrie touristique à la réalisation d'un certain nombre d'initiatives pour toute l'île, tout au long de la période de planification, dans le but d'accroître le nombre de visiteurs. Entre autres, il y a lieu de mentionner la mise en œuvre d'une stratégie de marketing touristique pour le Cap-Breton, la mise à jour du modèle d'exécution de la stratégie de marketing du golf, l'inauguration d'une stratégie de marketing et de promotion de l'image de marque pour les sentiers de randonnée, l'attraction d'activités majeures ainsi que la gestion des festivals et événements spéciaux et des initiatives des centres communautaires.

### **4.3 Obligations environnementales**

Le transfert des éléments d'actif et des obligations de la Société de développement du Cap-Breton (SDCB) a eu lieu le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et s'est accompagné de l'embauche de personnel technique clé de la SDCB, riche d'un savoir historique important touchant les activités de la SDCB et les activités minières des prédécesseurs antérieures à la création de la SDCB. De plus, la SECB a honoré les obligations contractuelles de la SDCB auprès de Travaux publics et Services gouvernementaux

Canada (TPSGC) pour la gestion de projet dans le cadre du programme d'assainissement de sites multiples. La participation de l'ancien personnel technique de la SDCB et de l'équipe de gestion de projet de TPSGC a permis une transition sans heurts et la gestion harmonieuse des obligations environnementales de la SDCB. La mise au point systématique de plans d'action d'assainissement et leur mise en œuvre ultérieure, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'entretien et de surveillance à long terme pour les sites assainis continuent de répondre aux exigences du gouvernement du Canada, de la collectivité locale et des organismes de réglementation.

En 2010, DARR (Cap-Breton) Limitée a créé le comité de l'environnement, qui relève désormais de son conseil d'administration. Le comité a abattu un énorme travail, puisque ses membres ont élaboré un mandat de référence, un plan directeur de santé et sécurité, un plan de gestion environnementale, un cadre de gestion du risque et un rapport trimestriel de la haute direction sur les questions liées à l'environnement, qui traite de six domaines clés en matière de risque.

La SECB continue de travailler avec de nombreux partenaires pour offrir le programme d'assainissement. Parallèlement, la SECB est en train de tisser des relations avec l'Université du Cap-Breton (UCB) et d'autres intervenants du secteur privé afin d'explorer d'autres sources d'énergie sur des terrains où l'on exploitait auparavant le charbon. Un complexe pour personnes âgées à loyer modéré sera construit à Glace Bay. Il fonctionnera à l'énergie géothermique issue des puits de surveillance des eaux d'exhaure que la SECB a installés dans le cadre de son programme de gestion des eaux d'exhaure. En 2010, la SECB a participé à des discussions avec des intervenants du secteur privé de Calgary et de la Norvège afin de mieux comprendre la marche à suivre pour extraire du méthane des énormes réserves de charbon que les techniques actuelles ne permettent pas d'exploiter. Des parcelles d'essai de cultures destinées à produire des biocarburants sont ensemencées sur les terrains assainis dans le but de voir se développer une industrie agricole de nouvelle génération sur l'île du Cap-Breton.

## **INITIATIVES D'AFFAIRES ESSENTIELLES – OBLIGATIONS ENVIRONNEMENTALES**

La SECB a ciblé deux initiatives d'affaires essentielles en ce qui a trait à ses obligations environnementales au cours de la période de planification.

### **4.3.1 Initiative d'affaires essentielle n° 1 – Plan d'assainissement pluriannuel**

**Mettre en œuvre un plan d'assainissement pluriannuel et un programme d'entretien et de surveillance à long terme des anciens biens immobiliers de la SDCB pour veiller à ce que le plus grand nombre de biens immobiliers possible soit réaffecté à des fins de développement économique, y compris afin de profiter des occasions de commercialiser les sources d'énergie de remplacement.**

Le plan de travail pluriannuel de 2007 élaboré par TPSGC reste le document de référence à l'appui des activités de la SECB et de TPSGC pour l'assainissement de treize grands groupes de propriétés contaminées dans la Municipalité régionale du Cap-Breton. Le plan constitue le cadre et la base de la gestion de projet, de l'évaluation environnementale, de la planification, de la conception et de la mise en œuvre des activités d'assainissement pour les propriétés contaminées. TPSGC a procédé aux travaux d'assainissement visant trois de ces groupes, et la SECB s'est occupée de l'un deux. Il reste donc neuf groupes qui font actuellement l'objet d'une gestion active de la part de TPSGC. Les quatre groupes pour lesquels les travaux sont terminés nécessitent désormais des services d'entretien à long terme, ce qui est la responsabilité de la SECB.



Comme par le passé, une mise à jour de l'estimation des éléments de passif a été préparée en novembre par les experts-conseils engagés par TPSGC. Selon cette mise à jour, les dépenses engagées dans le cadre du programme correspondent aux estimations des années précédentes, à quelques rajustements près pour des sites donnés du projet. Les activités d'assainissement seront terminées pour tous les groupes en 2011-2012 et toutes les propriétés assainies feront l'objet d'un entretien à long terme par la suite.

Comme par le passé, la rigueur scientifique et les compétences professionnelles et techniques sont des valeurs clés du programme adopté par la SECB et les principaux facteurs considérés au moment d'entreprendre les activités liées au traitement des sites contaminés et de comprendre l'incidence du drainage minier acide sur la santé humaine et l'écosystème. En tenant compte de cela, la SECB continuera de collaborer avec TPSGC et ses experts-conseils afin de veiller à ce que le programme d'assainissement soit fondé sur une méthode axée sur les risques, tel qu'il est précisé dans l'approche fédérale en matière de lieux contaminés. Cela comprend le respect de toute exigence prévue par la loi.

Un des grands objectifs du programme d'assainissement environnemental est d'y faire participer la collectivité et de l'en informer. En outre, le programme a permis de mobiliser l'équipe technique et de gestion de projet appropriée, localement et à l'étranger, afin que la Société puisse élaborer une stratégie destinée à atténuer l'incidence des sites contaminés et de l'évacuation des eaux d'exhaure. Cet objectif a été adopté par TPSGC et la SECB au cours de l'an passé et a été bien accueilli par la collectivité, ainsi que par les élus municipaux, provinciaux et fédéraux. Les experts-conseils locaux, les entrepreneurs et les fournisseurs de services ont profité du programme d'assainissement et sont maintenant en position de faire face à la concurrence pour des projets connexes d'assainissement à l'extérieur de la Municipalité régionale du Cap-Breton.

Comme TPSGC devrait avoir terminé les activités d'assainissement en 2011-2012, des efforts accrus ont été déployés afin d'installer un système de surveillance du rendement de couvertures de hautes performances et de créer un système de gestion des données continuellement mis à jour. Les deux systèmes permettront d'exécuter des analyses de tendance afin de vérifier si les activités d'assainissement réalisées dans le cadre du programme d'assainissement palliatif entraînent un « effet positif net » global sur l'écosystème. Les deux systèmes seront conçus pour recueillir des données électroniquement afin de réduire les risques d'erreur humaine et les coûts opérationnels à long terme.

#### **4.3.2 Initiative d'affaires essentielle n° 2 – Programme de gestion des eaux d'exhaure**

##### **Élaborer et mettre en œuvre un programme de gestion des eaux d'exhaure.**

Il y a environ 3 200 kilomètres de mines souterraines qui sont inondées ou dont l'inondation est en cours dans le bassin houiller de Sydney. Les mines abandonnées étaient sèches quand elles ont fermé, mais l'eau souterraine s'est infiltrée et, au fil du temps, a rempli les mines d'une eau saine qui est entrée en contact avec de la pyrite. Quand une mine abandonnée se remplit jusqu'à une ouverture de surface, l'eau contaminée est évacuée dans les ruisseaux, les zones humides, l'océan et les autres écosystèmes, provoquant ainsi des effets négatifs sur l'environnement. Ces eaux d'exhaure sont considérées comme une substance délétère au titre de la *Loi sur les pêches*.

Pour comprendre et régler l'incidence de l'évacuation des eaux d'exhaure actuelles et potentielles du bassin houiller de Sydney, la Société mettra l'accent sur quatre activités clés :



1. Gérer l'évacuation des eaux d'exhaure pour assurer une qualité hors site acceptable.
2. Faire l'inventaire des bassins de mines afin de déterminer la meilleure méthode de gestion des incidences éventuelles.
3. Établir une relation de longue durée avec l'Université du Cap-Breton afin d'appuyer les besoins en matière de recherche-développement de la Société.
4. Collaborer avec des chercheurs, les gouvernements et les partenaires du secteur privé afin de créer des possibilités dans le domaine de l'énergie géothermique à partir des eaux d'exhaure, et d'exploiter ces dernières.

Dans de nombreux pays, la gestion des eaux d'exhaure de mines abandonnées a été désignée comme étant une obligation perpétuelle (p. ex. l'Allemagne, la Pologne, le Royaume-Uni, l'Afrique du Sud, la Suède, la Norvège, le Japon, la Chine et les États-Unis). Selon l'obligation actuelle liée au bassin houiller de Sydney, il faudra verser des fonds au moins jusqu'en 2055, et peut-être même à perpétuité. Si la recherche sur les eaux d'exhaure dans le bassin houiller de Sydney effectuée par l'Université du Cap-Breton porte ses fruits, cela pourra permettre de réduire la durée de ces obligations.

Le personnel technique de la SECB continuera de superviser les activités liées aux obligations touchant les eaux d'exhaure et veillera à l'exécution d'évaluations opportunes, à la construction de l'infrastructure requise et à l'établissement de programmes d'entretien. Par ailleurs, la Société mettra en place des systèmes et des pratiques qui feront en sorte que toute évacuation éventuelle d'eau d'exhaure aura une incidence minimale sur l'environnement, réduisant ainsi les risques quotidiens et les obligations à long terme de la Société. En plus de cette initiative, la SECB, en collaboration avec d'autres intervenants comme l'Université du Cap-Breton, examinera le potentiel de développement économique local pour ce qui est des applications géothermiques liées à l'eau d'exhaure.

#### **4.4 Aménagement et gestion immobiliers**

La *Loi sur la Société d'expansion du Cap-Breton* confère à la SECB des pouvoirs précis en matière de gestion immobilière. La SECB est autorisée à acheter, à prendre à bail et à vendre des terrains ainsi qu'à détenir des hypothèques. Ces activités visent à appuyer le mandat de la Société à cet égard. Les biens immobiliers peuvent servir d'outil de développement en complément des programmes de financement. Quant au produit de la vente de biens, il peut être réinvesti dans d'autres activités de développement. L'aménagement et la gestion des biens immobiliers font partie intégrante des activités effectuées par la Société. Par suite du transfert des anciens éléments d'actif de la SDCB, le portefeuille immobilier de la SECB est actuellement supérieur à 12 600 acres.

Dans le cadre du processus d'acquisition et d'aliénation des terrains, la SECB met les terrains à la disposition des entreprises, des organismes ou de la collectivité en vue de favoriser le développement commercial et le développement économique des collectivités. En outre, les budgets d'investissement ont été augmentés, puisque la Société s'efforcera activement de saisir les possibilités d'acquisitions immobilières en complément des activités de développement économique. Les revenus excédentaires tirés de la location à bail et des ventes immobilières sont injectés directement dans des projets de développement économique qui relèvent du mandat de la SECB. En 2005, le conseil d'administration a établi et approuvé un cadre de gestion immobilière, qu'il a mis à jour en 2009. Ce dernier vise à définir les processus et autorisations relatifs à l'acquisition, au

transfert et à l'aliénation de biens immobiliers. Les biens immobiliers sont définis comme des terrains et tout ce qui s'y trouve de façon permanente, y compris des bâtiments ou d'autres structures, les améliorations apportées aux immobilisations, des accessoires fixes, des routes, des quais et des plans d'eau.

En plus des terrains, d'autres biens immobiliers comprennent le siège social de la Société à Sydney, en Nouvelle-Écosse, la propriété agricole de Point Edward, les installations commerciales de Port Hawkesbury (locaux à bureaux) et les installations manufacturières du Northside. Par suite de l'ajout des activités de la SDCB, la SECB détient et exploite un certain nombre d'installations de traitement des eaux ainsi que le parc à charbon *Dominion*, dont elle a besoin pour s'acquitter de son obligation contractuelle de vendre du charbon aux anciens employés de la SDCB.

## **INITIATIVES D'AFFAIRES ESSENTIELLES – AMÉNAGEMENT ET GESTION IMMOBILIERS**

La SECB a cerné cinq initiatives d'affaires essentielles sur lesquelles se penchera principalement la section de l'aménagement et de la gestion immobiliers au cours de la période de planification.

### **4.4.1 Initiative d'affaires essentielle n° 1 – Transfert et acquisition de biens immobiliers**

**Faciliter le transfert et l'acquisition de biens immobiliers afin d'encourager des investissements dans le but de créer de la richesse et de réinvestir des ressources dans les programmes.**

La section des biens immobiliers acquiert, gère et vend des biens immobiliers afin d'appuyer l'offre des programmes de développement économique administrés par la SECB. La gestion de ces biens se fera dans le souci d'en tirer le plus possible d'avantages à long terme pour le Cap-Breton et la région de Mulgrave. Le contenu du portefeuille immobilier sera rendu public en vue de promouvoir les investissements ou les acquisitions. Parallèlement à ce processus, la SECB fera la promotion active de ses biens-fonds et d'autres actifs immobiliers sur son site Web, par l'entremise d'un processus de demande de propositions, par de la publicité et des demandes écrites spontanées.

Plusieurs biens-fonds donnant sur le port de Sydney ont une importance stratégique pour son développement. La SECB se renseignera sur la possibilité d'en faire l'acquisition pour les mettre en valeur plus tard. Des pourparlers sont en cours avec la Municipalité régionale du Cap-Breton pour garantir une approche concertée dans ce dossier. Une somme allant jusqu'à 2 millions de dollars a été prévue dans le budget d'immobilisations de cette année en vue d'éventuelles acquisitions.

### **4.4.2 Initiative d'affaires essentielle n° 2 – Stratégie d'aliénation**

**Élaborer une stratégie d'aliénation de biens immobiliers, qui sera ajoutée au cadre de gestion immobilière actuel.**

À l'issue de l'intégration de la SDCB et de la SECB, une stratégie d'aliénation continuera d'être élaborée pour documenter les critères destinés à aider la Société à repérer les propriétés ayant un potentiel de développement économique et à évaluer l'utilité actuelle de ces propriétés pour l'offre de ses programmes.

#### **4.4.3 Initiative d'affaires essentielle n° 3 – Système d'information sur la gestion des biens immobiliers**

**Poursuivre la mise sur pied d'un système pleinement fonctionnel d'information sur la gestion des biens immobiliers, qui est essentiel pour prendre des décisions éclairées en matière d'investissements immobiliers.**

En 2010-2011, plusieurs nouveaux modules ont été élaborés et mis en œuvre dans le cadre du Système électronique de gestion des biens immobiliers (SEGBI). Il s'agit d'une couche illustrant les caractéristiques d'une mine et de liens donnant accès au système de dossiers des biens immobiliers. Des données supplémentaires ont été transférées des dossiers internes de la SDCB, de la base de données sur les biens immobiliers de la Nouvelle-Écosse et de travaux immobiliers réalisés récemment. Par suite du transfert des éléments d'actif et de passif de la SDCB à la SECB le 1<sup>er</sup> janvier 2010, d'autres mises à jour seront apportées à la base de données afin de faciliter le traitement du volume d'information qui doit être transféré. Les mises à jour seront intégrées au SEGBI actuel.

D'autres fonctions seront ajoutées en 2011-2012, dont la saisie de données du programme de surveillance du traitement des eaux d'exhaure. Les données du SEGBI seront également mises à la disposition du Centre pour la durabilité de l'énergie et de l'environnement (CDEE) de l'Université du Cap-Breton.

L'information sur les actifs immobiliers sera rendue publique à l'aide d'un lien dans le site Web de la SECB et dans le Répertoire des biens immobiliers fédéraux. L'élaboration du portail de la SECB est en cours; celui-ci devrait être opérationnel d'ici 2012.

#### **4.4.4 Initiative d'affaires essentielle n° 4 – Services de gestion des biens immobiliers**

**Assurer des services efficaces de gestion de tous les biens immobiliers détenus par la SECB. Il s'agit notamment de gérer les contrats de location, de préparer les demandes de propositions et les cahiers des charges pour les réparations et l'entretien à effectuer, ainsi que de publier des appels d'offres et de gérer l'entretien général des terrains et des immeubles.**

Au cours de la période de planification, la Société inspecte, dans le cadre de ses fonctions de gestion immobilière, l'infrastructure et le fonctionnement quotidien des immeubles et veille à ce qu'il soit donné suite en temps opportun aux préoccupations des locataires.

#### **4.4.5 Initiative d'affaires essentielle n° 5 – Loi canadienne sur l'évaluation environnementale**

**Assurer le respect de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE) qui établit les obligations et les procédures à suivre concernant l'évaluation environnementale de projets qui font intervenir le processus décisionnel du gouvernement fédéral.**

La section de l'aménagement immobilier est responsable de l'évaluation des exigences liées aux projets de la SECB en vertu de la LCEE et de la mise en œuvre des mesures d'atténuation. Cette activité appuie l'exécution des programmes de base de la SECB en veillant à ce que celle-ci remplisse ses obligations aux termes de la Loi.

## 4.5 Politiques et défense des intérêts

La SECB mène un éventail d'activités concernant les politiques et la défense des intérêts qui visent à bâtir une économie solide pour le Cap-Breton. Ces activités donnent lieu à des politiques et à des stratégies qui répondent aux besoins du Cap-Breton en matière de développement économique, et la section qui en est responsable collabore avec les intervenants et tous les ordres de gouvernement pour contourner les obstacles à une croissance durable à long terme.

Dans le cadre de son programme de défense des intérêts pour le Cap-Breton, la SECB veille à ce que les priorités nationales et provinciales soient établies dans le souci des besoins de la région et à ce que les intérêts, les priorités et les préoccupations du Cap-Breton soient pris en compte dans le cadre de l'élaboration des politiques. Il y a lieu de mener des recherches et des analyses afin de comprendre les occasions dont pourrait profiter le Cap-Breton et les difficultés à surmonter sur le plan économique, ainsi que d'orienter les activités au chapitre de la défense des intérêts et de l'élaboration de politiques.

Outre ces activités, la fonction relative aux politiques et à la défense des intérêts prévoit également la supervision de toutes les activités de planification, d'établissement de rapports et d'élaboration de politiques. Même si les stratégies de développement de la SECB sont surtout axées sur l'architecture des activités de programme (AAP), il incombe à la direction d'élaborer des stratégies pour l'ensemble des activités de l'organisation afin d'intégrer efficacement tous les secteurs de la Société. Pour ce faire, la haute direction se réunit régulièrement afin de discuter de stratégies et d'enjeux communs. La SECB fait actuellement l'objet d'un examen des politiques dirigé par la section des politiques et de la défense des intérêts. Ce processus consiste en un examen exhaustif des politiques et procédures actuelles par des employés de tous les niveaux de la Société. On s'attend à ce qu'il soit terminé pendant l'exercice 2011-2012.

Plusieurs initiatives d'affaires essentielles ont été déterminées pour aider la section des politiques et de la défense des intérêts à atteindre les résultats escomptés. Cependant, de nouvelles activités de liaison générales et permanentes seront établies au fur et à mesure que surviendront de nouveaux enjeux.

### INITIATIVES D'AFFAIRES ESSENTIELLES – POLITIQUES ET DÉFENSE DES INTÉRÊTS

La SECB a cerné quatre initiatives d'affaires essentielles sur lesquelles se penchera principalement la section des politiques et de la défense des intérêts au cours de la période de planification.

#### 4.5.1 Initiative d'affaires essentielle n° 1 – Faire connaître les programmes de la SECB

**Rehausser le profil de la SECB en vue de mieux faire connaître cet organisme et les programmes qu'il offre.**

Chaque année, la SECB organise une rencontre publique dans le but d'offrir au grand public l'occasion d'en apprendre davantage sur les principaux secteurs d'activités de la Société et de fournir une tribune de discussion. Dans le cadre de ses activités liées aux politiques et à la défense des intérêts, la SECB collabore avec d'autres ordres de gouvernement pour faire connaître sa mission à cet égard et son orientation stratégique globale.

#### 4.5.2 Initiative d'affaires essentielle n° 2 – Faire connaître les initiatives locales

**Sensibiliser les autres ministères fédéraux et provinciaux aux initiatives locales de développement économique afin d'assurer l'avancement de certains projets en obtenant du financement ou en assurant leur cheminement tout au long du processus d'application de la réglementation.**

Au cours de la période de planification, la section des politiques et de la défense des intérêts se concentrera sur trois priorités clés : les transports, l'énergie et le tourisme, tout en continuant de réagir aux priorités nouvelles au fur et à mesure qu'elles se présentent.

##### Transports

La SECB continuera de collaborer avec les divers intervenants pour commercialiser le port de Sydney. En 2007-2008, un plan directeur a été élaboré pour le port de Sydney. Le plan évalue le fonctionnement actuel du port, souligne les possibilités commerciales et cerne des projets de développement potentiels et des stratégies qui le rendront plus concurrentiel sur le marché international. Il a été déterminé que le dragage du port de Sydney était l'élément qui permettrait de développer le plein potentiel du port. Une fois le chenal dragué, il sera possible d'augmenter et de diversifier les activités commerciales liées aux opérations portuaires, notamment celles qui ont trait aux exportations et aux importations de fret en vrac, à la construction navale, à la fabrication en mer et aux conteneurs. Au cours du présent exercice, la SECB contribuera pour environ 19 millions de dollars au dragage du havre de Sydney, dont le coût s'élèvera à 38 millions de dollars.

Outre le fait d'offrir du soutien financier, la SECB est membre du conseil provisoire des transports, à qui l'on a confié la responsabilité de recommander une structure organisationnelle et de gouvernance pour la nouvelle société de transport maritime.

Un autre dossier important est celui de la Cape Breton and Central Nova Scotia Railway. La province de la Nouvelle-Écosse a accordé une subvention cette année afin de maintenir l'entreprise en activité, mais elle a indiqué qu'il s'agissait de la dernière subvention et que la compagnie ferroviaire devra mettre au point un modèle viable pour le segment du réseau au Cap-Breton. La SECB travaillera avec les intervenants concernés afin de cibler les manières d'accroître le transport ferroviaire.

##### Énergie

Durant cette période financière, la SECB continuera de travailler avec un ensemble d'institutions locales, provinciales et nationales qui appuient l'édification d'un établissement de recherche avancée et d'apprentissage à l'Université du Cap-Breton, dans le secteur du rétablissement de l'environnement et de la viabilité de l'énergie. Cet établissement, le Centre pour la durabilité de l'énergie et de l'environnement, tirera profit des occasions de recherche et d'apprentissage qui découleront des activités d'assainissement des étangs bitumineux, des fours à coke et des anciens sites miniers.

L'exploitation de la technologie du charbon propre consiste à puiser dans les vastes réserves de charbon de l'île en utilisant les technologies liées au méthane de gisements houillers et à la gazéification du charbon. Toutefois, un projet de cette envergure nécessite l'appui du service public d'électricité. La SECB poursuivra le dialogue avec la province de la Nouvelle-Écosse et Nova Scotia Power afin de sensibiliser les entreprises aux défis à relever pour pouvoir conclure des ententes d'achat d'énergie. Une source d'énergie propre à faible coût présenterait d'importants avantages



énergétiques pour les entreprises du Cap-Breton et augmenterait la proposition de valeur en plus d'aider Nova Scotia Power à respecter les nouvelles exigences réglementaires, soit 40 % d'énergie verte d'ici 2020.

### Tourisme

Reconnaissant le potentiel continu de croissance de cette industrie, en particulier en ce qui concerne le marché des congrès et des événements, la Société travaillera de concert avec l'industrie touristique afin de mettre en œuvre une stratégie en matière d'événements pour toute l'île. La SECB continue de consulter les coordonnateurs d'*Events Nova Scotia* pour faire en sorte que le Cap-Breton tire des avantages des efforts que ceux-ci déploient. En outre, la Société poursuit le travail entrepris avec l'industrie, les administrations municipales et les gouvernements fédéral et provincial pour la mise en place d'une taxe sur le tourisme, à l'échelle de l'île, afin de soutenir les efforts futurs au chapitre du marketing et du développement des entreprises.

La SECB continuera de travailler en étroite collaboration avec Destination Cap-Breton en participant aux réunions de son conseil d'administration et de divers comités.

Au cours de la période de planification, la SECB collaborera avec un bon nombre de partenaires à l'amélioration de la stratégie actuelle de *Golf Cape Breton*, puisque cette stratégie n'a pas donné les résultats escomptés. La SECB facilitera les discussions sur un nouveau modèle visant à promouvoir efficacement le golf dans l'île.

#### **4.5.3 Initiative d'affaires essentielle n° 3 – Établir l'orientation stratégique de la SECB**

##### **Coordonner et élaborer l'orientation stratégique de la Société en consultation avec les cadres supérieurs, le conseil d'administration, le personnel et d'autres intervenants.**

Les activités relatives aux politiques et à la défense des intérêts demeureront axées sur un processus structuré de planification générale visant à examiner l'orientation stratégique de la Société pour la prochaine période de planification. Le plan stratégique continuera de refléter les intérêts de la collectivité. Les activités liées à la défense des intérêts ne cesseront pas de comprendre des processus visant à promouvoir une stratégie intégrée dans les sections opérationnelles de la SECB, plus particulièrement dans les secteurs de l'énergie et du tourisme.

Cette année, le processus de planification stratégique sera élargi en raison de la stratégie menée actuellement dans toute l'île par le Cape Breton Partnership. Ce processus, qui englobe tous les ordres de gouvernement, le secteur privé et les organismes à but non lucratif, permettra de mettre au point un cadre visant à favoriser le programme économique. Le rapport en découlant sera publié au début du printemps 2011 et servira de point de départ pour les exercices ultérieurs de planification.

#### **4.5.4 Initiative d'affaires essentielle n° 4 – Rendre compte en temps voulu et avec précision**

##### **Rendre compte en temps voulu et avec précision des objectifs et des résultats de la Société aux fins de la gestion prévisionnelle, de l'établissement de rapports destinés au public et de la reddition de comptes.**

En 2007-2008, la SECB a fait appel aux services d'une société d'experts-conseils en gestion du rendement en vue d'élaborer une politique sur la Structure de gestion des ressources et des



résultats qui prévoit un cadre de mesure du rendement révisé. Le Conseil du Trésor a approuvé la nouvelle structure en 2009.

En outre, la SECB a élaboré une méthode améliorée pour mesurer efficacement ses résultats. Le modèle économétrique du Cap-Breton et le modèle des entrées-sorties du Cap-Breton sont deux outils analytiques qui faciliteront l'atteinte de cet objectif. Les résultats comme tels seront établis de diverses façons, dont des sondages et des études de cas. La Société est déterminée à fournir des résultats exacts et mesurables.

Dans le cadre du processus d'établissement du rapport annuel et des rapports trimestriels sur le rendement, la section des politiques et de la défense des intérêts fournira à la Société une analyse du rendement en regard de ses objectifs généraux, en vue de déterminer si la Société remplit son mandat.

## **4.6 Services internes**

### **INITIATIVES D'AFFAIRES ESSENTIELLES – SERVICES INTERNES**

La SECB a cerné six initiatives d'affaires essentielles sur lesquelles la fonction des services internes sera axée au cours de la période de planification.

#### **4.6.1 Initiative d'affaires essentielle n° 1 – Communications**

**Sensibiliser le public aux activités de la Société (p. ex. ses initiatives d'affaires essentielles, ses secteurs d'intérêt, sa culture et ses valeurs).**

Au cours de la période de la planification, la section des communications mettra l'accent sur l'élaboration d'une récente stratégie de marketing intégrée.

Étant donné l'importance du transfert des éléments d'actif et de passif de la SDCB et la confirmation du mandat de la SECB par suite d'un examen connexe récent, la SECB a élaboré une stratégie de marketing intégrée qui renforcera sa marque et lui permettra d'agir en tant que principal organisme fédéral chargé du développement commercial et du développement économique des collectivités dans l'île du Cap-Breton et dans la région de Mulgrave.

À la suite de l'élaboration de la stratégie de marketing, la Société a entrepris la première révision de son image de marque en 23 ans, et elle a axé ses activités sur quatre grands secteurs. Une nouvelle identité visuelle a été créée et intégrée à toute la signalisation de la SECB et à tous ses documents. La Société a adopté une stratégie à long terme visant à rehausser son profil auprès de ses intervenants, et elle la mettra en œuvre de façon graduelle, selon ses ressources financières et humaines.

#### **4.6.2 Initiative d'affaires essentielle n° 2 – Accès à l'information et protection des renseignements personnels**

**Répondre en temps utile aux demandes d'accès à l'information formulées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.**

Conformément à ses obligations en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la Société continuera de répondre aux demandes et de

gérer ses obligations en vertu de ces lois, plus particulièrement compte tenu des responsabilités accrues causées par le transfert des éléments d'actif et de passif de la SDCB à la SECB.

#### **4.6.3 Initiative d'affaires essentielle n° 3 – Finances et administration**

**Fournir à la Société des services efficaces et efficients de comptabilité et d'établissement de rapports qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus, fournir des renseignements en temps voulu aux intervenants et répondre aux besoins du personnel, des fournisseurs et de la clientèle.**

Une importante activité que doit entreprendre la section au cours de la période de planification vise le respect des nouvelles exigences de l'Institut canadien des comptables agréés quant aux informations à fournir sur les états financiers.

La SECB a convenu d'adopter les normes comptables pour le secteur public le 1<sup>er</sup> avril 2011. Elle a retenu les services d'un expert-conseil pour l'aider dans ce processus de conversion. Le consultant intégrera les modifications apportées aux politiques comptables à l'ébauche des états financiers simulés dès que le comité de vérification les aura approuvés. Il y a lieu de souligner que cette conversion pourrait se répercuter sur les prévisions jointes au plan.

En raison du transfert des éléments d'actif et de passif de la SDCB à la SECB le 1<sup>er</sup> janvier 2010, la section des finances et de l'administration assumera la responsabilité de gérer l'augmentation du budget de fonctionnement.

#### **4.6.4 Initiative d'affaires essentielle n° 4 – Ressources humaines**

**Veiller à l'efficacité et à l'efficience des relations de travail au sein de la SECB en entretenant des rapports équitables et stables avec le personnel de l'unité de négociation et avec les gestionnaires exemptés et en réglant les questions relatives aux ressources humaines, dans le souci constant de la responsabilité première de la Société, c'est-à-dire fournir un service de qualité à sa clientèle.**

La section des ressources humaines continuera de travailler en étroite collaboration avec le comité des ressources humaines afin de s'acquitter de ses responsabilités de surveillance eu égard à l'application de solides politiques et pratiques de ressources humaines, et ce, pour permettre à la SECB de mener à terme sa mission et son mandat.

La SECB a négocié sa première convention collective en 2009. La convention est juste, réaliste sur le plan financier et correspond aux obligations de la SECB envers ses intervenants et ses clients.

#### **4.6.5 Initiative d'affaires essentielle n° 5 – Technologies de l'information**

**Fournir des services efficients de technologies de l'information dans le contexte d'un environnement technologique gouvernemental moderne, et de façon à répondre aux besoins du personnel de la SECB.**

En 2004-2005, la SECB a conclu une entente avec l'APECA concernant la prestation de services de gestion de l'information et de technologie. Selon cette entente, l'APECA prend en charge ces services pour la SECB.

Au cours de la période de planification, la section des technologies de l'information continuera de mettre en œuvre les services conformément à l'entente actuelle conclue avec l'APECA et de tenir

ses propres systèmes d'information qui ne sont pas visés par l'entente de services. La direction a entrepris un processus visant à renouveler l'entente de services avec l'APECA en cherchant à définir avec plus de précision les frais à imposer pour les services.

#### **4.6.6 Initiative d'affaires essentielle n° 6 – Vérification interne**

**Assurer des services de vérification interne pour répondre aux besoins de la Société, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* [par. 131(3)].**

La section de la vérification interne travaille de concert avec le Bureau du vérificateur général du Canada, qui est le vérificateur officiel de la Société. Les principaux objectifs de cette section consistent à aider les cadres supérieurs à assurer et à maintenir l'efficience et l'efficacité des activités compte tenu de la conjoncture économique, à rendre compte de la conformité aux politiques, aux plans, aux procédures, ainsi qu'aux lois et aux règlements, et à passer en revue le contrôle exercé sur les éléments d'actif et les dépenses. Le comité de vérification du conseil d'administration de la SECB supervise la section de la vérification interne.

La section de la vérification interne utilisera, conjointement avec le comité de vérification, le cadre de gestion des risques approuvé de la Société afin d'élaborer le plan de vérification annuel. Le plan axé sur les risques portera sur les secteurs de risque clés de la Société et définira les importants travaux de vérification interne à effectuer au cours de l'année. La section fera régulièrement le point auprès du comité de vérification sur les progrès liés au plan.

### **4.7 Prestation de services régionaux**

**La SECB fournit des programmes et des services pour le compte du gouvernement du Canada dans le but de permettre une approche coordonnée en matière de développement économique à l'île du Cap-Breton et, plus précisément, de stimuler la croissance du revenu et du nombre d'emplois durables dans la région.**

En plus de ses propres programmes, la SECB exécute les programmes de l'APECA à l'île du Cap-Breton et dans la région de Mulgrave, conformément à un protocole d'entente conclu en 1995 entre la SECB et l'APECA. Ce protocole a été renégocié à trois reprises, et prolongé chaque fois de cinq ans. Le dernier protocole d'entente conclu est en vigueur jusqu'au 31 mars 2014.

Les programmes et les services suivants sont offerts par la SECB au nom de l'APECA :

- Programme de développement des entreprises (PDE)
- Programme de services-conseils (PSC)
- Développement des entreprises dans les collectivités
- Fonds des collectivités innovatrices
- Fonds d'innovation de l'Atlantique

En sa qualité d'agent d'exécution des programmes de l'APECA à l'île du Cap-Breton, la SECB soutient la structure des activités de programme de l'APECA. Une description plus détaillée des activités de l'APECA figure dans le *Budget des dépenses : Rapport sur les plans et les priorités* de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, accessible à [www.acoa-apeca.gc.ca](http://www.acoa-apeca.gc.ca).

## 4.8 Obligations liées aux ressources humaines

Les obligations de la SDCB liées aux ressources humaines représentent un volet important de ses responsabilités à long terme. Les programmes exécutés dans le cadre de ces obligations sont des éléments non discrétionnaires que la Société doit offrir aux anciens employés de la SDCB. Ces obligations découlent des avantages sociaux faisant suite à l'emploi et de diverses stratégies en matière de ressources humaines, dont bon nombre se poursuivront pendant plus de 20 ans. Elles comprennent les programmes d'encouragement à la retraite anticipée, les avantages sociaux futurs et les indemnités pour accident du travail.

### INITIATIVES D'AFFAIRES ESSENTIELLES – OBLIGATIONS LIÉES AUX RESSOURCES HUMAINES

La SECB a cerné une initiative d'affaires essentielle sur laquelle la fonction des obligations liées aux ressources humaines sera axée au cours de la période de planification.

#### 4.8.1 Initiative d'affaires essentielle n° 1 – Obligations liées aux ressources humaines de la SDCB

**Gérer de façon efficace et efficiente les obligations en matière de ressources humaines concernant ce qui suit :**

- **les employés de la SDCB embauchés par la SECB après la dissolution de la SDCB;**
- **les employés de la SDCB qui sont à la retraite ou qui ont été mis à pied.**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, la SECB est responsable de la gestion globale des obligations liées aux ressources humaines à l'égard des anciens employés de la SDCB.

#### Employés de la SDCB qui sont à la retraite ou qui ont été mis à pied – avantages

Les avantages gérés pour le compte des employés de la SDCB qui sont à la retraite ou qui ont été mis à pied sont les suivants :

**Programmes d'encouragement à la retraite anticipée** – En tout, 650 anciens employés participent aux divers programmes d'encouragement à la retraite anticipée, qui ont été négociés par l'entremise du processus de négociation collective ayant eu lieu pendant la réduction des effectifs et la fermeture des mines. Le coût de ces programmes diminuera chaque année au cours des dix prochaines années lorsque les prestataires atteindront l'âge de 65 ans. Les programmes d'encouragement à la retraite anticipée prendront fin en 2022.

**Avantages sociaux futurs** – Les avantages sociaux futurs nécessitant une administration et des fonds comprennent l'assurance-maladie pour un groupe formé d'environ 260 employés qui ont été mis à pied, ainsi qu'environ 75 anciens employés touchant une pension de commisération pour cause d'invalidité jusqu'à ce qu'ils aient 65 ans. La Société doit également administrer un programme d'assurance-vie après emploi à l'intention des employés à la retraite. Un autre avantage est le paiement d'une allocation de retraite d'environ 1 400 \$ aux bénéficiaires de programmes d'encouragement à la retraite anticipée et de pension de commisération pour cause d'invalidité lorsqu'ils atteignent l'âge de 65 ans. Cette allocation est indexée annuellement. On prévoit que les avantages sociaux futurs se poursuivront encore pendant seize ans.

Indemnités pour accident du travail – Il y a actuellement environ 2 100 anciens employés faisant l'objet de demandes actives d'indemnités pour accident du travail. La SECB continuera de surveiller ces demandes et d'y répondre, et affectera les enveloppes nécessaires aux responsabilités financières. En 2011, la SECB engagera un actuaire indépendant afin de s'assurer que les responsabilités en matière d'accidents du travail sont adéquatement évaluées et que les écarts de passif d'une année à l'autre sont expliqués.

#### Changements dans les responsabilités

Le présent plan d'entreprise fait état d'une augmentation des obligations financières à l'égard des ressources humaines, attribuable en grande partie aux indemnités pour accident du travail. Selon les prévisions actuarielles de 180 millions de dollars faites en mars 2010, les projections pour mars 2011 s'établissent à 174 millions de dollars, somme qui devrait graduellement diminuer au cours des années à venir. Or les projections notées dans le plan d'entreprise de 2010-2011 étaient inférieures à cette somme, car elles étaient fondées sur des calculs actuariels de 145 millions de dollars prévus en mars 2009, d'après des hypothèses formulées en 2009.

Les calculs actuariels tiennent compte de divers facteurs, dont les pertes et les gains d'expérience, les taux d'intérêt et les taux d'inflation. Tout changement dans les hypothèses touchant ces facteurs peut avoir d'importantes répercussions sur les obligations totales.

Les flux de trésorerie requis au titre des indemnités pour accident du travail sont appelés à changer, selon le montant des paiements accordés et les situations.

## 5.0 MESURE DU RENDEMENT ET GESTION DES RISQUES

La Société d'expansion du Cap-Breton (SECB) est déterminée à adopter de bonnes pratiques de mesure du rendement et de gestion des risques. La Société a travaillé avec diligence au cours des dernières années à l'élaboration de ses cadres de mesure du rendement et de gestion des risques.

Dans le cadre de sa stratégie de mesure du rendement, elle a élaboré un certain nombre d'indices et d'objectifs de rendement clés pour chaque activité de programme. Chacun des indicateurs comprend un échéancier et une méthode de mesure précis, qui sont surveillés de façon régulière, signalés chaque trimestre à la direction et indiqués dans le rapport annuel de la Société.

En 2005, la Société a mis en place un cadre de gestion des risques complet. Il est mis à jour et surveillé de façon régulière par le comité de vérification de la SECB. Les cadres de mesure du rendement et de gestion des risques sont décrits ci-après.

### 5.1 Mesure du rendement

Au cours des dernières années, la Société a mis l'accent sur l'élaboration d'une Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR). Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2005, la politique sur la SGRR du gouvernement du Canada exige que les organismes fédéraux élaborent une SGRR comprenant trois éléments :

- les résultats stratégiques;
- l'architecture d'activités de programme (AAP);
- la structure de gouvernance.



Les organismes fédéraux se servent de l'AAP, qui est la structure des activités de programme, pour présenter au Conseil du Trésor du Canada et au Parlement des rapports sur leurs dépenses et leurs résultats.

L'AAP de chaque organisme vise à atteindre deux principaux objectifs : définir clairement le ou les résultats stratégiques (RS) appropriés et dresser un inventaire complet de tous les programmes et de toutes les activités de programme ministériels afin d'être en mesure de les relier et d'obtenir les résultats stratégiques voulus.

Au cours de l'élaboration d'une SGRR, la Société a modifié son AAP et son cadre de mesure du rendement. Le Conseil du Trésor a approuvé la SGRR de la Société en 2009.

---

#### L'AAP de la SECB de 2011-2012

**RS 1** Une économie concurrentielle et durable

**AP 1.1** Aménagement et gestion immobiliers

**AP 1.2** Prestation de services régionaux

**AP 1.3** Développement commercial

**AP 1.4** Développement économique des collectivités

**AP 1.5** Politiques et défense des intérêts

**AP 1.6** Obligations environnementales

**AP 1.7** Obligations liées aux ressources humaines

**RS 2** Activités contribuant à tous les résultats stratégiques

**AP 2.1** Services internes

---

## 5.2 Gestion des risques

La SECB œuvre dans un milieu dynamique en constante évolution qui l'expose à divers risques. Le conseil d'administration de la SECB estime qu'il doit veiller à ce que la Société assure l'équilibre entre les risques et les possibilités en fonction des seuils de tolérance des risques. La gestion des risques est essentielle à la réalisation de la stratégie globale de développement économique de la Société. Voilà pourquoi la gestion des risques est un domaine d'intérêt particulier pour la SECB dans son ensemble.

En 2005, la Société a commandé l'élaboration d'un cadre de gestion des risques constituant la base d'une démarche structurée, systématique et rigoureuse de gestion globale des risques. Le conseil d'administration de la SECB a approuvé et mis en œuvre le cadre de gestion des risques en 2006. Par conséquent, la détermination et l'évaluation des risques sont maintenant examinées et mises à jour par la Société chaque année afin d'appuyer l'élaboration de stratégies de gestion des risques.

La gestion du risque des entreprises constitue un principe directeur de la charte du conseil d'administration de la SECB. Élaborée conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor, la charte décrit les attentes du conseil d'administration et de la haute direction de la SECB à l'égard de la gestion du risque des entreprises.

La Société a intégré les mesures d'atténuation recensées dans le cadre de gestion des risques de la SECB aux plans opérationnels de la section pertinente, pour chaque secteur de responsabilité. Au cours de cette période de planification, un processus sera établi selon lequel la haute direction procédera de façon régulière à des examens et fournira des mises à jour à toutes les réunions du comité de gestion. La gestion des risques restera inscrite à l'ordre du jour de toutes les réunions du comité de vérification.

Bien que la Société ait recensé un certain nombre de risques et de mesures d'atténuation dans son cadre de gestion des risques global, les risques pour l'environnement continuent d'être les plus cruciaux et demeureront pertinents dans le contexte de la présente période de planification.

En raison du transfert des éléments d'actif et de passif de la SDCB à la SECB au cours de l'exercice 2009-2010, la Société assume davantage de risques, plus particulièrement en ce qui concerne l'assainissement des anciens sites de la SDCB. Sur une base permanente, les mesures d'atténuation à l'égard de ces sites comprennent la recherche, les études, l'assainissement, la surveillance continue et les mesures prises pour veiller au respect de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE). Le comité de l'environnement, créé sous l'égide de la filiale de la SECB, DARR, a pour mandat de déceler, de surveiller et d'atténuer les risques liés aux responsabilités environnementales. Sur la recommandation du comité de l'environnement, le conseil d'administration de DARR doit examiner et approuver chaque année le cadre stratégique de gestion des risques environnementaux qui décrit les risques et les stratégies d'atténuation propres aux obligations supplémentaires liées à l'environnement assumées par la SECB. Au cours de la prochaine année, le comité doit examiner de façon régulière le cadre et les mises à jour trimestrielles du statut fournies par la haute direction. La gestion des risques restera inscrite à l'ordre du jour de toutes les réunions du comité de l'environnement et, par l'entremise de ce processus, le cadre continuera d'évoluer et d'être examiné s'il est jugé nécessaire de le faire.

## 6.0 INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS

### SOCIÉTÉ D'EXPANSION DU CAP-BRETON

Résultat stratégique	Indicateur de rendement	Cible	Échéancier et méthodologie
Une économie cap-bretonnaise concurrentielle et durable	Variation dans le produit intérieur brut (PIB) du Cap-Breton (montant en dollars pour chaque dollar investi par la SECB)	Ce montant sera établi au cours du prochain exercice.	Cible quinquennale Le 31 mars 2015

### DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Résultat prévu	Indicateurs de rendement	Cibles	Échéancier et méthodologie
Changement dans la compétitivité et la durabilité des petites et moyennes entreprises (PME) du Cap-Breton	Taux de survie des entreprises aidées par la SECB	Survie d'au moins cinq ans des entreprises aidées par la SECB	Le 31 mars 2012
	Montant en dollars obtenu pour chaque dollar investi par la SECB	1:1 (1 \$ par dollar investi par la SECB)	Le 31 mars 2012
	Amélioration du rendement des PME en matière de commerce accru, de nombre d'employés, d'investissements et de nouveaux marchés	Amélioration manifeste du rendement des PME à partir des études de cas, données à l'appui	Le 31 mars 2012

## DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES COLLECTIVITÉS

Résultat prévu	Indicateurs de rendement	Cibles	Échéancier et méthodologie
Les collectivités du Cap-Breton ont la capacité de promouvoir l'activité économique.	Montant en dollars servant à la SECB de levier financier auprès de partenaires de la collectivité	1:1 (1 \$ par dollar investi par la SECB)	Le 31 mars 2012
	Changement dans la capacité collective, comme conséquence de l'amélioration de l'infrastructure, de la prise de décisions, de la planification et de la prestation de services	Capacité manifestement accrue de promouvoir une activité économique à partir d'études ou d'évaluations de cas, données à l'appui	Le 31 mars 2012

## AMÉNAGEMENT ET GESTION IMMOBILIERS

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Cibles	Échéancier et méthodologie
Transactions immobilières entraînant des activités de développement économique	Produit net des transactions injecté dans les programmes de la SECB	500 000 \$	Le 31 mars 2012
	Nombre de transactions permettant de réaliser un projet entraînant un développement économique commercial ou des collectivités.	10 par année	Le 31 mars 2012
Production de revenus pour compenser les frais d'exploitation des installations de la SECB	Revenus tirés des services de gestion immobilière.	670 000 \$	Le 31 mars 2012

## OBLIGATIONS ENVIRONNEMENTALES

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Cibles	Échéancier et méthodologie
Assainissement des sites répertoriés : achevé	Pourcentage des sites visés pour lesquels l'étape de construction du programme d'assainissement est terminée.	100 %	Le 31 mars 2012
Programme de gestion des eaux d'exhaure élaboré pour les chantiers de mines souterraines.	Programme de gestion des eaux d'exhaure mis en œuvre pour les sites touchés.	100 % des sites touchés.	Le 31 mars 2013

## POLITIQUES ET DÉFENSE DES INTÉRÊTS

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Cibles	Échéancier et méthodologie
Meilleure compréhension par la SECB des enjeux et des défis économiques du Cap-Breton afin d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques qui donneront lieu à des décisions plus judicieuses, pour permettre une croissance durable	Mesure de l'utilité de l'analyse de politiques, de la recherche et de l'analyse économique et de leur inclusion dans la prise de décisions en rapport avec le développement économique du Cap-Breton	Continuer d'offrir aux décideurs des conseils judiciaires fondés sur les analyses de l'environnement, les analyses des problèmes et la recherche liées au développement économique du Cap-Breton	Le 31 mars 2012  Un échantillon d'initiatives sera examiné.
Les intérêts du Cap-Breton se reflètent dans les politiques et les programmes en émergence et en évolution aux gouvernements fédéral et provincial.	Liens entre la position prise par la SECB en matière de politiques de développement économique et les programmes des gouvernements fédéral et provincial	Liens manifestes entre la position de la SECB et celles d'autres ministères ou organismes du gouvernement	Le 31 mars 2012  Un échantillon d'initiatives sera examiné.

## SERVICES INTERNES\*

Résultat prévu	Indicateur de rendement	Cible	Échéancier et méthodologie
États financiers préparés dans les délais établis et acceptés par le Bureau du vérificateur général du Canada	États financiers préparés conformément aux normes comptables pour le secteur public du Canada	Rapport de vérification sans réserve	Le 30 juin 2011

\*Le Conseil du Trésor élabore des résultats et des indicateurs clés à l'échelle du gouvernement pour les services internes. Ils seront examinés lorsqu'ils seront disponibles.

## PRESTATION DE SERVICES RÉGIONAUX

Résultat prévu	Indicateur de rendement	Cible	Échéancier et méthodologie
Efficacité et efficience dans la prestation de programmes et de services de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) au Cap-Breton	Satisfaction de la clientèle à l'égard des services fournis	Renouvellement du protocole d'entente  Taux de satisfaction de la clientèle de 70 %	Le 31 mars 2015  Le 31 mars 2013 Sondage sur la satisfaction des clients.

## OBLIGATIONS LIÉES AUX RESSOURCES HUMAINES

Résultat prévu	Indicateur de rendement	Cible	Échéancier et méthodologie
Exécution efficace et efficiente des obligations liées aux ressources humaines à l'égard des anciens employés de la SDCB	Prestation des services dans les délais et le budget	Budget dépensé en totalité	Le 31 mars 2012 Dossiers internes des ressources humaines.