FORUM DES MINISTRES RESPONSABLES DU DÉVELOPPEMENT DU NORD

Initiatives de maximisation des retombées économiques et sociales des projets majeurs dans le Nord

Rapport d'activités 2007-2008 et recommandations

Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

COORDINATION ET RÉDACTION	Madame Elizabeth Harvey Ministère des Affaires municipales et des Régions Gouvernement du Québec
	Madame Sherelyn Caderma Ministry of First Nations and Métis Relations Government of Saskatchewan
	Monsieur Richard Leclerc Ministère des Affaires municipales et des Régions Gouvernement du Québec
AUTRES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL	Madame Mary Slanina Ministry of Community Development Government of British Columbia
	Monsieur Rick Braam Ministry of Community Development Government of British Columbia
SECRÉTARIAT	Madame Maryse Lapointe Ministère des Affaires municipales et des Régions Gouvernement du Québec

© Forum des ministres responsables du développement du Nord, 2008

ISBN 978-2-550-53486-0 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-53487-7 (PDF)

Dépôt légal – 2008
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

TABLE DES MATIÈRES

1. FORUM DES MINISTRES RESPONSABLES DU DÉVELOPPEMENT DU NORD 1

2. HISTORIQUE DU PROJET : INITIATIVES DE MAXIMISATION DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES DES PROJETS MAJEURS DANS LE NORD 1

3. OBJECTIF DU RAPPORT 2

4. LA DÉMARCHE 2

4.1. ÉTUDE 2
4.2. PARTICIPANTS 2

5. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 3

5.1. PROJETS 3
5.2. LE CADRE DE RÉFÉRENCE 4
5.3. LE SYSTÈME DE SUIVI 10

6. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS 19

ANNEXE I – LETTRE TRANSMISE AUX GOUVERNEMENTS PARTICIPANTS 21

ANNEXE II – ÉTUDE 23

1. FORUM DES MINISTRES RESPONSABLES DU DÉVELOPPEMENT DU NORD

Le Forum des ministres responsables du développement du Nord a été créé lors d'une réunion ministérielle qui s'est tenue à La Ronge, en Saskatchewan, en 2001. La mission du Forum est de promouvoir les intérêts communs et particuliers des populations du Nord et de favoriser la sensibilisation aux réalisations, aux contributions ainsi qu'au potentiel du Nord. Pour réaliser sa mission, le Forum s'est fixé les cinq objectifs suivants :

- Déterminer et mettre en œuvre des actions stratégiques qui assureront la promotion du développement du Nord.
- Renforcer le positionnement du Nord dans les priorités provinciales, territoriales et nationales.
- Accroître la coopération entre les gouvernements provinciaux et territoriaux et le gouvernement du Canada.
- Échanger de l'information.
- Organiser une conférence annuelle qui servira de tribune aux ministres responsables du développement du Nord pour établir des priorités.

2. HISTORIQUE DU PROJET : INITIATIVES DE MAXIMISATION DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES DES PROJETS MAJEURS DANS LE NORD

Lors du Forum des ministres responsables du développement du Nord, qui s'est tenu à Iqaluit (Nunavut) en 2003, le Québec a présenté une nouvelle proposition d'étude intitulée « Maximisation des retombées économiques et sociales de projets majeurs dans le Nord ». La première étape de ce projet, menée en 2004 et 2005, consistait à inventorier respectivement 25 et 20 meilleures pratiques aux échelons international et national afin de guider les gouvernements et leurs partenaires du secteur privé. La seconde étape du projet était d'élaborer une proposition relative à un cadre de référence. En 2005 et 2006, les membres du groupe de travail ont parachevé la préparation du cadre de référence et d'un système de suivi intégré. En 2006, à l'occasion du Forum des ministres responsables du développement du Nord, qui s'est tenu à Whitehorse, le groupe a recommandé que son travail soit interrompu pour une période de deux années afin de permettre aux gouvernements participants de soumettre le cadre de référence à l'essai. La présidence du groupe de travail est assurée par le Québec et le groupe comprend des représentants de la Colombie-Britannique et de la Saskatchewan. Le groupe de travail a procédé à la mise à jour de l'information au moyen d'un nouvel inventaire des meilleures pratiques, et ce, dans le but de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des projets et leurs impacts dans les régions nordiques.

3. OBJECTIF DU RAPPORT

L'objectif du présent rapport consiste à mettre à jour l'information visant à maximiser les retombées économiques et sociales des projets majeurs dans le Nord. Dans cette optique, le fait d'inventorier les meilleures pratiques permettra de fournir des renseignements utiles pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des projets et leurs impacts dans les régions nordiques. Cet inventaire nous montrera aussi si le cadre de référence et le système de suivi ont été utilisés, et si d'autres éléments ont été ajoutés afin de maximiser les retombées économiques et sociales liées à ces projets.

4. LA DÉMARCHE

4.1 ÉTUDE

Afin de réunir les résultats de la présente étude, le groupe de travail a conçu un questionnaire. La première partie du questionnaire avait pour objet de recueillir des renseignements à propos des projets et des progrès accomplis. La seconde partie consistait à évaluer le cadre de référence, à examiner les éléments de ce cadre qui ont été utilisés aux fins du projet et à déterminer si certains de ces éléments ont contribué à maximiser les impacts régionaux. La dernière partie du questionnaire avait trait au système de suivi et elle consistait à analyser les indicateurs utilisés pour mesurer les incidences du projet et leurs résultats à ce jour.

4.2 PARTICIPANTS

Au total, huit provinces et territoires ont répondu au questionnaire : l'Alberta, la Colombie-Britannique, le Manitoba, l'Ontario, le Québec et la Saskatchewan, Terre-Neuve-et-Labrador, et les Territoires du Nord-Ouest. Des contacts ont été établis par courriel et des lettres ont été transmises aux membres du groupe de travail du Forum des ministres responsables du développement du Nord. Les membres du groupe de travail ont subséquemment communiqué avec des organisations, des entreprises ou des ministères pour les aider à remplir le questionnaire.

5. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

5.1. PROJETS

5.1.2 DESCRIPTION ET ÉTAT DES PROJETS

Les auteurs du présent rapport ont demandé aux répondants qu'ils présentent un projet majeur qui est en cours de développement ou qui a été réalisé sur leur territoire. Les projets choisis portaient principalement sur l'exploitation minière, le transport, la construction d'un barrage hydroélectrique, le développement d'une stratégie nordique de même que sur un programme de formation et d'emploi destiné aux travailleurs autochtones, et qui avait trait à la construction d'une centrale.

Les projets analysés dans le présent rapport et l'état de ces projets se présentent comme suit :

- Réfection d'un échangeur en Colombie-Britannique, achevée en 2004;
- Plan de stratégie nordique de Terre-Neuve-et-Labrador, publié en 2007;
- Depuis 2005, exploitation du gisement de nickel-cuivre-cobalt Voisey's Bay (Terre-Neuve-et-Labrador);
- Mines de diamant Ekati et Diavik dans les Territoires du Nord-Ouest, en exploitation depuis 1998 et 2003 respectivement;
- Projet de l'Eastmain 1-A/Sarcelle au Québec qui sera mis en service en 2012;
- Extraction minière de l'uranium en Saskatchewan – le plus grand producteur mondial; aujourd'hui, la province possède trois mines d'uranium et trois usines de concentration d'uranium; une quatrième mine est en cours de développement;
- Programme de formation et d'emploi de Manitoba Hydro qui a débuté en 2000-2001 et qui est toujours en place; le projet devrait se terminer en 2009-2010, mais des discussions sont en cours pour le prolonger d'une année;
- Exploitation des sables bitumineux en Alberta – au 31 décembre 2007, on comptait 33 entreprises qui étaient responsables de 84 projets approuvés en vertu de la *Oil Sands Royalty Regulation* de 1997;
- Plan pour la prospérité du Nord de l'Ontario, accompagné des initiatives suivantes : Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de

l'Ontario; Obligations de développement du Nord de l'Ontario; Programme InvestiNord-GO; et Conseils de développement du nord.

5.2. LE CADRE DE RÉFÉRENCE

5.2.1 LE CADRE DE RÉFÉRENCE

Le Forum des ministres responsables du développement du Nord continue de soutenir que l'objectif ultime des efforts de maximisation des retombées économiques et sociales des projets majeurs est l'amélioration du bien-être des populations nordiques. Le cadre de référence défini par le groupe de travail repose sur une compréhension exhaustive du concept de maximisation des retombées économiques et sociales. Ce concept comporte trois facettes principales : niveau de vie, cadre de vie et qualité de vie.

En 2003 et 2004, le travail du Forum a mené à la conclusion qu'il existe une convergence importante entre la maximisation des retombées économiques et sociales des projets de développement dans le Nord et les principes du développement durable. Dans cette optique, le cadre de référence permet d'intégrer l'objectif de maximisation, les préoccupations relatives à l'intégration communautaire et les principes du développement durable. Le cadre de référence comprend un total de sept éléments de même que leurs moyens de mise en œuvre :

CADRE DE RÉFÉRENCE

ÉLÉMENTS	MOYENS DE MISE EN ŒUVRE
1. Mobilisation des ressources	▪ Énoncé explicite et écrit de la volonté de souscrire à l'objectif de maximisation ▪ Création formelle d'un comité de maximisation tripartite et paritaire ▪ Planification d'exploitation ▪ Planification des pratiques de gestion ▪ Planification d'ensemble ▪ Planification pour maximiser les retombées utiles au milieu d'accueil ▪ Planification de l'utilisation efficace des ressources ▪ Détermination des ressources humaines, naturelles, financières et autres, nécessaires à la réalisation du projet ▪ Détermination des ressources (susmentionnées) requises par le ou les promoteurs, le ou les gouvernements et la société civile, et de celles que ces derniers peuvent fournir
2. Volonté du promoteur	▪ Énoncé explicite et écrit de la volonté du promoteur de souscrire à l'objectif de maximisation dans une perspective de développement durable ▪ Validation, par des attitudes et des comportements cohérents, de la volonté exprimée par le promoteur ▪ Signature d'ententes de collaboration et de partenariat pour mettre en œuvre les ressources

	▪ Planification de mesures pour atténuer les impacts négatifs sur l'environnement et le milieu d'accueil ▪ Mise en place de politiques et de programmes visant à maximiser les avantages pour la région
3. Intervention de l'État	▪ Validation de la volonté exprimée par des interventions appropriées ▪ Énoncé explicite et écrit de la volonté des pouvoirs publics de souscrire à l'objectif de maximisation dans une perspective de développement durable ▪ Établissement des objectifs, des prédictions, des politiques et des cadres législatifs pour le développement et la gestion du développement dans le Nord ▪ Accès à l'information et utilisation de celle-ci – ce qui suppose que des ressources financières seront disponibles à ces fins ▪ Conformité réglementaire en matière de planification, d'arbitrage, de suivi, de règlements et de mise en application
4. Participation du milieu	▪ Énoncé explicite et écrit de la volonté du milieu d'accueil de souscrire à l'objectif de maximisation dans une perspective de développement durable ▪ Engagement du milieu d'accueil dans des rôles et des responsabilités à tous les stades de développement du projet incluant l'expression d'opinions et de préoccupations, de questions, de demandes, de revendications et d'exigences ▪ Mise sur pied de réseaux de communications entre les agents du milieu d'accueil ▪ Mise sur pied ou existence de lieux d'expression du public ▪ Soutien à la représentation et à la participation ▪ Éducation professionnelle et continue ▪ Soutien à la formation des entreprises ▪ Soutien à la conversion et à la croissance des entreprises ▪ Accès à l'information concernant les occasions d'affaires ▪ Promotion de la cogestion ▪ Accès à l'information, aux ressources éducatives et financières et au processus décisionnel
5. Accroissement des capacités du milieu	▪ Signature d'ententes de collaboration et de partenariat pour mettre en œuvre les ressources ▪ Accès à l'information concernant les meilleures pratiques dans des domaines d'activités pertinents ▪ Volonté de remettre en cause les pratiques usuelles ▪ Conception, expérimentation, mise au point et application sur une base continue d'un système de suivi, incluant un indice de maximisation ▪ Détermination des problèmes, suivi de la mise en œuvre, expression des idées et des préoccupations ▪ Éducation ▪ Embauche de travailleurs locaux et signature de contrats par ceux-ci ▪ Capacité à remplir ses engagements en matière de contrats et d'embauche, de même qu'à créer des occasions d'embauche supplémentaires et d'essaimage ▪ Éducation spéciale et adaptée

6. Intégration des pratiques innovatrices	▪ Accès à l'information concernant les meilleures pratiques dans des domaines d'activités pertinents ▪ Volonté de remettre en cause les pratiques usuelles ▪ Signature d'ententes de collaboration et de partenariat pour mettre en œuvre les ressources ▪ Perspectives sur les plans humain et économique et sur celui des ressources naturelles ▪ Solutions ou liens de rechange ▪ Partenariat avec les milieux universitaires et le secteur de l'éducation
7. Système de suivi	▪ Conception, expérimentation, mise au point et application sur une base continue d'un système de suivi, incluant un indice de maximisation ▪ Signature d'ententes de collaboration et de partenariat pour mettre en œuvre les ressources ▪ Indicateurs sociaux, environnementaux, économiques et culturels ▪ Possibilité d'ajuster le système de suivi en fonction des projets ▪ Détermination et limitation des effets négatifs ▪ Détermination et promotion des effets positifs ▪ Suivi des effets à moyen et à long terme

5.2.2 LE CADRE DE RÉFÉRENCE UTILISÉ PAR LES PARTICIPANTS

Le questionnaire demandait explicitement quels éléments du cadre de référence étaient utilisés pour les projets à l'étude. La volonté du promoteur et l'intégration des pratiques innovatrices constituent des éléments qui sont présents dans tous les projets. À ces éléments s'ajoutent les suivants : mobilisation des ressources; intervention de l'État; et participation du milieu. Enfin, six projets ont contribué à l'accroissement des capacités du milieu et comprennent la mise en œuvre d'un système de suivi.

Élément	**Utilisation**
Mobilisation des ressources	7/8
Volonté du promoteur	8/8
Intervention de l'État	7/8
Participation du milieu	7/8
Accroissement des capacités du milieu	6/8
Intégration des pratiques innovatrices	8/8
Système de suivi	6/8

Il est important de mentionner que l'objectif de maximisation des retombées des projets majeurs nécessite qu'on justifie et qu'on valorise l'utilisation maximale des

ressources, que celles-ci soient de nature humaine, financière, informationnelle, technologique ou autre. Les promoteurs des projets s'assurent que le milieu d'accueil et le milieu régional sont constamment associés à ce processus. L'État est très présent dans la plupart des projets. Dans un contexte mouvant, l'État veille à mettre en place les mécanismes d'évaluation environnementale de même que les pratiques et règles afférentes tout en élaborant des ententes locales ou internationales afin d'harmoniser certaines pratiques à l'intérieur et à l'extérieur de ses frontières. Il est important de souligner que ces communautés sont étroitement associées aux projets et qu'elles sont vivement intéressées à ceux-ci.

L'élaboration de ces projets se poursuit et la démarche utilisée diffère de celle qui caractérise les modèles traditionnels de développement. En vérité, le fait d'incorporer le milieu humain au cadre des projets constitue un facteur qui permet de considérer les dimensions du niveau de vie, du cadre de vie et de la qualité de vie. Enfin, le fait d'assurer le suivi des initiatives représente la pierre angulaire qui contribue au succès de la maximisation des retombées des projets. Il est donc possible de conclure que les éléments compris dans le cadre de référence sont largement utilisés, et ce, en fonction de la phase du projet.

5.2.3 ÉLÉMENTS ADDITIONNELS SOUS-UTILISÉS QUI CONTRIBUENT À LA MAXIMISATION DES RETOMBÉES

Le questionnaire demandait si d'autres éléments, qui n'apparaissaient pas dans le cadre de référence, étaient utilisés pour maximiser les retombées économiques et sociales des projets majeurs dans le Nord. Presque tous les éléments cités étaient inscrits dans le cadre de référence et étaient associés aux moyens de mise en œuvre. Cependant, il est important d'énumérer ces éléments, car ceux-ci contribuent à définir la qualité des relations entre l'organisation, le gouvernement et/ou les communautés de même qu'à évaluer leur niveau respectif d'engagement.

OBLIGATION DE CONSULTER :

Depuis un certain nombre d'années, plusieurs communautés autochtones et non autochtones ont montré leur volonté de participer à des projets majeurs de développement économique. Du côté autochtone, quand un projet a une incidence sur leur territoire ou leurs droits, les Autochtones peuvent exiger des modifications à ce projet, une contrepartie financière ou même le retrait d'un projet s'ils estiment qu'il peut leur être préjudiciable. Ces demandes reposent sur de récentes modifications qui ont été apportées à la jurisprudence relative aux droits des Autochtones. Pour ce qui est du cadre de référence, la mobilisation des ressources, la participation du milieu et la volonté du promoteur soulignent aussi l'importance, mais non l'obligation, de consulter les communautés autochtones afin de contribuer à la maximisation des retombées.

PROTOCOLE D'ENTENTE DE L'INDUSTRIE ENTRE LES PREMIÈRES NATIONS ET/OU LES MINISTÈRES CHARGÉS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE :

Les protocoles d'entente permettent au promoteur d'un projet de s'engager à mettre en œuvre des mesures qui répondront aux besoins des Autochtones et qui maximiseront les retombées locales et régionales. Quand ces ententes autorisent la participation d'organisations de développement économique, le soutien, la coordination et la consultation entre les divers participants sont mises en œuvre dans une optique favorisant la création d'emplois et la prospérité économique.

COLLABORATION EFFICACE ENTRE LES GOUVERNEMENTS ET LES MINISTÈRES :

La collaboration entre les gouvernements dans le processus de maximisation des retombées constitue un élément du cadre de référence. Dans cette optique, il est important qu'une collaboration efficace existe entre les gouvernements et les ministères afin d'accélérer la mise en œuvre, le développement et la réalisation de projets majeurs. À titre d'exemple, en Alberta, le Secrétariat au développement durable des sables bitumineux collabore avec les ministères, l'industrie, le milieu et les parties intéressées dans le but de traiter des retombées sociales, environnementales et économiques relatives au développement des sables bitumineux. En Ontario, l'information obtenue des Conseils de développement du nord est transmise aux ministères afin qu'ils puissent élaborer des initiatives et des politiques qui répondent aux besoins des communautés nordiques.

COLLABORATION EFFICACE ENTRE L'ORGANISATION ET LE GOUVERNEMENT :

L'efficacité de la collaboration entre le gouvernement et le promoteur repose principalement sur la volonté du second à forger la relation. Par exemple, à Terre-Neuve-et-Labrador, la société Vale Inco transmet au gouvernement des rapports trimestriels portant sur les retombées industrielles et les avantages en matière d'emploi de son projet. Ces documents font état du nombre d'employés autochtones qui travaillent pour la société. Ils comprennent aussi les dépenses de l'entreprise pour les biens et services ainsi que la ventilation des achats locaux et régionaux. En Alberta, l'Athabasca Regional Issues Working Group continue d'être exploité comme un organisme à but non lucratif, financé par l'industrie, et qui a été créé pour trouver des solutions sur des enjeux communs, qui concernent la région des sables bitumineux de l'Alberta, en utilisant un processus de gestion centré sur les enjeux et une structure de comité.

De plus, ces deux organisations se doivent d'entrer en relation au tout début du processus visant à élaborer et à adopter le cadre de référence, de manière à permettre la maximisation des retombées économiques et sociales pour le milieu concerné.

MODÈLE DE TRANSPARENCE ET DE RESPONSABILISATION :

Par définition, la transparence concerne la clarté et la justification des décisions. De fait, cette réalité est changeante, ce qui la rend difficile à quantifier. La transparence repose sur les intentions des parties intéressées d'un projet. Pour sa part, la responsabilisation contribue à un certain degré de transparence, car, quand une organisation met en place un système de responsabilisation, des erreurs peuvent dès lors devenir plus évidentes. Il est difficile de réunir ces aspects sous un seul thème à l'intérieur du cadre de référence, car la transparence et la responsabilisation peuvent se retrouver tout autant et simultanément sous les éléments volonté du promoteur, participation du milieu et intervention de l'État. Par exemple, en Alberta, l'Energy Resources Conservation Board a pour mandat de réglementer, en matière de sécurité, de responsabilité et d'efficacité, le développement des ressources énergétiques, lesquelles comprennent le pétrole, le gaz naturel, les sables bitumineux, le charbon et les oléoducs.

PROGRAMMES DE FORMATION ET AVANCEMENT PROFESSIONNEL :

L'accroissement des capacités du milieu constitue un autre facteur qui a une incidence sur la maximisation des retombées économiques et sociales à l'échelle locale. Au premier coup d'œil, le cinquième élément du cadre de référence favorise le milieu d'accueil en lui permettant de tirer avantage des emplois qui sont offerts par un nouveau projet. Toutefois, si elles entendent saisir ces occasions, les communautés concernées doivent posséder les ressources humaines qualifiées qui sont exigées. L'une des clés de la réussite pour cet élément, c'est l'éducation, car elle permet au milieu d'accueil de perfectionner ses compétences professionnelles et ainsi de fournir aux entreprises une main-d'œuvre qualifiée.

À titre d'exemple, dans les Territoires du Nord-Ouest, le Programme d'apprentissage en milieu de travail de la mine de diamant Ekati aide les employés autochtones à améliorer leurs capacités de lecture et d'écriture ainsi que de renforcer leur confiance en soi. Le contenu de ce programme est adapté à chaque participant et repose aussi sur les attentes de l'employeur. On procède à des évaluations individuelles et des séances individualisées sont offertes. La formation est conçue pour s'arrimer avec tous les types d'horaires de travail, à savoir de la rotation de jour au quart de nuit. Jusqu'à présent, plus de 140 employés ont participé au programme.

En collaboration avec le *Southern Alberta Institute of Technology*, la mine de diamant Diavik, située dans les Territoires du Nord-Ouest, offre aux travailleurs autochtones prometteurs une formation et des compétences additionnelles pour contribuer à leur perfectionnement et leur avancement professionnels. Depuis 2005, 26 employés ont suivi ce programme avec succès.

CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE :

La création d'un environnement favorable à la croissance économique comprend aussi l'intégration des pratiques innovatrices et l'investissement dans les technologies naissantes, l'amélioration de l'infrastructure nordique de même que l'amélioration du financement ou la disponibilité de celui-ci pour offrir aux entreprises et aux entrepreneurs dans le Nord l'occasion de démarrer ou d'agrandir de nouvelles entreprises dans cette région. La Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario a joué un rôle important dans l'amélioration des capacités de communications pour le bénéfice des communautés et des résidents du Nord de l'Ontario, y compris les jeunes générations en permettant l'introduction des services Internet à haute vitesse et des services cellulaires dans les communautés éloignées de la région, et ce, grâce à l'aide des organisations communautaires. Une connectivité plus efficace signifie en clair que les communautés et les résidents du Nord de l'Ontario, y compris les jeunes, sont en mesure de tirer parti d'une vaste gamme d'occasions dans les domaines de l'éducation, des soins de santé, de la culture et des affaires. Jusqu'à présent, la Société de gestion a approuvé une enveloppe budgétaire de plus de 30 millions de dollars pour introduire ces services dans le Nord de l'Ontario.

Comme on peut le constater, les aspects additionnels qui ont contribué à la maximisation des retombées économiques font déjà partie du cadre de référence et ils contribuent au succès d'un projet dans le Nord. De fait, la conclusion d'ententes, une collaboration efficace, la mise en place d'un système de transparence et de responsabilisation, des programmes de formation et la création d'un environnement favorable à la croissance économique représentent tous des facteurs qui aident à définir la qualité des relations entre le promoteur, le gouvernement ainsi que le milieu local et régional de même que l'engagement respectif de ces parties. Par conséquent, plus la relation établie se distingue par sa qualité et plus l'engagement des parties est tangible, alors meilleures sont les chances de réussite du projet.

5.3 LE SYSTÈME DE SUIVI

Pour avoir une meilleure efficacité et influencer les pratiques des promoteurs tant du domaine public que privé, le cadre de référence inclut un système de suivi des projets. Élaboré sous la forme d'un guide et utilisé sur une base volontaire, cet instrument de mesure de la maximisation, conçu à partir d'indicateurs sociaux, économiques, environnementaux et culturels, sert à pister l'évolution des projets tout au long du processus de réalisation des projets. Intégrés à l'intérieur d'un tableau de bord et conçus dès la phase de planification, ces indicateurs permettent aux promoteurs d'assurer une vérification constante des retombées économiques, sociales, environnementales et culturelles, afin de réajuster le tir en tout temps pour maximiser ces répercussions. Le but n'est pas de comparer les projets entre eux, mais plutôt de les étudier individuellement.

Un système de suivi facilite habituellement l'intégration des projets dans le milieu économique, social, environnemental et culturel des communautés. Il sert également de mesure de mitigation et d'atténuation des impacts, adaptée aux besoins et aux attentes, lors de médiations avec les acteurs du milieu; cette situation concerne l'éventualité où des impacts devraient être minimisés plutôt que maximisés. L'instrument mesure et valide également les retombées des projets planifiés à court terme dans le Nord canadien, pour les régions nordiques, mais aussi pour l'ensemble de l'économie canadienne. Les implications à moyen et à long terme sont davantage prises en compte, pour ainsi assurer la continuité d'un projet ayant des impacts positifs ou réajuster le tir dans le cas d'un projet ne répondant pas à la volonté d'un développement durable.

Ainsi, le suivi des initiatives constitue une clé importante pour assurer le succès de la maximisation des retombées. Dans l'état actuel des pratiques, les mécanismes de suivi concernent le plus souvent les incidences économiques (p. ex. : nombre d'emplois créés, et combien sont occupés par les résidents locaux). Les résultantes des projets, tout particulièrement celles liées aux volets sociaux et à l'intégration au milieu de vie des communautés, sont les moins prévisibles, et le plus souvent mal documentées. En effet, il est difficile de prévoir les impacts sociaux d'un projet au sein d'une communauté, car de multiples facteurs peuvent influencer son environnement social. Le lien de causalité entre le projet et les impacts sociaux est difficilement présumable.

Le déséquilibre constaté entre les dimensions économiques et sociales des projets n'est pas fortuit. En général, il est en effet présumé que les retombées économiques positives des projets entraînent *de facto* des retombées sociales tout aussi positives. La croissance du niveau de vie amènerait en ce sens une amélioration consécutive de la qualité et du cadre de vie des populations, mais cela n'est pas toujours le cas. Il existe une importante bibliographie axée sur la détermination et le suivi des impacts sociaux des projets dans les régions nordiques qui tend à prouver qu'un accroissement du niveau de vie dans les communautés peut entraîner les conséquences suivantes : une dégradation des conditions de vie des familles; une croissance de la différenciation sociale; un effritement de la cohésion sociale; l'amplification de l'exclusion; une augmentation du stress; et d'autres phénomènes similaires.

Le système de suivi inclut une série d'indicateurs retenus en fonction des objectifs de maximisation des retombées économiques ou sociales; l'objectif de contribuer à l'atténuation des impacts négatifs motive aussi la sélection d'indicateurs. Bien qu'il n'existe pas de liste exhaustive des indicateurs possibles, il est aisé de déduire certaines caractéristiques recherchées dans leur choix.

5.3.1 Les retombées sociales et économiques des projets pour les milieux d'accueil

Les projets majeurs dans le Nord du Canada ont le potentiel de se traduire par des retombées sociales et économiques significatives pour les milieux d'accueil. Dans plusieurs situations, les retombées sont plus faciles à mesurer et à retracer (p. ex. :

économie, éducation et formation). Toutefois, les retombées sociales, même si on peut les observer, peuvent être difficiles à quantifier. Les gouvernements ont la possibilité d'identifier les retombées découlant de projets majeurs pour les régions nordiques; un résumé de certaines de ces retombées est proposé ci-dessous :

- **Retombées économiques** : les projets majeurs se traduisent par des retombées économiques significatives pour les régions nordiques, y compris une augmentation de l'emploi pour les résidents du Nord et une croissance dans la fourniture des biens et services pour les entreprises nordiques. En voici quelques exemples :

  - La mine de diamant Ekati, située dans les Territoires du Nord-Ouest, a créé un total de 1 034 emplois en années-personnes (dont 60 % sont allés à des résidents du Nord); elle a acheté pour une valeur de 326 millions de dollars en biens et services auprès d'entreprises nordiques en 2006.
  - La mine de diamant Diavik a employé un total de 735 personnes (dont 68 % sont des résidents du Nord) et a dépensé un total de 379 millions de dollars pour le bénéfice de sociétés nordiques.
  - L'industrie minière nordique en Saskatchewan comptait un total de 1 481 employés des mines et d'employés contractuels, ce qui représentait 51,7 % de tous les employés dans cette industrie pour la province en 2007. En outre, en 2006, les sociétés minières dans le Nord ont acheté un total de 222,6 millions de dollars en biens et services auprès d'entreprises nordiques.
  - Le total des achats effectués et des contrats conclus dans le cadre du projet de l'Eastmain 1-A/Sarcelle au Québec s'est élevé à 66,7 millions de dollars (dont 20,1 millions sont allés aux Cris et aux Jamésiens). De plus, les entrepreneurs et sous-traitants associés à ce projet ont totalisé 80 943 heures de travail et ont gagné un total de 3,8 millions de dollars
  - L'Initiative de Manitoba Hydro pour la formation et l'emploi dans le Nord a permis d'employer 314 personnes (dont 56 % étaient des résidents autochtones du Nord de la province) lors de la phase préliminaire de mise en œuvre de ce projet. En outre, les six coentreprises / contrats négociés directement pour la Nation Crie de Nisichawayasihk ont représenté un total de 150 emplois.
  - Développement des sables bitumineux en Alberta – Selon l'Athabasca Regional Issues Working Group, en 2006, plus de 1 500 Autochtones étaient directement employés par les promoteurs de projets de sables bitumineux ou à titre d'entrepreneurs, ce qui représentait une augmentation de 60 % par rapport à 1998. La valeur totale des contrats conclus entre l'industrie des sables bitumineux et les entreprises autochtones, en 2006, s'élevait à 412 millions de dollars.
  - Dans le cadre du Plan pour la prospérité du Nord en Ontario : 1) la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario a, depuis 1988, créé ou maintenu un total de 8 470 emplois; elle a investi un total de 742 066 229 $; et a aidé un total de 1 240 jeunes; 2) depuis 2005, le

Programme d'obligations de développement du Nord de l'Ontario, qui propose des prêts à l'entreprise, a créé ou maintenu un total de 493 emplois et a réalisé un rendement des investissements de 3 $ par dollar investi; 3) au cours des trois dernières années, le Programme InvestiNord-GO a créé un total de 1 040 emplois, a réalisé trois placements sûrs et lancé un total de 105 projets communautaires.

- **Éducation et formation / Retombées sur le perfectionnement de la main-d'œuvre :** dans beaucoup de cas, des projets majeurs ont contribué au perfectionnement de la main-d'œuvre. Parmi ces retombées positives, on peut retenir les suivantes : croissance de l'éducation, de la formation, des infrastructures et des programmes. On peut ajouter à ces retombées de meilleures possibilités d'éducation, de formation et de perfectionnement des compétences qui ont contribué à accroître les qualifications et l'employabilité, le développement professionnel et la confiance de la main-d'œuvre. Au Manitoba, depuis 2001-2002, l'initiative de Manitoba Hydro pour la formation et l'emploi dans le Nord a permis à 1 600 personnes de participer à des activités de formation. Quinze stagiaires ont ainsi reçu une accréditation et 146 formations en apprentissage sont en cours.

- **Retombées en matière d'infrastructure :** le projet majeur dont il est question peut avoir trait au développement ou à l'amélioration d'infrastructures, comme c'est le cas pour le projet de réfection de l'échangeur Vedder dans la région de Chilliwack en Colombie-Britannique. Dans d'autres cas, le développement d'infrastructures a été rendu possible par l'obtention de généreuses contributions financières. À Terre-Neuve-et-Labrador, le projet d'usine de concentration et d'exploitation du gisement de Voisey's Bay a permis d'injecter une somme de 30 millions de dollars pour la construction du Centre de soins de santé du Labrador. En Alberta, l'Athabasca Regional Issues Working Group a déclaré que le gouvernement provincial avait annoncé qu'on consacrerait une somme de 1,9 milliard de dollars pour le développement d'infrastructures dans la région des sables bitumineux d'Athabasca.

- **Retombées culturelles et relatives au bien-être des populations :** plusieurs projets contribuent au bien-être des populations par des contributions financières ou des politiques et des pratiques qui aident à protéger la culture de ces populations et à assurer leur bien-être.

- **Accroissement des capacités :** de nombreuses initiatives, visant à accroître les capacités, sont mises en place partout dans le Nord du Canada. Voici quelques exemples de ces projets qui ont pour objet l'accroissement des capacités :

  - au Manitoba, l'initiative de Manitoba Hydro pour la formation et l'emploi dans le Nord est conçue pour favoriser le partenariat et la coopération par

la création d'une entité autonome dirigée par les Autochtones : le Wuskwatim and Keeyask Training Consortium Inc.;
  - une retombée positive du projet de l'Eastmain 1-A/Sarcelle (au Québec) est la mobilisation accrue des élus régionaux et des décideurs économiques dans le but de maximiser les retombées économiques;
  - en Saskatchewan, les populations nordiques contribuent activement au secteur de l'uranium par l'entremise du Environmental Quality Committee program et d'autres initiatives;
  - amélioration des réseaux de communications et partenariats féconds avec les gouvernements autochtones à Terre-Neuve-et-Labrador.

- **Autres retombées :** ces retombées sont souvent difficiles à évaluer et elles comprennent des partenariats plus féconds avec les gouvernements autochtones et l'amélioration des réseaux de communications pour leur bénéfice; l'amélioration des programmes et des services (y compris l'accessibilité à ceux-ci) afin de répondre aux besoins des populations nordiques et autochtones; un accroissement des capacités du milieu par la participation des communautés nordiques dans différents secteurs; relations étroites entre les industries et les communautés locales ou protection plus efficace des impacts environnementaux. En Ontario, les indicateurs utilisés pour mesurer les retombées des Conseils de développement du nord comprennent le degré de satisfaction à l'égard de la participation au processus (qui s'élève à environ 80 %); la diversité de la participation (qui s'élève à 100 % de la part des communautés qui sont directement concernées); et le nombre de personnes qui prennent part aux discussions au sein de la communauté.

5.3.2. INDICATEURS

Quand on met en place un système de suivi, certaines caractéristiques doivent être prises en compte dans le choix des indicateurs :

- Ceux-ci doivent être simples et pertinents.
- Ils doivent être compréhensibles pour les parties intéressées.
- Ils ne doivent pas exiger une mobilisation trop grande dans les moyens de suivi.
- Ils doivent être comparables dans le temps.
- Ils doivent être disponibles pour la région géographique évaluée.

Les autres enseignements retenus antérieurement par le Forum des ministres responsables du développement du Nord quand il s'agit d'élaborer un système de suivi comprennent ce qui suit :

- Collaborer avec les parties intéressées et les communautés locales concernées.

- Définir le système de suivi dès le début du projet, mais permettre une certaine flexibilité pour ajuster et raffiner les indicateurs au besoin.
- Effectuer un suivi régulier et produire des rapports durant toute la durée du projet.
- Même si les systèmes de suivi doivent s'adapter aux besoins du projet, de l'industrie ou de la région, un cadre de référence complet comprenant des indicateurs-clés peut permettre d'effectuer le suivi de l'impact cumulatif.
- L'obtention des ressources nécessaires continue à être l'un des principaux défis pour effectuer un suivi efficace. La solution peut résider dans la signature d'ententes de partenariat dans lesquelles les partenaires s'engagent à effectuer le suivi.

Un secteur potentiel d'amélioration a été précédemment identifié. Il consiste à favoriser un plus grand partage de l'information en matière d'élaboration de systèmes de suivi, y compris la consultation des dernières recherches et des nouvelles approches dans ce domaine.

Aux fins du présent rapport, les gouvernements participants ont eu l'occasion d'identifier des indicateurs pouvant être utilisés pour mesurer les retombées des projets, les données de base et les résultats à ce jour. Pour la plupart, les indicateurs utilisés ont été énumérés dans le sommaire des indicateurs qui se trouvait dans l'édition 2005-2006 du rapport. Une liste à jour des indicateurs peut être consultée ci-dessous. Dans certains cas, les résultats réels se trouvent dans les rapports précédemment publiés. Toutefois, dans d'autres cas, l'information pertinente n'était pas prête au moment de la préparation du présent rapport ou encore des questions relatives à la confidentialité des renseignements ont empêché la publication de certains résultats.

5.3.3 LE NOUVEAU SYSTÈME DE SUIVI

Le tableau suivant présente une liste sommaire des indicateurs qui sont répertoriés à partir d'exemples fournis pour ce rapport ou tirés de l'édition 2006 du rapport. Cette liste n'est pas exhaustive. En outre, il va de soi que les promoteurs d'un projet ainsi que les parties intéressées sont tenus d'identifier les indicateurs qui s'appliquent à leur situation et à leurs objectifs. Même si les indicateurs pour diverses catégories sont énumérés, les indicateurs les plus souvent cités sont l'économie, l'éducation et la formation.

CATÉGORIES	**INDICATEURS**
1. Consultations auprès de la communauté / Partenariat collectif **incluant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs*	▪ Consultation publique / acceptabilité - Nombre de consultations - État d'avancement des consultations - Satisfaction de participer au processus - Diversité de la participation - Nombre de personnes qui prennent part aux

	discussions au sein de la communauté ▪ Nombre de partenariats collectifs ▪ Montant dépensé en consultations et en suivi ▪ Nombre de personnes rejointes par une campagne publique de sensibilisation
2. Économie	
a. Développement des affaires / Approvisionnement	▪ Nombre d'entreprises en démarrage ▪ Nombre de coentreprises ▪ Nombre de faillites d'entreprise ▪ Nombre d'entreprises enregistrées / types de services par catégorie ▪ Montant et pourcentage de biens et de services achetés auprès de fournisseurs et d'entreprises nordiques ou autochtones ▪ Contrats alloués à des organisations, entrepreneurs ou travailleurs du Nord ou à des Autochtones
b. Renforcement des capacities / Formation	*Court terme* ▪ Participation à des partenariats collectifs en formation avec des établissements d'enseignement, des entreprises, des associations d'entreprises et des gouvernements ▪ Nombre de programmes de formation offerts ▪ Taux de diplomation ▪ Nombre et pourcentage d'heures de travail consacrées à la formation et au développement professionnel ▪ Nombre de stagiaires qui obtiennent un emploi; nombre de stagiaires qui évoluent du statut d'apprenti à celui de travailleur qualifié ▪ Satisfaction des travailleurs possédant une expérience à titre de stagiaire *Long terme* ▪ Niveau de scolarité – nombre de personnes de 15 ans et plus disposant d'une scolarité inférieure à la 9^{e}année, d'un diplôme d'études secondaires, d'un diplôme d'études collégiales ou d'un diplôme universitaire
c. Emploi	*Court terme* ▪ Nombre d'emplois ou d'emplois par année-personne créés ou maintenus (emplois directs, entrepreneurs, sous-traitants) ▪ Nombre ou pourcentage d'employés du Nord ou d'Autochtones embauchés ▪ Montant consacré à la main-d'œuvre par les entrepreneurs ou les sous-traitants ▪ Nombre ou pourcentage d'hommes et de femmes embauchés ▪ Emploi par niveau de compétence / classification des emplois

	▪ Nombre de travailleurs qui continuent de travailler dans les communautés nordiques
d. Économie locale et régionale	*Moyen à long terme* ▪ Taux d'emploi ▪ Taux de chômage ▪ Salaires par travailleurs de la région ▪ Revenu moyen par âge; proportion des personnes à revenu élevé ▪ Nombre de dossiers d'assistance sociale ▪ Produit intérieur brut ▪ Recette fiscale ▪ Indice d'abordabilité – revenu familial médian (ou modeste) et coût de la vie établis par rapport à des communautés comparables ▪ Nombre de projets communautaires ▪ Nombre de placements sûrs ▪ Reconnaissance des occasions d'affaires pour les investisseurs potentiels
3. Social	
a. Contribution directe	▪ Montant investi dans des organismes de bienfaisance locaux et sans but lucratif, dans des projets locaux et dans les communautés ▪ Proportion de bénéficiaires par rapport aux fonds disponibles par habitant
b. Implication dans la communauté	▪ Nombre des bénévoles qui sont actifs dans la communauté
c. Santé	▪ Disponibilité d'un centre de soins de santé / clinique (taille, programmes, participation, nombre et types de services offerts, profil de santé des clients) ▪ Nombre de médecins par habitant ▪ Taux de natalité chez les adolescentes ▪ Nombre d'enfants dans des familles d'accueil ▪ Nombre de suicides ▪ Espérance de vie ▪ Types et fréquence des maladies transmissibles ▪ Violence familiale
d. Logement	▪ Nombre de ménages ▪ Nombre de personnes par ménage ▪ Pourcentage de logements sociaux ▪ Taux d'inoccupation ▪ Profil des ménages (personnes mariées, conjoints de fait, célibataires, divorcés, etc.) ▪ Pourcentage de logements équipés d'un système complet de plomberie et de chauffage
e. Sécurité publique	▪ Taux total de criminalité; nombre et types de crimes ▪ Taux de récidive ▪ Nombre de policiers ▪ Dossiers actifs des agents de probation

f. Loisirs	▪ Nombre et types de services offerts aux victimes; pourcentage de variation dans l'utilisation des services ▪ Nombre de programmes de loisirs; taux de participation ▪ Nombre d'équipements de loisirs et de services culturels par habitant
4. Infrastructure	▪ Nombre de projets d'infrastructure / de projet prioritaires complétés ▪ Montant du financement disponible pour les projets d'infrastructure / financement par effet de levier
5. Environnement	***varie en fonction du projet / de la région (exemples : émissions de gaz à effet de serre; approbation et ratification d'évaluations environnementales)*
6. Culturel	▪ Ratio entre la langue parlée à la maison et la langue maternelle, par groupes d'âge ▪ Nombre de personnes selon l'origine ethnique ▪ Pourcentage de la population active œuvrant dans des secteurs traditionnels d'activité
7. Autre	▪ État d'avancement des engagements, initiatives ou programmes ▪ Montant du financement / financement par effet de levier ▪ Effet net sur les gouvernements

6. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Pour ce qui est du rapport de cette année, l'objectif du groupe de travail était de mettre à jour l'information sur les initiatives de maximisation des retombées économiques et sociales des projets majeurs dans le Nord. Plusieurs conclusions peuvent être dégagées à partir des réponses au questionnaire qui a été transmis aux provinces et territoires participants. Tout d'abord, la plupart des projets proviennent de divers secteurs. En ce qui a trait à l'état d'avancement des projets, un seul d'entre eux a été achevé pendant que d'autres sont en cours et un autre débutera d'ici les quatre prochaines années. De plus, tous les projets visés ont intégré la plupart des éléments contenus dans le cadre de référence afin de maximiser les retombées économiques et sociales pour le bénéfice des populations concernées. Des aspects additionnels, qui ont été élaborés par les provinces et territoires participants, ont montré les relations qui existent entre les organisations, les gouvernements et les communautés de même que leurs niveaux respectifs d'engagement. Ces aspects peuvent aussi contribuer à la réussite d'un projet.

Les gouvernements participants ont identifié une gamme de retombées qui résultent des projets majeurs qui ont été soumis, y compris des retombées économiques, qui sont liées au perfectionnement de la main-d'œuvre, aux infrastructures, à la culture et à l'accroissement des capacités. Ces indicateurs sont utilisés pour mesurer les retombées, lesquelles varient en fonction des gouvernements concernés et de la nature des projets, et ont été conçus pour répondre aux besoins de suivi. Les résultats qui ont le plus fait l'objet de mesures sont le développement économique et le perfectionnement de la main-d'œuvre. Les retombées sociales, même si elles sont importantes, se sont révélées plus difficiles à quantifier. Pour l'essentiel, le sommaire des indicateurs est un reflet fidèle des indicateurs énumérés dans l'édition 2005-2006 du rapport.

La mise à jour de l'information au sujet des meilleures pratiques, par le groupe de travail, montre la pertinence du cadre de référence. Le système de suivi prend aussi en considération plusieurs paramètres et types de projets, ce qui montre que ce système est apte à favoriser la maximisation des retombées économiques et sociales des projets majeurs mis en œuvre dans le Nord. Les membres du groupe de travail estiment qu'il est important de partager le contenu de cette étude avec l'industrie, les gouvernements et les communautés concernées.

Le groupe de travail a aussi constaté que l'utilité du cadre de référence se précise plus nettement au fil du temps. Le groupe de travail croit aussi que sa décision de suspendre ses travaux pour une période de deux ans lui a permis d'atteindre les objectifs qu'il s'était fixé, et ce, même si certains projets n'ont pas encore été achevés.

Par conséquent, le groupe de travail formule les recommandations suivantes à l'intention du Forum des ministres responsables du développement du Nord :

- Rendre le présent rapport public.
- Terminer le sujet d'étude portant sur les initiatives de maximisation des retombées économiques et sociales des projets majeurs dans le Nord.

ANNEXE I – LETTRE TRANSMISE AUX GOUVERNEMENTS PARTICIPANTS

Chibougamau, le 8 février 2008

Madame, Monsieur,

L'activité économique connaît une croissance soutenue dans le Nord du Canada. Des projets d'une valeur totale de plus de 100 millions de dollars sont en développement ou sur la planche à dessin. Le défi constant pour les résidents du Nord consiste à chercher à maximiser les avantages associés à ces projets.

En 2004, le groupe de travail du Forum des ministres responsables du développement du Nord, sur les Initiatives de maximisation des retombées économiques et sociales des projets majeurs dans le Nord, a soumis un rapport documentant les meilleures pratiques qui permettraient de maximiser les bénéfices pour une diversité de projets.

En 2006, le groupe a poursuivi son travail en développant un inventaire d'indicateurs de maximisation et en constituant une liste des meilleures pratiques. À l'occasion du Forum des ministres responsables du développement du Nord, qui a eu lieu à Whitehorse, les ministres ont convenu de suspendre les travaux du groupe de travail pendant une période de deux ans afin de donner aux gouvernements participants la possibilité de mettre le cadre de référence à l'essai.

Notre travail consiste maintenant à mettre à jour l'information en inventoriant à nouveau les meilleures pratiques, en analysant l'état d'avancement des projets et en évaluant leurs retombées sur les régions nordiques. Vos commentaires nous permettront de procéder à la mise à jour des données. Le premier objectif de la présente étude est d'en savoir davantage sur votre projet et sur son état d'avancement. Le second objectif consiste à évaluer le cadre de référence. Vous pouvez nous aider à réaliser ces objectifs. Voici comment :

- Premièrement, nous voulons connaître les éléments du cadre de référence qui ont été utilisés aux fins de votre projet et toute autre initiative qui a été mise de l'avant pour maximiser les retombées dans votre région.
- Deuxièmement, en ce qui a trait au système de suivi, nous voulons connaître les indicateurs que vous utilisez pour mesurer les incidences du projet et les résultats que ces indicateurs vous ont permis d'obtenir.
- Enfin, troisièmement, nous voulons savoir si vous avez transmis le plus récent rapport de maximisation à vos principaux partenaires.

Vous trouverez ci-joint une liste de projets qui ont été dûment identifiés par chaque gouvernement participant, y compris leur description, le cadre de référence et la liste d'indicateurs aux fins du système de suivi.

Pour nous permettre de disposer de suffisamment de temps pour réunir et analyser l'information que vous nous transmettrez, nous vous invitons à nous fournir cette information au plus tard le **1er avril 2008**. Les renseignements, par voie électronique, peuvent être envoyés à l'adresse suivante :

Elizabeth Harvey
Ministère des Affaires municipales et des Régions
511, route 167, C. P. 70
Chibougamau (Québec) G8P 2K5
Téléphone : 1 418 748-7737
Télécopieur : 1 418 748-7841
Courriel : elizabeth.harvey@mamr.gouv.qc.ca

Au nom du groupe de travail sur la maximisation, je vous remercie de partager vos expériences. Les renseignements que vous nous fournirez contribueront à enrichir nos connaissances et offriront aux gouvernements participants des outils pratiques qui leur permettront de maximiser les avantages associés aux projets majeurs.

Si vous des questions, commentaires ou préoccupations, veuillez communiquer avec Mme Sherelyn Caderma, par téléphone au 306 425-4215 ou par courriel au scaderma@sna.gov.sk.ca

Salutations distinguées,

Elizabeth Harvey
Conseillère aux opérations régionales

EH/ml

ANNEXE II – ÉTUDE

Forum des ministres responsables du développement du Nord
Maximisation des retombées économiques et sociales des projets majeurs dans le Nord

Le Forum des ministres responsables du développement du Nord a identifié antérieurement les meilleures pratiques pour favoriser la maximisation des retombées sociales et économiques des projets et il a créé un inventaire des indicateurs qui sont utilisés par les gouvernements participants. L'objet de la présente étude est d'évaluer le cadre de référence ainsi que d'identifier l'état d'avancement des projets et leurs retombées sur les régions nordiques.

Gouvernement : _____ Projet : _____

Brève description du projet :

_____
_____
_____
_____

État du projet (p.ex. : Le projet est en place depuis combien d'années ? Quelle étape le projet a-t-il franchie ? Est-ce que le projet est achevé ?) :

_____
_____
_____
_____

Cadre de référence

Le cadre de référence identifie un total de sept éléments afin de favoriser la maximisation des retombées sociales et économiques des projets majeurs. Quels éléments utilisez-vous ou avez-vous utilisés aux fins de votre projet ? (Veuillez cocher tous les éléments pertinents; consultez l'Annexe A pour obtenir le cadre de référence complet.)

- [ ] Mobilisation des ressources
- [ ] Volonté du promoteur
- [ ] Intervention de l'État
- [ ] Participation du milieu
- [ ] Accroissement des capacités du milieu
- [ ] Intégration des pratiques innovatrices
- [ ] Système de suivi

Quelles sont les autres initiatives mises en place pour maximiser les retombées sur les régions nordiques ?

_____
_____
_____
_____

Système de suivi

Jusqu'à présent, quelles ont été les retombées sociales et économiques du projet sur les communautés locales ?

_____
_____
_____
_____

Quels indicateurs sont utilisés pour mesurer les retombées du projet ? Quels sont les résultats/conclusions pour chaque indicateur à ce jour ? (Veuillez ajouter les données de base, le cas échéant. Si l'espace prévu est insuffisant, vous pouvez ajouter des pages additionnelles.)

Indicateurs	Données	Résultats à ce jour

Existe-t-il d'autres indicateurs pour lesquels il serait utile, selon vous, d'assurer un suivi ? Quels sont ces indicateurs ?

_____
_____
_____
_____

Commentaires additionnels

_____
_____
_____
_____
_____

Questions générales : (à l'intention des hauts fonctionnaires appartenant au groupe de travail)

À qui avez-vous transmis le présent rapport ?

_____
_____
_____
_____

Est-ce que votre gouvernement a transmis des copies du rapport : *Initiatives de maximisation des retombées économiques et sociales des projets majeurs dans le Nord* ? (Veuillez cocher « oui » ou « non ».)

	Oui	Non
a) Avez-vous transmis des copies papier du rapport?		
b) Avez-vous transmis des copies électroniques du rapport?		
c) Avez-vous fourni un lien hypertexte du rapport?		

Nom du contact : _____

Téléphone du contact : _____