



Agence canadienne de
développement économique du Nord

Canadian Northern Economic
Development Agency

Évaluation du programme
**Investissements stratégiques dans le
développement économique du Nord**

2012-2013 à 2016-2017

Rapport final

Avril 2018

Remerciements

L'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) tient à remercier tous les informateurs clés et les participants au sondage qui ont généreusement donné de leur temps et de leurs connaissances pour contribuer à l'évaluation du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord. Sans leur participation et leurs réflexions, la production du présent rapport n'aurait pas été possible. CanNor reconnaît également le travail accompli par la firme de recherche R.A. Malatest & Associates Ltd., dont les services ont été retenus pour mener cette évaluation.

Publié par l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor)

www.cannor.gc.ca

Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique et le ministre responsable de CanNor, 2018.

Catalogue : R108-7/2018F-PDF

ISBN : 978-0-660-27157-6

This publication is also available in English under the title: *Evaluation of the Strategic Investments in Northern Economic Development Program (2012-2013 to 2016-2017).*

SOMMAIRE

Le programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN) est le plus important programme de financement de CanNor et le principal outil de l'Agence pour la réalisation de son mandat de développement économique du Nord. Le programme ISDEN a pour but de contribuer à réunir des conditions favorables au développement économique durable dans le Nord en consolidant les secteurs porteurs des économies territoriales, la base économique de chacun des territoires et la capacité des résidents du Nord de tirer profit des occasions économiques.

Le programme ISDEN fournit jusqu'à 18,2 M\$ par année en contributions et est fourni projet par projet grâce à un processus d'admission continu. Le pouvoir d'approbation revient au ministre responsable de CanNor et le financement approuvé est versé directement en utilisant l'autorisation de CanNor : *Contributions pour la promotion du développement régional dans les trois territoires du Canada.*

Le programme ISDEN a été conçu pour produire des résultats immédiats, intermédiaires et à long terme grâce aux investissements dans les projets du programme. Plus précisément, la Stratégie de mesure du rendement décrit neuf résultats interreliés prévus par le programme :

- Résultats immédiats
 - Élargissement de l'information accessible par le public (c.-à-d. les produits de la connaissance)
 - Développement de l'infrastructure à utilisateurs multiples
 - Amélioration de l'accès au capital
 - Renforcement de la capacité des gens du Nord à saisir les occasions de développement économique
 - Établissement de partenariats avec les gouvernements et les organismes du Nord
- Résultats intermédiaires
 - Croissance du secteur privé
 - Renforcement des principaux leviers économiques
 - Accroissement du développement et de la diversification économiques
- Résultats à long terme
 - Économie territoriale robuste et stable au profit des habitants du Nord et des Canadiens

R.A. Malatest & Associates Ltd. (« Malatest ») a été chargé par CanNor d'effectuer une évaluation du programme ISDEN portant sur la pertinence, le rendement et l'efficacité du programme sur une période de cinq ans (de l'exercice 2012-2013 à l'exercice 2016-2017). Plus précisément, l'évaluation a porté sur la pertinence et le besoin de programmes de développement économique dans le Nord, l'incidence du programme ISDEN sur le développement économique dans le Nord, l'efficacité du programme ISDEN et tout résultat non intentionnel. L'évaluation a également permis de cerner les principales questions à examiner par CanNor.

L'étude repose sur de multiples sources de données servant à appuyer l'évaluation du programme ISDEN, notamment les suivantes :

- Analyse documentaire effectuée à l'aide de la documentation existante et de sources de données statistiques qui ont révélé la pertinence et la nécessité des programmes de développement économique dans le Nord;
- Examen des dossiers sur place dans chacun des bureaux régionaux de CanNor (Yellowknife, Iqaluit et Whitehorse), où l'équipe d'évaluation a recueilli des données sur les extrants et les résultats des projets (28 % du total des dossiers de projets examinés);
- Examen des données administratives à l'aide des sources fournies par CanNor pour évaluer l'incidence du programme ISDEN;
- Analyse des intrants-extrants pour évaluer les retombées directes, indirectes et induites des investissements du programme ISDEN par secteur dans les trois régions (Territoires du Nord-Ouest, Yukon et Nunavut);
- Entrevues avec neuf membres du personnel de CanNor, dix bénéficiaires de financement et quatre intervenants des gouvernements territoriaux afin de mieux comprendre la pertinence, l'incidence et l'efficacité du programme ISDEN;
- Sondage en ligne auprès de 39 promoteurs de projets pour inclure un échantillon plus large de promoteurs de projets dans l'évaluation, et avoir une meilleure compréhension des extrants, des résultats des projets et de l'efficacité du programme ISDEN;
- Études de cas sectorielles qui ont fourni une analyse approfondie des répercussions des investissements du programme ISDEN dans les technologies propres, les pêches, les géosciences et le tourisme.

Des limites et des défis ont été relevés au cours du processus d'évaluation. Premièrement, la taille de l'échantillon utilisé pour recruter des informateurs clés à interroger et des répondants au sondage était faible (n=98). Cette liste comprenait des promoteurs de projets financés par ISDEN pour de multiples modalités de financement, ce qui limite le bassin de recrutement aux fins de la présente évaluation. Les promoteurs de projets peuvent également avoir éprouvé de la lassitude en raison d'autres activités de collecte de données de CanNor qui ont eu lieu parallèlement à l'évaluation. Parmi les autres défis, mentionnons l'absence de rapports globaux sur les indicateurs de mesure du rendement au sein des régions et d'une région à l'autre. Malatest a utilisé les données agrégées de mesure du rendement existantes, mais ces données n'étaient disponibles que pour la période 2009-2015. Malatest a triangulé toutes les sources de données pour atténuer ces défis.

Constatations

Il est important de souligner les contextes territoriaux ont servi à éclairer les conclusions du présent rapport. Chaque bureau territorial traite les opérations et exécute les programmes différemment, ce qui influe sur les types de projets financés dans chaque région (p. ex. différentes structures opérationnelles, différents systèmes de gestion des dossiers de projets). L'accent mis sur la diversité économique diffère également d'un territoire à l'autre. Les trois territoires étaient parmi les cinq économies les moins

diversifiées (par province/territoire) du Canada. Chaque territoire a mis l'accent sur des projets différents en raison de leurs leviers économiques et de leur contexte environnemental distincts. Dans l'ensemble, les territoires ont connu des défis uniques et une infrastructure limitée par rapport au Sud, ce qui a eu des répercussions sur le développement et la diversification de l'économie.

Pertinence

Le programme ISDEN vise à répondre à un besoin de développement économique dans le Nord tout en s'alignant sur les priorités du gouvernement du Canada et les objectifs stratégiques de CanNor. Les économies territoriales sont en grande partie alimentées par des projets d'extraction et de mise en valeur des ressources naturelles, lesquels contribuent considérablement à la croissance économique du Canada mais sont sujets aux cycles d'expansion et de ralentissement. Les territoires ont de la difficulté à diversifier leur économie pour se tailler un avenir solide et durable, et il semble que les entreprises territoriales n'ont pas les outils dont elles ont besoin pour tirer parti du potentiel économique. La pénurie de main-d'œuvre locale et le coût d'exploitation élevé des entreprises dans les territoires en raison de l'étendue géographique et de l'éloignement des grands centres urbains constituent des obstacles au développement économique. Dans ce contexte, le programme ISDEN vise à renforcer les principaux moteurs des économies du Nord et à promouvoir des économies durables et diversifiées dans les territoires¹.

En harmonie avec les priorités fédérales, les objectifs du programme ISDEN mettent l'accent sur la diversification économique et le développement économique durable. De plus, le programme ISDEN a répondu aux domaines prioritaires du gouvernement du Canada en matière d'innovation et de technologies propres en lançant une déclaration d'intérêt ciblant l'innovation et les technologies propres en 2016. Le programme s'aligne également sur la priorité fédérale de soutenir la croissance et les partenariats avec les collectivités autochtones par le biais des *lignes directrices du programme* qui appuient les projets qui profitent aux peuples autochtones et accroissent la capacité communautaire en fournissant des conseils et une formation par des experts dans le domaine du développement économique et commercial.

Les informateurs clés de CanNor ont convenu que le programme ISDEN s'aligne sur les secteurs prioritaires du gouvernement fédéral et répond à un besoin de programmes de développement économique dans le Nord. Ils ont signalé que le gouvernement fédéral a un rôle à jouer dans le développement des économies du Nord, et souligné la nécessité de maintenir le financement réservé au développement économique afin qu'il ne soit pas consacré à des priorités territoriales concurrentes (p. ex. les soins de santé).

¹ Southcott, C. et Irlbacher-Fox, S. (2009). *Les économies du Nord, cap sur le changement : aider les collectivités nordiques à construire un avenir durable* Forum des ministres responsables du développement du Nord. Tiré de http://www.focusnorth.ca/documents/french/library/2010/les_economies_du_nord_cap_sur_le_changement.pdf

Rendement

Le programme ISDEN vise à promouvoir le développement économique par l'accroissement de l'information accessible au public, l'élargissement de l'infrastructure multi-utilisateurs, la promotion de la capacité des résidents du Nord à saisir les occasions de développement économique, l'accroissement des partenariats entre les organisations et les gouvernements du Nord et l'accès accru aux capitaux.

Le programme ISDEN semble promouvoir l'information accessible au public puisque la plupart des projets ont créé des produits de la connaissance accessibles par le public. Entre 2009 et 2015, les projets financés par le programme (n=567) ont permis de produire 85 nouvelles cartes, 21 375 nouveaux fichiers de données, 203 nouveaux rapports ou articles, 230 présentations ou affiches de conférences et 24 thèses d'études supérieures. Plus du tiers (36 %) des répondants au sondage et la plupart des informateurs clés ont déclaré que les produits de la connaissance sont un résultat des projets. De plus, il se peut que davantage de documents d'information accessibles par le public soient produits ou présentés après la fin des projets financés dans le cadre du programme ISDEN.

Peu de projets d'ISDEN aboutissent à l'élargissement de l'infrastructure multi-utilisateurs. Moins du quart (21 %, n = 8) des répondants au sondage et aucun informateur clé ont déclaré que les résultats de leur projet comprenaient l'infrastructure publique. La plupart des informateurs clés de CanNor, des gouvernements territoriaux et des responsables des projets financés ont signalé que le programme ISDEN ne disposait pas des budgets importants nécessaires pour appuyer les projets d'infrastructure dans le Nord, ni de la capacité de financer des projets pendant une période suffisamment longue pour produire des effets visibles. Au lieu de cela, les projets d'infrastructure financés par ISDEN ont appuyé les possibilités de développement de l'infrastructure qui pourraient se présenter à l'avenir. Plus précisément, ISDEN a financé des études sur l'infrastructure (6 007 814 \$ entre 2012-2013 et 2014-2015) qui pourraient mener à des projets d'infrastructure dans l'avenir.

L'amélioration de la capacité des résidents du Nord à saisir les possibilités de développement économique est un autre résultat du programme ISDEN pour lequel on a constaté des répercussions minimales au cours de la période d'évaluation. Bien que les deux tiers (64 %) des répondants au sondage et la plupart des informateurs clés aient indiqué que leurs projets financés par le programme ISDEN ont créé ou créeront des emplois pour les résidents du Nord, il n'a pas été possible de déterminer combien d'emplois ont été créés. De plus, la plupart des informateurs clés de tous les groupes d'intervenants (CanNor, gouvernements territoriaux et promoteurs de projets) ont fait remarquer que la majorité des emplois seraient créés au-delà de la durée de vie des projets financés par ISDEN. Cela dit, le financement d'ISDEN est censé avoir créé quelques emplois pour les résidents du Nord, mais on s'attendait à ce que leur nombre soit beaucoup plus élevé, notamment par le recrutement de personnes talentueuses du Sud qui se seraient ensuite installées dans le Nord.

Le financement du programme semble également avoir une incidence sur les relations entre les promoteurs de projets et CanNor. Près de la moitié (41 %) des répondants ont déclaré que leur relation

s'était améliorée grâce au programme ISDEN. Les informateurs clés de CanNor ont également signalé une augmentation des partenariats entre CanNor, les promoteurs de projets et les gouvernements, soulignant que cela était nécessaire pour expliquer le roulement important du personnel de CanNor et des gouvernements territoriaux dans le Nord.

Le financement d'ISDEN vise à accroître l'accès aux capitaux pour les projets de développement économique du Nord. Durant la période 2015-2016 à 2016-2017, pour chaque dollar investi par ISDEN, 96 cents ont été obtenus d'autres organisations ou sources, y compris les gouvernements territoriaux, le secteur privé et autres. La plupart des employés de CanNor, des intervenants gouvernementaux et des promoteurs de projets ont indiqué que le financement du programme a inspiré confiance aux autres investisseurs. Plus de la moitié (58 %) des répondants au sondage ont déclaré que l'obtention d'un financement du programme ISDEN les a aidés à obtenir des capitaux supplémentaires. Les informateurs clés de tous les secteurs ont souligné l'importance de l'appui fédéral par le biais d'un financement du programme, parce que celui-ci donne de la « crédibilité » ou de la « validité » à leurs projets et qu'il peut servir d'incitatif à d'autres investisseurs. Environ la moitié (46 %) des répondants au sondage et la plupart des informateurs clés ont déclaré que leur projet n'aurait pas pu être réalisé sans le financement du programme ISDEN ou qu'il l'aurait été dans une moindre capacité.

Analyse des retombées économiques

Les projets financés par le programme ISDEN ont contribué à la croissance économique dans le Nord. En utilisant une approche d'entrées-sorties, on estime qu'au cours de la période de 2009 à 2014 (des données plus récentes n'étaient pas disponibles), les investissements du programme ont totalisé environ 78,8 M\$ (en dollars constants de 2013). Selon cette approche, on estime que chaque million de dollars investis par le programme a généré au total 1,71 million de dollars en extrants lorsqu'on tient compte des retombées directes, indirectes et induites. On estime en outre que chaque million de dollars investi par le programme a entraîné une augmentation de 2,20 millions de dollars (en dollars constants de 2013) du produit intérieur brut (PIB) et appuyé l'emploi de manière significative, y compris 18 années-personnes d'emploi, lorsqu'on tient compte des retombées directes, indirectes et induites.

Efficacité et capacité du programme

Tous les informateurs clés et environ les deux tiers (64 %) des répondants au sondage ont fait état de difficultés liées au programme ISDEN, en ce qui concerne le processus de demande (28 %), le processus d'approbation (39 %), le cycle de financement (26 %) et les exigences en matière de rapports (23 %). Il semble que les processus de demande et d'approbation aient été trop lents, ce qui a entraîné des retards dans les projets ou des délais très courts pour terminer les travaux approuvés. Les informateurs clés de CanNor ont également relevé une certaine confusion quant aux exigences d'approbation et à l'échelle d'évaluation, ainsi qu'un manque de clarté dans la définition de ce qui est considéré comme de l'« innovation » et de la « technologie propre ». Plus important encore, ils ont remarqué un manque d'uniformité dans l'interprétation de l'admissibilité des projets et des groupes de promoteurs au financement d'ISDEN (p. ex. un projet pour une entreprise privée à but lucratif est-il admissible?) et à

propos de la gestion ou non des prêts remboursables par l'intermédiaire d'ISDEN. Les informateurs clés de CanNor et les promoteurs de projets ont souligné le besoin d'exemples de ce qui peut et ne peut pas être financé par ISDEN. En ce qui concerne les cycles de financement, la majorité des informateurs clés ont fait remarquer que des cycles de financement de deux ans limitaient la planification à long terme et ne reflétaient pas fidèlement les échéanciers des projets. Enfin, les promoteurs de projets et le personnel de CanNor ont également souligné les défis que posent les exigences en matière de rapports. Les promoteurs de projets ayant pris part aux entrevues avec les informateurs clés et au sondage ont noté des défis quant à la quantité de travail requise lorsque CanNor et les gouvernements territoriaux sont bailleurs de fonds, puisque les deux ont tendance à investir dans les mêmes projets et que chaque bailleur de fonds peut avoir des exigences différentes en matière de rapports. Les informateurs clés de CanNor ont également signalé le besoin de clarifier les types de résultats exigés dans les rapports, en s'assurant qu'ils sont réalistes, raisonnables et qu'ils contribuent à la réussite du projet.

Recommandations

En examinant simultanément les résultats de l'examen des dossiers, des études de cas, des entrevues avec des informateurs clés et des données du sondage, l'évaluation du programme ISDEN a permis de cerner les principaux changements que CanNor pourrait envisager pour faire progresser le programme :

- Mettre en œuvre deux périodes de réception des demandes de financement tout au long de l'année pour des montants désignés;
- Élaborer des ententes de financement à plus long terme ou un financement à même les services votés (c.-à-d. financement permanent) pour permettre le financement de projets à long terme;
- Élaborer des lignes directrices de financement mieux définies afin d'assurer une compréhension plus uniforme des projets admissibles dans l'ensemble des territoires;
- Examiner et définir les indicateurs de mesure du rendement afin d'améliorer leur pertinence;
- Élaborer un gabarit de rapport pour favoriser la production de rapports cohérents et faciliter le suivi des extraits du programme ISDEN;
- Élaborer une base de données pour suivre les extraits et les résultats des projets par région;
- Envisager une délégation du pouvoir d'approbation à des niveaux plus bas afin d'accroître l'efficacité du processus d'approbation;
- Envisager la possibilité de reporter les fonds d'un exercice à l'autre s'ils n'ont pas été dépensés au cours de l'exercice où ils ont été attribués.

TABLE DE MATIÈRES

Sommaire.....	iii
SECTION 1: Contexte	1
1.2 Résultats attendus	2
SECTION 2: Objectifs de l'évaluation.....	3
SECTION 3: Méthodologie	3
3.1 Examen de la documentation.....	4
3.2 Examen des dossiers.....	4
3.2.1 Analyse d'entrée-sortie	5
3.3 Entrevues avec des informateurs clés	6
3.4 Études de cas.....	7
3.5 Sondage auprès des bénéficiaires du financement.....	7
3.5.1 Conception du sondage et recrutement	7
3.5.2 Questionnaires de sondage remplis.....	8
3.6 Limites de la méthodologie.....	9
SECTION 4: Constatations.....	10
4.1 Contexte des territoires	10
4.2 Pertinence	11
4.2.1 Nécessité du programme ISDEN.....	11
4.2.2 Harmonisation avec les priorités du gouvernement.....	13
4.2.3 Rôle pour le gouvernement fédéral.....	15
4.3 Rendement.....	15
4.3.1 Information accessible au public	15
4.3.2 Expansion de l'infrastructure multi-utilisateurs	17
4.3.3 Renforcement de la capacité des gens du Nord à saisir les occasions de développement économique	17
4.3.4 Augmentation des partenariats entre les organisations et les gouvernements du Nord.....	19
4.3.5 Accès aux capitaux	19
4.3.6 Analyse d'entrée-sortie	20
4.4 Efficacité.....	23
4.4.1 Résultats non intentionnels.....	25

SECTION 5: Conclusions et recommandations.....	25
5.1 Recommandations.....	27

ANNEXES

ANNEXE A : Plan d'évaluation

ANNEXE B : Examen de la documentation

ANNEXE C : Guide d'entrevue des informateurs clés

ANNEXE D : Outil de sondage des promoteurs de projets

ANNEXE E : Foire aux questions du sondage auprès des promoteurs de projets

SECTION 1: CONTEXTE

Le programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN) est un programme de contributions dans le domaine du développement économique visant à favoriser l'établissement de conditions propices au développement économique durable et à long terme dans le Nord. Le programme cherche à renforcer :

1. les secteurs porteurs des économies territoriales;
2. l'assise économique de chaque territoire;
3. la capacité des habitants du Nord de tirer profit des débouchés économiques qui s'offrent à eux.

Le programme ISDEN est le plus important programme de financement de CanNor et le principal outil de l'Agence pour la réalisation de son mandat de développement économique régional. Entre 2004 et 2015, le gouvernement du Canada a versé plus de 188 000 000 \$ pour financer plus de 1 000 projets dans le Nord par l'intermédiaire du programme ISDEN.

Le programme ISDEN est fourni projet par projet partout dans le Nord au moyen d'un processus d'admission continu, complété par des appels de déclaration d'intérêt. Il vise à répondre à diverses priorités, comme les initiatives d'innovation et de croissance du gouvernement du Canada. Le programme fournit jusqu'à 18,2 millions de dollars par année en contributions, dont 1,2 million de dollars en financement provenant des services votés. La ventilation des sources de financement du programme au cours des cinq dernières années est présentée au tableau 1.1.

Tableau 1.1 Coût, exigences en matière de financement et source de financement du programme ISDEN

	Exercice financier						Total
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	
Dépenses de fonctionnement (budget permanent)	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	18 000 000 \$
Contributions du budget permanent	17 000 000 \$	17 000 000 \$	17 000 000 \$	17 000 000 \$	17 000 000 \$	17 000 000 \$	102 000 000 \$
Contributions du budget de services votés	1 157 000 \$	1 157 000 \$	1 157 000 \$	1 157 000 \$	1 157 000 \$	1 157 000 \$	6 942 000 \$
Total général	21 157 000 \$	21 157 000 \$	21 157 000 \$	21 157 000 \$	21 157 000 \$	21 157 000 \$	126 942 000 \$

Source : Documents administratifs du programme ISDEN

La prestation du programme ISDEN est effectuée par CanNor, l'organisme chargé d'examiner les projets individuels financés par le programme et d'en recommander le financement. Le pouvoir d'approbation appartient au ministre responsable de CanNor. L'approbation des fonds relève directement de l'autorité de CanNor : *Contributions pour la promotion du développement régional dans les trois territoires du Canada*. Les paramètres de politique pour la mise en œuvre et l'administration du programme sont décrits dans les modalités du programme et dans son cadre de contrôle de gestion. Le modèle logique et

les indicateurs du programme, tels qu'ils sont définis dans la stratégie de mesure du rendement, visent à appuyer l'orientation du programme, les instruments de collecte de données, ainsi que les objectifs, les extraits et les résultats finals du programme.

Les rôles et les responsabilités en matière de surveillance et de production de rapports sur le programme ISDEN correspondent à ceux du *Cadre de contrôle de gestion (CCG) du Ministère pour les subventions et les contributions* de CanNor. Les responsabilités sont partagées entre les bureaux régionaux, le directeur général (DG) des Opérations et l'Unité des politiques. Le tableau 1.2 donne un aperçu des responsabilités dans le cadre du programme ISDEN.

Tableau 1.2 Aperçu des responsabilités dans le cadre du programme ISDEN dans l'ensemble de CanNor

Bureau de CanNor	Responsabilités
Bureaux régionaux	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer l'admissibilité du demandeur, évaluer le projet par rapport aux modalités du programme ISDEN et recommander les niveaux de financement en fonction du cadre de contrôle de gestion et des lignes directrices du programme; - Rédiger les modalités de financement des projets approuvés; - Recueillir, examiner et approuver les rapports des bénéficiaires en se fondant sur les exigences en matière de rapports précisées dans l'accord de contribution.
DG des Opérations	<ul style="list-style-type: none"> - Recueillir, agréger, ainsi que suivre et diffuser les données sur le projet dans les trois bureaux régionaux : <ul style="list-style-type: none"> o Réception et approbation ou refus des demandes, o Progrès, dépenses et résultats; - Informer la direction de CanNor du rendement, des résultats financiers et des risques au niveau des programmes; - Communiquer à la direction de CanNor les données agrégées conformément au cadre de gestion du rendement; - Surveiller l'application uniforme des exigences du programme.
Unité des politiques	<ul style="list-style-type: none"> - Surveiller et examiner les rapports sur la mesure du rendement du programme et recommander des modifications à la stratégie de mesure du rendement, au besoin; - Coordonner l'évaluation du programme.

Source : Données administratives du programme ISDEN

1.2 Résultats attendus

Le programme ISDEN a été conçu pour produire des résultats immédiats, intermédiaires et à long terme grâce aux investissements dans les projets du programme. Son modèle logique, tel qu'il figure dans la Stratégie de mesure du rendement, décrit neuf résultats divers et interreliés :

- Résultats immédiats
 - o Élargissement de l'information accessible par le public (c.-à-d. les produits de la connaissance);
 - o Développement de l'infrastructure à utilisateurs multiples;
 - o Amélioration de l'accès au capital;
 - o Renforcement de la capacité des gens du Nord à saisir les occasions de développement économique;
 - o Établissement de partenariats avec les gouvernements et les organismes du Nord.

-
- Résultats intermédiaires
 - Croissance du secteur privé;
 - Renforcement des principaux leviers économiques;
 - Accroissement du développement et de la diversification économiques.
 - Résultats à long terme
 - Économie territoriale robuste et stable au profit des habitants du Nord et des Canadiens.

Ces résultats ont éclairé l'élaboration des objectifs de l'évaluation, ainsi que l'analyse et la communication des résultats de l'évaluation.

SECTION 2: OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

R.A. Malatest & Associates Ltd. (« Malatest ») a été chargé par CanNor d'effectuer une évaluation visant à déterminer la pertinence, le rendement et l'efficacité du programme sur une période de cinq ans (de l'exercice 2012-2013 à l'exercice 2016-2017). Plus précisément, l'évaluation a donné lieu aux activités suivantes liées à l'évaluation et à la mesure du succès du programme ISDEN :

- Évaluation de la pertinence et de la nécessité des programmes de développement économique dans le Nord;
- Évaluation de l'incidence du financement du programme ISDEN sur le développement économique dans le Nord;
- Évaluation de l'efficacité du programme ISDEN;
- Évaluation des résultats imprévus;
- Reconnaissance des questions à prendre en considération.

L'évaluation est fondée sur le Plan d'évaluation, lequel décrit les questions, les indicateurs, les mesures, les méthodes de recherche et les sources d'information de l'évaluation. Vous trouverez le plan d'évaluation à l'annexe A.

SECTION 3: MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de cette étude, de nombreuses sources de données ont été utilisées pour appuyer l'évaluation du programme ISDEN, y compris un examen de la documentation, un examen des dossiers, des entrevues avec des informateurs clés, des études de cas et un sondage auprès des bénéficiaires de financement.

3.1 Examen de la documentation

Un examen de la documentation a été effectué à l'aide des sources de données existantes, y compris des données documentaires et des données statistiques. L'équipe d'évaluation a eu accès aux données publiques pour toutes les années à partir de 2012-2013, conformément à la période de référence de l'évaluation. L'examen de la documentation existante a permis de déterminer la pertinence et la nécessité des programmes de développement économique dans le Nord. Plus précisément, l'examen a porté sur les points suivants :

- Le climat économique actuel, y compris plusieurs mesures du produit intérieur brut (PIB) et la diversification de l'économie;
- Les questions de droit et de compétence, afin de déterminer si le mandat et la portée du programme ISDEN concordent avec les responsabilités fédérales/territoriales;
- Les changements apportés aux pouvoirs et aux priorités des gouvernements fédéral, territoriaux et autochtones depuis 2012-2013 et l'incidence éventuelle de ces changements sur la pertinence des activités du programme ISDEN;
- L'évolution de la demande internationale pour les exportations minières du Nord canadien, y compris l'incidence que la modification des principaux accords commerciaux pourrait avoir sur ces demandes;
- Les approches à l'égard des programmes et des politiques de développement régional dans d'autres régions et nations circumpolaires, afin de cerner les pratiques exemplaires et les points de comparaison avec l'approche du Canada au moyen du programme ISDEN.

L'examen de la documentation figure à l'annexe B.

3.2 Examen des dossiers

L'examen des données administratives a servi à définir les questions d'évaluation relatives à l'incidence du programme sur les investissements économiques dans le Nord, ainsi que sur l'économie et la capacité du programme. Deux membres de l'équipe de consultants se sont rendus aux bureaux régionaux de CanNor à Yellowknife, Iqaluit et Whitehorse pour examiner les dossiers papier. L'équipe d'évaluation est restée sur place pendant de trois à cinq jours à chaque endroit. Des 328 dossiers des projets financés entre 2012-2013 et 2016-2017, 91 (28 %) ont été examinés. L'examen des dossiers complétait l'information sur les projets fournie par CanNor, notamment :

- L'exercice durant lequel le financement a été reçu;
- La région (T.-N.-O., Yukon ou Nunavut);
- Le bénéficiaire du financement;
- Le programme ISDEN en vertu duquel le financement est fourni;
- Le codage du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN);
- L'industrie cible;
- Si le bénéficiaire est une organisation autochtone ou non;
- Le type d'organisation;

-
- L'emplacement géographique (local, territorial, panterritorial, régional ou extraterritorial).

Malatest a examiné le mieux possible les documents remontant à l'exercice 2012-2013; toutefois, certains documents des exercices antérieurs n'étaient pas disponibles. De plus, les rapports définitifs n'étaient pas toujours disponibles dans les dossiers de projet. Malatest a demandé des versions électroniques lorsqu'elles étaient disponibles pour appuyer l'examen des dossiers. Dans certains cas, les documents n'ont pu être récupérés parce qu'ils n'avaient pas encore été soumis par les promoteurs de projets. Ce fut particulièrement le cas pour les projets financés au cours de l'exercice 2016-2017.

3.2.1 Analyse d'entrée-sortie

Malatest a également examiné le financement total par secteur investi dans le cadre du programme ISDEN afin d'effectuer une analyse d'entrée-sortie. L'analyse d'entrée-sortie mesure l'incidence des dépenses au sein d'un secteur de l'économie. Elle permet d'évaluer l'incidence totale d'une dépense donnée et la manière dont celle-ci s'est « répercutée » dans d'autres secteurs. Le modèle d'entrée-sortie évalue trois types de retombées : directes, indirectes et induites. Les retombées directes sont des changements initiaux dans les dépenses (p. ex. la construction et l'ouverture d'une mine). Les retombées directes sur le PIB, les emplois et les importations font également partie des retombées directes. Les retombées indirectes sont les changements dus aux achats entre industries lorsqu'elles répondent aux nouvelles demandes des industries directement touchées. Il s'agit des retombées sur d'autres secteurs qui ne se produiraient pas sans le changement initial des dépenses (p. ex. les fournisseurs de la mine qui achètent des biens et services ou qui embauchent des travailleurs). Enfin, les retombées induites sont les changements dans la production de biens et de services en réaction aux dépenses de consommation induites au niveau des ménages par la production d'exigences directes et indirectes.

Pour appuyer l'analyse d'entrée-sortie, CanNor a fourni à Malatest le montant total investi par secteur. Malatest a examiné les secteurs reconnus par CanNor et les a recodés au moyen du codage du SCIAN. Les secteurs recodés sont présentés au tableau 3.1. Le codage correspondant du SCIAN a été utilisé pour reconnaître et appliquer les multiplicateurs de Statistique Canada afin d'estimer les retombées directes, indirectes et induites du financement du programme ISDEN par secteur. Il convient de noter que les données financières étaient disponibles pour la période de 2009 à 2014. Toutes les données sur les dépenses ont été converties en dollars constants de 2013 afin de s'harmoniser au modèle d'entrée-sortie de 2013 utilisé.

Investissements sectoriels d'ISDEN, par secteurs reconnus par CanNor et codage du SCIAN

Secteur reconnu par CanNor	Codage du SCIAN
Agriculture	Cultures agricoles et élevage
Arts et culture	Information et activités culturelles
Connectivité	Services publics
Énergie	Extraction minière, exploitation en carrière et extraction de pétrole et de gaz
Exploitation minière	
Pêches	Pêche, chasse et piégeage
Chasse et piégeage	
Secteur forestier et bioénergie	Foresterie et exploitation forestière
Infrastructure	Ingénierie et construction
Divers	Autres services des gouvernements territoriaux
Activités panterritoriales	
Soutien aux petites ou moyennes entreprises (PME)	Services professionnels, scientifiques et techniques
Tourisme*	Arts, spectacles et loisirs
	Publicité, promotion, repas, divertissement et voyages

Source : ISDEN et les données administratives du *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2012* (Statistique Canada).

*En raison des types de projets touristiques financés dans le cadre du programme ISDEN, une industrie « mixte » a été utilisée pour estimer l'incidence. La moitié des investissements de CanNor dans le tourisme a été attribuée au code du SCIAN « Arts, spectacles et loisirs », et l'autre moitié au code « Publicité, promotion, repas, divertissement et voyages ».

3.3 Entrevues avec des informateurs clés

Malatest a mené des entrevues approfondies avec des représentants de trois groupes d'intervenants du programme ISDEN : les promoteurs de projets financés par CanNor, le personnel de CanNor et le personnel du gouvernement. Les entrevues ont été menées entre juin et septembre 2017. Malatest a élaboré trois guides d'entrevue, un pour chaque groupe d'intervenants, qui ont été approuvés par CanNor. Les guides étaient semi-structurés et contenaient surtout des questions ouvertes sur un éventail de questions portant sur la pertinence, l'efficacité, la capacité et les résultats non intentionnels du programme (annexe C). L'utilisation d'un guide a permis de poser des questions cohérentes à toutes les personnes interrogées au sein de chaque groupe d'intervenants et de couvrir adéquatement toutes les questions pertinentes pour l'évaluation.

CanNor a fourni à Malatest une liste de 98 promoteurs de projets pour le recrutement. Malatest a défini un échantillon de 21 informateurs clés, dont 9 employés de CanNor, 10 bénéficiaires de financement et 4 intervenants des gouvernements territoriaux. Malatest a envoyé une invitation par courriel aux personnes sélectionnées, accompagnée d'une lettre signée de CanNor décrivant l'étude ci-jointe. Un promoteur et un employé du gouvernement n'ont pas répondu à la demande de participation à l'entrevue. Les autres informateurs clés ont passé l'entrevue par téléphone ou sur place. Huit membres du personnel de CanNor, deux promoteurs de projets et un intervenant du gouvernement territorial ont

passé l'entrevue sur place dans les bureaux régionaux de CanNor. Les autres entrevues ont été menées par téléphone. Les informateurs clés ont reçu une copie du guide d'entrevue en préparation à l'entrevue. Les entrevues ont été enregistrées à des fins de prise de notes. Malatest a effectué une analyse qualitative des données d'entrevue. Les données ont été organisées par thème d'évaluation (pertinence, rendement, efficacité/efficacités). Au besoin, Malatest a fait un suivi auprès des informateurs clés pour obtenir des éclaircissements sur les notes d'entrevue.

3.4 Études de cas

Malatest a mené quatre études de cas dans le cadre de l'évaluation du programme ISDEN. Chaque étude de cas a permis d'examiner un secteur soutenu par des investissements du programme ISDEN et d'évaluer la pertinence, le rendement et l'incidence du financement du programme pour le secteur. Chaque cas comprenait un examen approfondi des documents administratifs, des dossiers de projet et des entrevues avec des informateurs clés des promoteurs de projets et des membres du personnel de CanNor afin d'évaluer les répercussions des extrants de chaque projet sur les progrès réalisés à l'égard des objectifs du programme ISDEN. Malatest a réalisé des études de cas concernant les secteurs suivants :

- Technologies propres;
- Pêches;
- Géosciences;
- Tourisme.

3.5 Sondage auprès des bénéficiaires du financement

3.5.1 Conception du sondage et recrutement

Malatest a également mené une enquête auprès de représentants des projets ayant reçu des fonds du programme ISDEN entre 2012-2013 et 2016-2017 afin de recueillir de l'information sur la façon dont ce financement a eu une incidence sur l'avancement et les résultats du projet.

En consultation avec CanNor, Malatest a élaboré un sondage en ligne qui comprenait des questions sur certains aspects de la progression des projets financés dans le cadre du programme ISDEN. Il s'agissait notamment de questions sur le financement supplémentaire, les échéanciers pour l'achèvement du projet, les extrants du projet, les répercussions et les défis liés au programme. Malatest a élaboré une version préliminaire du sondage et l'a présentée à CanNor aux fins d'examen et d'approbation (annexe D).

CanNor a fourni à Malatest les coordonnées des représentants de projet, y compris les adresses électroniques et les numéros de téléphone. Tous les représentants ayant une adresse électronique ont reçu une lettre préliminaire des bureaux régionaux de CanNor les informant de l'étude et du sondage à venir. Les répondants ont ensuite reçu une invitation par courriel de Malatest, accompagnée d'une foire aux questions (FAQ) (annexe E). La FAQ comprenait des renseignements supplémentaires sur l'étude,

des détails sur la façon dont leur vie privée serait protégée, ainsi qu'un lien et des données d'ouverture de session pour leur permettre de remplir le sondage en ligne. Malatest a envoyé deux courriels de suivi aux répondants qui n'avaient pas encore répondu à l'invitation par courriel. On a demandé aux bureaux régionaux d'envoyer un dernier courriel de rappel à tous les répondants pour leur demander de remplir le sondage s'ils ne l'avaient pas déjà fait. Enfin, Malatest a effectué un suivi téléphonique auprès des répondants qui n'avaient pas encore rempli le sondage et dont les numéros de téléphone étaient disponibles. Le sondage a été actif pendant quatre semaines et la date de clôture a été prolongée d'une fin de semaine. Le calendrier du sondage est présenté au tableau 3.2.

Calendrier du sondage auprès des promoteurs de projets

Mesure	Date
Courriel initial envoyé par les bureaux régionaux de CanNor	5 septembre 2017
Courriel d'invitation envoyé par Malatest	7 septembre 2017
Premier courriel de suivi envoyé par Malatest	14 septembre 2017
Second courriel de suivi envoyé par Malatest	18 septembre 2017
Demande de Malatest aux bureaux régionaux de CanNor d'envoyer un courriel de rappel à tous les répondants.	21 septembre 2017
Appels téléphoniques de suivi effectués par Malatest	26-28 septembre 2017
Date de clôture du sondage initial	29 septembre 2017
Prolongation de la date de clôture du sondage	2 novembre 2017

3.5.2 Questionnaires de sondage remplis

CanNor a fourni à Malatest une liste de 98 promoteurs de projets uniques provenant des trois territoires aux fins de recrutement de participants pour le sondage en ligne. Cependant, les courriels n'étaient fournis que dans 90 cas (92 % des cas originaux). Des invitations par courriel à participer au sondage ont été envoyées dans les 90 cas.

Sur les 90 promoteurs de projets invités à participer au sondage, 43 n'ont pas répondu. Douze autres n'ont pas poursuivi après l'introduction sur le Web ou la première question, un a été retiré et trois n'ont pas poursuivi après la troisième question. Par conséquent, le nombre de questionnaires remplis était de 39 (taux de réponse valide de 42 %). Il s'agit du nombre valide de questionnaires remplis analysés dans le présent rapport.

En ce qui concerne les répondants au sondage, la moitié (51 %) venaient du Yukon et environ le quart venaient du Nunavut (28 %) et des T.N.-O. (21 %). Plus du tiers des répondants au sondage ont reçu un financement en 2012-2013 (36 %) ou en 2013-2014 (41 %). La moitié (51 %) des répondants avaient reçu un financement du programme ISDEN sur deux périodes de financement ou plus et plus du tiers (44 %) avaient reçu un financement sur trois périodes de financement ou plus. La plupart des répondants ont indiqué que leur plus récent projet financé par le programme était « en cours » (p. ex. phase de collecte ou d'analyse des données) ou « terminé » (p. ex. rapports définitifs soumis). Plus du tiers (39 %) des répondants ont déclaré que leur relation avec CanNor était « positive ».

3.6 Limites de la méthodologie

Des limites et des défis ont été relevés au cours du processus d'évaluation. Cette section décrit ces limites et les stratégies d'atténuation utilisées par Malatest.

Premièrement, la taille de l'échantillon utilisé pour recruter des informateurs clés à interroger et des répondants au sondage était faible (n=98). De plus, une seule liste de recrutement a été fournie pour les deux méthodologies. Bien qu'il y ait eu plus de projets financés au cours de la période d'évaluation, de nombreux promoteurs de projets ont reçu un financement sur plusieurs années, ce qui a restreint le nombre de répondants éventuels aux entrevues avec les informateurs clés ou au sondage. Cela a limité le bassin de recrutement pour ces sources de données. Malatest a agi prudemment en ne recrutant pas trop d'informateurs clés de cet échantillon pour éviter la fatigue, et il a souligné que les promoteurs de projets seraient peut-être moins susceptibles de répondre au sondage s'ils étaient également recrutés comme informateurs clés pour participer à une entrevue. Le recrutement pour les entrevues avec les informateurs clés a également eu lieu pendant les mois d'été, période pendant laquelle les gens sont souvent absents dans le Nord. Le recrutement des informateurs clés s'est échelonné sur deux mois en raison de ces défis. Les promoteurs de projets peuvent également avoir éprouvé de la lassitude en raison d'autres activités de collecte de données de CanNor qui ont eu lieu parallèlement à l'évaluation. Des intervenants clés du programme ISDEN ont également été recrutés pour participer aux tables rondes de CanNor, pendant que Malatest procédait au recrutement pour les entrevues avec les informateurs clés et le sondage.

En raison du petit nombre de questionnaires remplis, les résultats du sondage doivent être interprétés avec une extrême prudence. Le nombre de répondants n'est pas assez élevé pour permettre d'établir des tableaux croisés par variables informatives, comme l'industrie cible. De plus, il n'est pas possible de généraliser les résultats obtenus à tous les promoteurs de projets. Pour atténuer ce problème, Malatest a triangulé les résultats du sondage avec l'examen des dossiers, les études de cas et les données d'entrevues.

Parmi les autres défis de l'étude, mentionnons les variations dans les rapports et les dossiers de projet entre les bureaux régionaux de CanNor. L'équipe de consultants a noté que chaque bureau utilisait des systèmes de gestion des dossiers différents, ce qui a entraîné la nécessité de « réapprendre » le système de gestion des dossiers de projet à chaque visite sur place. Des variations dans la reddition de comptes ont également entraîné la présentation de différents types d'information d'un bureau à l'autre et d'un projet à l'autre au sein d'un même bureau, ce qui a limité les comparaisons directes possibles par région. De plus, de nombreux dossiers de projet ne contenaient pas de rapports de projet. Ces rapports ont été demandés par voie électronique, ce qui a retardé l'examen des rapports finaux après les visites sur place.

Enfin, l'équipe de consultants a noté l'absence de rapports cumulatifs sur les régions en particulier et sur l'ensemble des régions. En fait, il a fallu examiner les dossiers de projets individuellement pour comprendre les répercussions des projets du programme ISDEN. Les bureaux régionaux ne semblaient pas appliquer les indicateurs de mesure du rendement. Malatest a utilisé les données agrégées de mesure du rendement existantes, mais celles-ci n'étaient accessibles que pour les exercices 2009-2010, 2011-2012 et 2013-2014. Malatest a eu recours à des entrevues avec des informateurs clés et au sondage auprès des promoteurs de projets pour examiner plus à fond les répercussions du financement du programme ISDEN sur le développement économique dans le Nord.

SECTION 4: CONSTATATIONS

L'évaluation a porté sur la pertinence, l'incidence, l'économie et l'efficacité du programme ISDEN en matière de développement économique dans le Nord. Cette section présente les principales constatations de l'évaluation qui s'harmonisent aux résultats escomptés du programme ISDEN (voir la section 1.2) au moyen de la triangulation de l'examen de la documentation, des études de cas, des entrevues avec des informateurs clés et des données du sondage.

4.1 Contexte des territoires

Au moyen d'entrevues avec le personnel de CanNor et d'un examen des dossiers de projet, l'équipe d'évaluation a constaté de nombreuses différences entre les bureaux régionaux. Il est important de noter ces différences, car elles peuvent avoir éclairé les conclusions de l'évaluation. Premièrement, on a relevé des différences dans la structure opérationnelle et dans la façon dont le personnel de CanNor interprétait les lignes directrices du programme. Par conséquent, les agents de programme et les gestionnaires de tous les bureaux ont joué des rôles différents, et différents types de projets ont été financés dans chaque territoire.

Les différents contextes territoriaux ont également donné lieu à différents types de projets financés dans chaque territoire. Le personnel de CanNor a souvent noté que les territoires avaient des moteurs économiques différents. Par exemple, la pêche est un moteur économique clé au Nunavut et le programme ISDEN y a investi 3 117 082 \$ entre 2009 et 2014. Les investissements du programme ISDEN dans les pêches étaient beaucoup moins importants au Yukon (74 200 \$) et inexistantes dans les T.N.-O. (0 \$). La foresterie, cependant, était un secteur largement soutenu au Yukon (1 236 147 \$) et dans les T.N.-O. (3 267 375 \$) comparativement au Nunavut (0 \$).

L'accent mis sur la diversité économique différait également d'un territoire à l'autre. Les trois territoires étaient parmi les cinq économies les moins diversifiées (par province/territoire) au Canada, suivis de l'Alberta et de Terre-Neuve. De 2011 à 2015, l'indice de diversité économique des territoires accusait un retard statistiquement significatif par rapport à l'indice global du Canada². Les informateurs clés de CanNor ont indiqué que chaque territoire s'est concentré sur des projets différents en raison de leurs moteurs économiques et de leur contexte environnemental. Certains territoires étaient plus avancés et

innovateurs que d'autres dans certains secteurs. Dans l'ensemble, les territoires ont connu des défis uniques et une infrastructure limitée par rapport au Sud, ce qui a réduit la priorité accordée à la diversification de l'économie.

Les autres sections du rapport examinent les constatations de l'évaluation qui s'harmonisent aux thèmes clés de l'évaluation : pertinence, rendement et incidence.

4.2 Pertinence

Le programme ISDEN vise à répondre à un besoin de développement économique dans le Nord tout en s'alignant sur les priorités du gouvernement du Canada et les objectifs stratégiques de CanNor.

L'évaluation a permis de déterminer si le programme ISDEN est nécessaire, comment il s'harmonise avec les priorités fédérales et si le gouvernement fédéral a un rôle légitime, approprié et nécessaire à jouer dans le développement économique du Nord.

4.2.1 Nécessité du programme ISDEN

Les économies territoriales sont en grande partie alimentées par des projets d'extraction et d'exploitation des ressources naturelles². Les projets d'extraction et de mise en valeur de ces gisements de ressources contribuent considérablement à la croissance économique globale du Canada, ainsi qu'à celle des collectivités et des territoires où ils sont situés. Bien que ces projets à grande échelle axés sur les ressources soient susceptibles de produire de grandes quantités de richesse pour les territoires, la dépendance de ces économies du Nord à l'égard des ressources naturelles les rend vulnérables à des cycles d'expansion et d'effondrement. Dans ce contexte, le programme ISDEN vise à renforcer les principaux moteurs des économies du Nord et à promouvoir des économies durables et diversifiées dans les territoires³.

Il existe un besoin manifeste des programmes de développement économique dans le Nord. L'évolution du produit intérieur brut (PIB) depuis 2012 a montré une grande variabilité entre les territoires et entre les secteurs. Dans l'ensemble des industries, le Yukon a connu une contraction modérée en 2015 par rapport à 2014 (-5,95 %), et les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut ont connu un ralentissement de la croissance (+1,30 % et +1,22 %, respectivement)³. Toutefois, dans l'ensemble, depuis 2012, les trois territoires ont connu une croissance du PIB de modeste à importante : Yukon, +3,07 %, Territoires du Nord-Ouest +9,14 % et Nunavut, +14,24 %³. Dans certains cas, la croissance totale du PIB entre 2012 et 2016 était comparable (Yukon, T.N.-O.) à celle des provinces. Lors de l'évaluation de la croissance du PIB dans les provinces et territoires ayant un indice de diversité économique similaire, la croissance du PIB du Yukon a été égale, tandis que celle des T.N.-O. et du Nunavut a été supérieure.

² Affaires autochtones et du Nord Canada (2014). *Indice de diversification de l'économie du Nord* (rapport). Ottawa (Canada) : Agence canadienne de développement économique du Nord Tiré de : <http://www.cannor.gc.ca/fra/1388762115125/1388762170542>

³ Southcott, C. et Irlbacher-Fox, S. (2009). *Les économies du Nord, cap sur le changement : aider les collectivités nordiques à construire un avenir durable*. Forum des ministres responsables du développement du Nord. Tiré de http://www.focusnorth.ca/documents/french/library/2010/les_economies_du_nord_cap_sur_le_changement.pdf

Malgré une croissance prometteuse du PIB dans le Nord, les territoires ont encore des défis à relever pour diversifier leur économie et établir un avenir solide et durable. En 2012, l'indice de diversité économique du Nord était de 88,42 (comparativement à 93,03 pour l'ensemble du Canada); en 2015, il n'y a eu que très peu de changement, puisque l'indice était de 89,05. Dans les trois territoires, les deux secteurs les plus importants étaient l'administration publique, les mines, les carrières et l'extraction de pétrole et de gaz. En 2015, les industries de l'information et de la culture dans les territoires représentaient entre 2 et 3 % du PIB total dans chacun des territoires, et l'agriculture, la foresterie, la pêche et la chasse représentaient moins de 1 % du PIB total dans chaque territoire.

Quant aux taux de chômage, ils étaient comparables ou inférieurs à la moyenne nationale dans les T.N.-O. (7,4 %) et au Yukon (5,6 %). Toutefois, le Nunavut avait le taux de chômage le plus élevé au Canada (14,9 % comparativement à la moyenne nationale de 7,0 %) ^{4,5}.

De plus, la Chambre de commerce du Canada a signalé que les entreprises territoriales n'ont pas les outils dont elles ont besoin pour tirer parti du potentiel économique. La pénurie de main-d'œuvre locale et l'augmentation des coûts d'exploitation des entreprises dans les territoires attribuables à l'étendue géographique et à l'éloignement des grands centres urbains constituent des obstacles au développement économique. Les territoires ont moins de projets d'infrastructure que le Sud, de grandes étendues géographiques, de faibles populations, des coûts énergétiques élevés et leurs biens de consommation sont coûteux. Selon un rapport sur les 10 principaux obstacles, les entreprises territoriales ont besoin de financement et d'investissements en infrastructure, ainsi que de la capacité d'attirer et de retenir les talents ⁶. Le gouvernement fédéral doit s'engager à éliminer ces obstacles pour soutenir le développement économique dans le Nord en améliorant les infrastructures et, par la suite, en rendant les territoires plus attrayants pour les employés éventuels ^{3,7}.

Les informateurs clés de CanNor et les promoteurs de projets ont signalé des défis semblables en ce qui concerne la diversification économique dans le Nord. Les climats plus rudes et les coûts élevés de l'énergie sont souvent cités comme des défis. De plus, les informateurs clés du Nunavut et des T.N.-O. ont souligné le manque d'infrastructure existante, ce qui limite l'état de préparation des territoires à la diversification économique.

La croissance démontrée des territoires et les obstacles reconnus au développement et à la diversification de l'économie justifient la poursuite des programmes de développement économique qui favorisent la croissance des économies du Nord.

⁴ Statistique Canada (2016). Tableau 379 0030 Produit intérieur brut aux prix de base selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), provinces et territoires, annuel.

<http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&id=3790030&retrLang=fra>

⁵ Le taux de chômage est exprimé en pourcentage de la population active de ce groupe.

⁶ La Chambre de commerce du Canada. (2015). Les 10 principaux obstacles à la compétitivité pour l'année 2015.

⁷ La Chambre de commerce du Canada. (2012). Renforcer le potentiel économique des territoires du Canada.

4.2.2 Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Le programme ISDEN vise à s'harmoniser avec les priorités du gouvernement du Canada. Sous le gouvernement précédent, l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) a été créée, suivie peu après par le Bureau de gestion des projets nordiques. Ces organismes ont été créés dans le but d'aider à promouvoir l'élaboration et la mise en œuvre de grands projets dans le Nord, à mettre l'accent sur ceux-ci et à accroître leur efficacité. Les programmes de CanNor visaient à s'aligner sur l'objectif stratégique de l'Agence de développer des économies territoriales diversifiées, durables et dynamiques. En 2015, l'élection d'un nouveau gouvernement a entraîné un changement de priorités. Les initiatives et les politiques ne s'inscrivent plus dans le cadre de la Stratégie pour le Nord du Canada, qui n'est plus active. Sous le nouveau gouvernement, les priorités et les politiques du Nord ont été davantage axées sur la réconciliation, les changements climatiques et le développement économique communautaire. Le budget de 2017⁸ a cerné plusieurs questions prioritaires pour le gouvernement fédéral, notamment :

- Innovation et technologies propres;
- Une économie axée sur une croissance propre;
- Des communautés autochtones plus saines et plus fortes;
- Consolider les relations avec les collectivités des Premières Nations et des Inuits;

Le programme ISDEN de CanNor semble correspondre aux priorités du gouvernement du Canada et aux objectifs stratégiques de CanNor. Les documents du programme ISDEN, y compris les *Lignes directrices du programme*, la *Stratégie de mesure du rendement*, les *plans d'investissement pour le développement économique du Nord* et les *modalités* du programme ISDEN ont fait ressortir les objectifs en matière de diversification économique et de développement économique durable. La plupart des informateurs clés de CanNor étaient d'accord et ont fait remarquer que les propositions relatives au programme ISDEN ont été examinées en fonction des modalités du programme, qui ont été établies pour s'aligner sur les objectifs stratégiques de CanNor visant à encourager des économies diversifiées, durables et dynamiques dans le Nord. Toutefois, de nombreux informateurs clés de CanNor estimaient que l'évolution des priorités territoriales et fédérales avait des répercussions. Par exemple, un répondant a fait remarquer que lorsque la conjoncture économique varie (p. ex. le ralentissement de l'exploitation minière), l'attention se déplace d'un secteur à l'autre dans toutes les régions.

Le programme ISDEN se conforme également aux priorités du gouvernement du Canada en matière d'innovation et de technologies propres. Il a favorisé l'innovation et les technologies propres en publiant une déclaration d'intérêt ciblant celles-ci en juin 2016. En réponse à cet appel, 69 propositions ont été reçues et examinées. Les auteurs de 21 de ces propositions ont été invités à soumettre des propositions complètes en août 2016. Toutefois, il s'agit d'une nouvelle orientation pour les projets d'ISDEN, car seulement 10 % (n=34 sur 328) des projets financés entre 2012-2013 et 2016-2017 comportaient un volet « technologies propres », tel que défini par CanNor. Les informateurs clés de CanNor étaient

⁸ Gouvernement du Canada (2017) : Budget 2017. <https://www.budget.gc.ca/2017/docs/bb/brief-bref-fr.html>

d'accord et ont fait remarquer que l'appel a été lancé par les trois territoires en réponse aux nouvelles priorités fédérales. De nombreux projets financés dans le cadre du programme ISDEN au cours de cette année comportaient des éléments de technologie propre qui, autrement, n'auraient peut-être pas été inclus.

Le programme ISDEN s'harmonise également avec la priorité fédérale de soutenir la croissance et les partenariats avec les collectivités autochtones. Comme l'indiquent les *lignes directrices du programme*, l'évaluation des projets d'ISDEN devrait porter une attention particulière à la capacité d'un projet à saisir les occasions qui profitent aux peuples autochtones, ainsi qu'aux femmes, aux communautés linguistiques minoritaires, aux jeunes et aux personnes handicapées. Les *lignes directrices* du programme précisent également que les ISDEN devraient appuyer les projets admissibles qui accroissent la capacité communautaire en fournissant des conseils d'experts et de la formation dans le domaine du développement économique et commercial. Les informateurs clés de CanNor ont convenu que le programme ISDEN s'harmonisait avec ce domaine prioritaire, notant que la plupart des collectivités du Nord étaient composées d'Autochtones. Par conséquent, le développement économique soutenu par des projets financés a continué à soutenir les collectivités autochtones. L'autre programme de CanNor, le Programme d'opportunités économiques pour les Autochtones du Nord (POEAN), a mieux ciblé ces priorités, mais le programme ISDEN a également financé certains projets visant à appuyer les entreprises commerciales autochtones et à renforcer les collectivités autochtones. C'est ce qui ressort clairement de l'examen des projets approuvés. Entre 2012-2013 et 2015-2016, un montant total de 8 819 542 \$ a été alloué aux organisations autochtones (10 % du financement total du programme ISDEN). Pendant cette période, 49 organisations autochtones ont été financées. Bien qu'un plus grand nombre de groupes autochtones aient été financés au Yukon, il est important de noter qu'il y a plus de groupes de Premières Nations autonomes et « avancés » sur le territoire, ce qui contribue à augmenter le nombre de partenariats entre les groupes des Premières Nations et CanNor dans cette région.

Dans l'ensemble, les informateurs clés de CanNor estiment que le programme ISDEN s'harmonise à la plupart, sinon à la totalité, des priorités fédérales. Certains ont fait remarquer que les projets pourraient s'harmoniser davantage aux domaines prioritaires que sont l'innovation et les technologies propres, et la croissance propre. Ces priorités ont été davantage prises en compte lors de l'élaboration des propositions. Un faible nombre d'informateurs clés de CanNor ont noté que les projets financés par le programme ISDEN ne correspondaient pas aux priorités fédérales parce que le Nord comptait sur des ressources énergétiques non renouvelables pour le développement économique.

4.2.3 Rôle pour le gouvernement fédéral

Tous les informateurs clés, y compris les promoteurs de projets, le personnel de CanNor et les intervenants gouvernementaux, ont appuyé le rôle du gouvernement fédéral dans le développement économique du Nord. Le personnel de CanNor, les intervenants gouvernementaux et les promoteurs de projets estimaient nécessaire de maintenir le financement réservé au développement économique. Si le financement était fourni au moyen de paiements de transfert territoriaux, les informateurs clés croient qu'il y aurait des priorités concurrentes (p. ex. les soins de santé) pour le financement et que le développement économique ne serait pas soutenu dans la mesure où il l'est maintenant. De plus, le personnel de CanNor a fait remarquer que le programme ISDEN était le seul moyen pour le gouvernement fédéral de respecter ses engagements en matière de développement économique.

4.3 Rendement

Le modèle logique du programme ISDEN a permis de déterminer de nombreux résultats escomptés du financement de ce programme. Cette section examine si ces résultats ont été ou seront réalisés dans l'immédiat, à moyen ou à long terme. Plus précisément, l'évaluation visait à déterminer si les projets financés par le programme ISDEN favorisaient :

- l'accroissement de l'information accessible au public;
- l'expansion de l'infrastructure multi-utilisateurs;
- le renforcement de la capacité des gens du Nord à saisir les occasions de développement économique;
- l'accroissement des partenariats entre les organisations et les gouvernements du Nord;
- l'accès accru au capital.

Il est important de noter que tous les indicateurs des projets mentionnés ci-dessus étaient difficiles à suivre pour l'ensemble des projets et territoires du programme ISDEN en raison de l'absence d'un modèle de rapport normalisé. C'était particulièrement vrai pour l'information accessible au public et les indicateurs des possibilités pour les résidents du Nord. L'absence d'un gabarit de rapport a donné lieu à diverses versions des rapports sur les extraits et les résultats des projets dans l'ensemble des territoires. De plus, le manque de données agrégées a limité la compréhension de ces résultats dans l'ensemble du programme ISDEN.

4.3.1 Information accessible au public

Le programme ISDEN vise à promouvoir l'accessibilité de l'information au public élaborée dans le cadre des programmes qu'il finance. Entre 2009 et 2015, les projets financés par ISDEN (n=567) ont produit 85 nouvelles cartes, 21 375 nouveaux fichiers de données, 203 nouveaux rapports ou articles, 230 présentations ou affiches de conférence et 24 thèses d'études supérieures⁹. Il n'est pas clair si ces documents ont été produits pour tous les projets ou seulement pour certains d'entre eux. Bien que les données agrégées n'aient pas été disponibles pour la période d'évaluation (2012-2017), ces données

⁹ Cadre de mesure du rendement du programme ISDEN - Total pour CanNor. Extrait des données administratives du programme ISDEN.

suggèrent que l'information était un extrant commun des projets financés par le programme ISDEN. De plus, il se peut qu'il y ait davantage de documents d'information accessibles au public qui ont été produits ou présentés après la fin du projet financé par le programme ISDEN. Les informateurs clés et les répondants au sondage étaient d'accord et ont fait remarquer que l'information produite par les projets financés par le programme ISDEN était accessible au public. Les intervenants désignent communément l'information accessible au public « produits de connaissance ». Cette expression sera utilisée de façon interchangeable dans le reste du rapport.

Plus du tiers (36 %) des répondants au sondage ont déclaré que les produits de connaissance étaient un résultat de projet. Les produits de connaissance les plus courants comprenaient les rapports (54 %), les présentations (33 %), les articles universitaires et autres publications (31 %). Les types de produits de connaissance déclarés par les répondants au sondage sont présentés au tableau 4.1. La plupart (71 %) des répondants au sondage qui ont déclaré que les produits de connaissance étaient accessibles au public (p. ex. sur Internet) ou qu'ils étaient partagés à l'extérieur de leur organisation (p. ex. lors de conférences), ce qui appuie l'objectif du programme ISDEN de produire des produits d'information accessibles au public.

Types de produits de connaissance créés dans le cadre des projets financés par le programme ISDEN

Produit de connaissance	n	%
Rapports	21	54 %
Présentations	13	33 %
Publications (universitaires ou autres)	12	31 %
Ateliers	10	26 %
Site Web	8	21 %
Manuels de formation	5	13 %

Source : Évaluation du sondage auprès des demandeurs de financement du programme ISDEN en septembre 2017

Valide n=39

Les pourcentages ne totalisent pas 100 % en raison de réponses multiples.

Les informateurs clés ont également fait état de la production de produits de connaissance (p. ex. rapports, manuels/ateliers de formation, présentations, ensembles de données et cartes). Bon nombre de ces produits de connaissance ont été créés à la suite de projets relatifs au tourisme ou aux sciences de la Terre, comme en témoignent l'examen des dossiers et des rapports de projets et les entrevues avec des informateurs clés. Les informateurs clés du secteur du tourisme étaient plus susceptibles de déclarer que des documents de formation avaient été créés à la suite de projets financés par le programme ISDEN (p. ex. manuels à l'intention des exploitants touristiques). L'industrie du tourisme a également produit des lignes directrices panterritoriales pour aider les exploitants à établir et à maintenir leur entreprise dans le cadre d'un projet financé par le programme ISDEN.

Les projets géoscientifiques financés par le programme ISDEN ont produit de nombreux éléments de recherche ou de données, notamment de nouvelles cartes, des ensembles de données ou des méthodologies qui devraient faire progresser le secteur. Les données brutes ont également été

partagées avec l'industrie pour soutenir les investissements et la recherche, dans le but d'établir de nouvelles mines. Les informateurs clés ont fait remarquer que la cartographie a mené à la reconnaissance de gisements minéraux éventuels qui ont attiré des organisations nationales et internationales qui ont par la suite entraîné ou pourraient entraîner des investissements substantiels dans les territoires.

Un faible nombre d'informateurs clés de CanNor ont signalé que certains promoteurs de projets ne voulaient pas produire de l'information accessible au public à la suite d'un projet financé par le programme ISDEN. Certaines organisations privées ne voulaient pas mettre en commun leurs résultats avec leurs concurrents. En raison du faible nombre d'informateurs clés qui ont fait état de cette constatation, il n'est pas clair si cela est uniforme d'un secteur ou d'un territoire à l'autre.

4.3.2 Expansion de l'infrastructure multi-utilisateurs

Entre 2012-2013 et 2014-2015, le programme ISDEN a contribué pour 6 007 814 \$ aux études d'infrastructure. Il n'était pas clair si l'un ou l'autre des investissements dans le programme ISDEN a mené à des projets d'infrastructure, car les données de 2016-2017 ne sont pas encore accessibles et il est peu probable qu'elles le soient au cours de cette période d'évaluation. Les informateurs clés de CanNor ont fait remarquer que le financement de l'infrastructure était limité et qu'ils ont surtout investi dans des études de faisabilité ou de cartographie qui sont des précurseurs des projets d'infrastructure. De plus, moins du quart (21 %, n=8) des répondants au sondage ont déclaré que les résultats de leur projet incluaient l'infrastructure communautaire et publique. De plus, très peu de répondants (moins de cinq) ont déclaré que l'accès aux télécommunications était un résultat du projet.

La plupart des informateurs clés de CanNor, des gouvernements territoriaux et des projets financés ont signalé que le programme ISDEN ne disposait pas des budgets importants nécessaires pour appuyer les projets d'infrastructure dans le Nord, ni de la capacité de financer des projets pendant une période suffisamment longue pour produire des effets similaires. Au lieu de cela, les projets d'infrastructure financés par le programme ISDEN ont appuyé les possibilités de développement de l'infrastructure qui pourraient se présenter à l'avenir, par exemple l'exploitation prévue de mines à la suite de projets géoscientifiques, ainsi que la cartographie de la baie Frobisher (Nunavut) devant mener à la création d'un port.

4.3.3 Renforcement de la capacité des gens du Nord à saisir les occasions de développement économique

Le programme ISDEN visait à accroître la capacité des résidents du Nord à saisir les possibilités de développement économique. Les deux tiers (64 %) des répondants au sondage ont déclaré que le développement économique communautaire (p. ex. au moyen d'occasions d'affaires, de tourisme et d'entrepreneuriat) était un résultat de projet. Environ les deux tiers (64 %) des répondants ont déclaré que leurs projets ont créé ou créeront des emplois pour les résidents du Nord, et un tiers (31 %) d'entre eux ont déclaré que ces emplois seront maintenus après l'expiration du financement des projets. De

plus, près de la moitié (44 %) des répondants ont déclaré que leur projet a mené ou mènera à la formation et au perfectionnement des compétences des résidents du Nord.

Bien que les données de l'enquête appuient les résultats des possibilités offertes aux résidents du Nord, l'équipe d'évaluation a noté la difficulté d'évaluer le nombre d'emplois créés pour les résidents du Nord en raison des différences dans les rapports de projet. La plupart des demandes de projet examinées par l'équipe d'évaluation proposaient d'embaucher des résidents du Nord, mais la plupart des informateurs clés de tous les groupes d'intervenants (CanNor, gouvernements territoriaux et promoteurs de projets) ont fait remarquer que la majorité des emplois seraient créés au-delà de la durée de vie des projets financés par le programme ISDEN. L'étude de cas géoscientifique a révélé que de nombreux emplois devraient être créés grâce à la recherche géoscientifique, par exemple au moment où les mines ou le port d'Iqaluit ouvriront ou où le port aura été aménagé et sera opérationnel (cartographie des fonds marins dans le cadre du projet de la baie Frobisher). De même, pour les projets pilotes dont les résultats sont positifs, on s'attend à ce que les entreprises investissent dans l'avenir, ce qui se traduira par la création d'emplois pour les résidents du Nord. L'étude de cas sur le tourisme a révélé qu'à mesure que l'on fait la promotion du Nord comme destination touristique, les emplois pour les exploitants touristiques, les artisans et l'industrie hôtelière continueront d'augmenter. De même, la recherche à l'appui de la pêche commerciale côtière et hauturière au Nunavut vise à améliorer la capacité des collectivités locales à développer leur secteur de la pêche en leur fournissant des emplois et de la formation.

Dans le cas des projets financés par le programme ISDEN il y a des années, des mines et des entreprises ont ouvert leurs portes, mais il était difficile pour les informateurs clés d'attribuer directement cela au projet d'ISDEN, puisque le projet n'était que l'un des nombreux facteurs ayant pu avoir une incidence sur le développement économique subséquent. Toutefois, certains informateurs clés des promoteurs de projets ont déclaré que la création d'emplois résultait directement du financement du programme ISDEN. L'étude de cas sur le tourisme et les informateurs clés du secteur ont constaté que le financement du programme ISDEN soutenait le tourisme, de sorte que les carrières dans ce secteur constituaient maintenant une option viable pour les résidents du Nord. Les informateurs clés d'autres industries, y compris les mines, les géosciences et les gouvernements territoriaux, ont également déclaré que des emplois avaient été créés grâce au programme ISDEN, mais que les emplois de haut niveau étaient généralement occupés par des personnes du Sud. Bien que cela ne réponde pas à l'objectif du programme de créer des emplois pour les résidents du Nord, certains informateurs clés des promoteurs de projets ont signalé que le financement du programme ISDEN a créé des possibilités d'emplois spécialisés dans le Nord qui n'existeraient pas autrement (p. ex. ingénieurs). D'autres promoteurs de projets ont également fait remarquer que le fait d'amener des employés et des étudiants à travailler à des projets financés par le programme ISDEN favorise la « vie dans le Nord » et peut encourager ces personnes à demeurer sur le territoire après la fin du projet. Cette question a également été soulevée au cours des tables rondes sur le renouvellement du programme ISDEN avec les promoteurs de projets, qui ont été menées en juin 2017 par la direction de CanNor au Yukon.

Bien qu'il soit difficile d'attribuer cela directement au programme ISDEN, des emplois auraient apparemment été créés pour les résidents du Nord à la suite des projets financés par le programme. Cependant, on s'attendait à ce que le programme ISDEN crée beaucoup plus d'emplois pour les résidents du Nord ou qu'il favorise la réinstallation dans le Nord en recrutant des personnes talentueuses du Sud pour combler les lacunes en matière de connaissances et de compétences. Il est peu probable que ces extrants se concrétisent dans l'avenir immédiat et il est plus probable qu'ils se réaliseront après la fin d'un projet.

4.3.4 Augmentation des partenariats entre les organisations et les gouvernements du Nord

Le financement d'ISDEN semble également avoir une incidence sur les relations entre les promoteurs de projets et CanNor. Lorsqu'on leur a demandé si le financement du programme ISDEN avait une incidence sur leur relation avec CanNor, 41 % des répondants ont indiqué que leur relation s'était améliorée grâce au programme. De même, 43 % des répondants ont déclaré que leur relation n'avait pas changé.

Les informateurs clés de CanNor ont également signalé une augmentation du nombre de partenariats, malgré l'âge du programme ISDEN. Les informateurs clés ont noté que les agents de projet et les promoteurs étaient encore en voie d'établir des liens avec les gouvernements et les organisations, et que cela était nécessaire pour tenir compte du roulement important du personnel de CanNor et des gouvernements territoriaux dans le Nord.

4.3.5 Accès aux capitaux

Le financement d'ISDEN vise à accroître l'accès aux capitaux pour les projets de développement économique du Nord. La plupart des participants au projet, y compris les informateurs clés et les répondants au sondage, ont convenu que le financement du programme ISDEN améliorerait l'accès aux capitaux. De 2015-2016 à 2016-2017, années pour lesquelles les données étaient accessibles, 34 222 465 \$ ont été obtenus d'autres organisations ou sources, y compris les gouvernements territoriaux, le secteur privé et autres. Puisque le total réel des investissements du programme ISDEN s'est élevé à 35 681 644 \$ pour cette période, 96 cents ont été obtenus pour chaque dollar investi par le programme ISDEN.

Les données agrégées ne sont pas disponibles pour la période d'évaluation (2012-2017)¹⁰.

La plupart des employés de CanNor, des intervenants gouvernementaux et des promoteurs de projets ont indiqué que le financement d'ISDEN a inspiré confiance aux autres investisseurs. Cette conclusion s'est vérifiée dans tous les secteurs et territoires. La majorité (85 %) des répondants au sondage ont indiqué qu'ils avaient obtenu du financement ou des contributions en nature d'autres sources pour leurs projets financés par le programme ISDEN et plus de la moitié (58 %) ont indiqué que l'obtention d'un financement du programme les avait aidés à obtenir des capitaux supplémentaires. Les informateurs

¹⁰ Cadre de mesure du rendement du programme ISDEN - Total pour CanNor. Extrait des données administratives du programme ISDEN.

clés des secteurs géoscientifique et minier ont souligné l'importance de l'appui du gouvernement fédéral à leur secteur pour l'obtention de financement. Cette constatation s'est également reflétée dans les études de cas sectorielles. Ils ont signalé que les travaux géoscientifiques financés par le programme ISDEN ont attiré de « gros joueurs », même en période de ralentissement du secteur minier. Les projets géoscientifiques dans le Nord auraient accru l'intérêt et la confiance des investisseurs. Les informateurs clés d'autres secteurs ont souligné l'importance de l'appui fédéral au moyen du financement du programme ISDEN, parce qu'il donne de la « crédibilité » ou de la « validité » à leurs projets, augmentant ainsi la confiance des autres investisseurs. Le financement du programme ISDEN a servi d'incitatif pour d'autres investisseurs et, dans certains cas, a permis aux promoteurs de projets de demander des fonds de contrepartie.

Environ la moitié (46 %) des répondants au sondage ont déclaré que leur projet n'aurait pas été réalisé sans le financement du programme ISDEN, et plus du tiers (36 %) ont déclaré que leur projet aurait été réalisé mais avec une capacité réduite. Dans l'ensemble, le financement du programme ISDEN a favorisé la mobilisation d'autres sources de financement, car les investisseurs avaient davantage confiance en investissant dans le Nord lorsque le gouvernement fédéral investissait également.

4.3.6 Analyse d'entrée-sortie

ISDEN a investi dans de nombreux secteurs pour appuyer le développement économique du Nord. Bien que le montant total investi par secteur ne soit pas disponible pour cette période d'évaluation (2012-2017), les données sont disponibles pour la période 2009-2010 à 2013-2014. Si l'on examine le montant total investi par le programme ISDEN entre 2009 et 2014, on constate que c'est l'industrie minière qui a reçu le financement le plus important (23 153 550 \$), suivie de l'industrie du tourisme (15 354 341 \$) et des petites et moyennes entreprises (10 474 275 \$). Le total de l'investissement dans chaque secteur entre 2009 et 2014 (c.-à-d. de cinq exercices financiers) est indiqué au tableau 4.2. Veuillez noter que les montants déclarés ont été rajustés aux valeurs de 2013, afin d'assurer l'uniformité des comparaisons dans le temps et de maintenir l'uniformité avec les multiplicateurs nationaux d'entrée-sortie utilisés pour les calculs (Statistique Canada, 2013).

Montant total investi par le programme ISDEN par secteur, 2009-2014

	Total	Yukon	T.N.-O.	Nunavut	Projets panterritoriaux
Exploitation minière	23 153 550 \$	8 197 190 \$	7 702 137 \$	7 254 223 \$	0 \$
Tourisme	15 354 341 \$	5 773 144 \$	3 041 308 \$	2 942 898 \$	3 596 991 \$
Soutien aux petites ou moyennes entreprises (PME)	10 474 275 \$	2 858 719 \$	2 334 852 \$	5 240 226 \$	40 479 \$
Arts et culture	5 626 974 \$	2 180 659 \$	484 496 \$	2 660 039 \$	301 779 \$
Foresterie et bioénergie	4 573 482 \$	1 275 073 \$	3 298 410 \$	0 \$	0 \$
Connectivité	4 360 124 \$	442 829 \$	2 569 864 \$	1 347 431 \$	0 \$
Énergie	4 145 281 \$	1 980 716 \$	2 052 377 \$	112 188 \$	0 \$
Divers	3 443 124 \$	346 687 \$	622 959 \$	0 \$	2 473 478 \$
Infrastructure	3 317 062 \$	8 701 \$	2 272 681 \$	1 035 680 \$	0 \$
Pêches	3 273 075 \$	83 319 \$	0 \$	3 189 756 \$	0 \$
Agriculture	602 891 \$	19 987 \$	582 905 \$	0 \$	0 \$
Chasse et piégeage	503 967 \$	17 182 \$	79 103 \$	356 482 \$	51 200 \$
Total	78 828 147 \$	23 184 206 \$	25 041 091 \$	24 138 923 \$	6 463 926 \$

Source : Données administratives du programme ISDEN

Les chiffres ayant été arrondis au dollar près, leur somme peut ne pas correspondre parfaitement.

Les effets des investissements directs du programme ISDEN dans les secteurs susmentionnés pourraient être perçus d'un secteur à l'autre. Pour mieux comprendre les répercussions économiques du financement du programme ISDEN, Malatest a effectué une analyse des entrées-sorties. Les secteurs indiqués dans le tableau 4.2 (ci-dessus) ont été recodés pour correspondre au codage du SCIAN afin de faciliter l'analyse des entrées-sorties (voir la section 3.2.1 pour obtenir plus de détails).

L'analyse des entrées-sorties permet d'estimer l'effet total du financement du programme ISDEN, car elle examine non seulement les retombées directes, mais aussi les retombées indirectes et induites, car un tel financement entraîne d'autres dépenses dans l'économie régionale. Ces retombées sont communément appelées multiplicateurs économiques et examinent les retombées en termes de ventes (production), de PIB et d'années-personnes d'emploi.

Aux fins de la présente analyse, le financement du programme ISDEN indiqué dans le tableau 4.2 ci-dessus a été recodé pour mieux correspondre aux classifications de l'industrie (SCIAN) utilisées dans le modèle des entrées-sorties. Comme nous l'avons déjà mentionné, ces dépenses ont également été rajustées pour être déclarées en dollars constants (2013) (voir la section 3.2.1 pour obtenir plus de détails). De plus, les fonds panterritoriaux ont été regroupés en totaux territoriaux (c.-à-d. que les totaux panterritoriaux ont été divisés par trois et ajoutés aux totaux territoriaux).

Les retombées directes, ou les investissements directs de CanNor par l'intermédiaire du financement du programme ISDEN, sont susceptibles de favoriser les effets secondaires (retombées indirectes et induites) sur les économies territoriales. Comme le montre le tableau 4.3, chaque dollar

d'investissement attribué au financement du programme ISDEN a produit une incidence totale supplémentaire de 1,71 \$ dans tous les secteurs et dans tous les territoires, en moyenne. Les retombées économiques estimées des investissements du programme ISDEN, en termes de ventes supplémentaires (production), dans chaque territoire sont présentées au tableau 4.3.

Retombées économiques directes, indirectes et induites des investissements du programme ISDEN sur la production, par territoire.

Territoire	Retombées directes	Retombées indirectes et induites	Retombées économiques totales (directes, indirectes et induites)
Territoires du Nord-Ouest	27 195 733 \$	21 291 837 \$	48 487 570 \$
Nunavut	26 293 565 \$	18 776 527 \$	45 070 093 \$
Yukon	25 338 848 \$	16 089 802 \$	41 428 650 \$
Total	78 828 147 \$	56 158 165 \$	134 986 312 \$
Globales (pour chaque million de dollars investis)	1 M\$	0,71 M\$	1,71 M\$

Source : Données administratives du programme ISDEN

Les chiffres ayant été arrondis au dollar près, leur somme peut ne pas correspondre parfaitement.

En plus de l'incidence sur les dépenses indirectes et induites, l'analyse des entrées-sorties fournit une estimation de l'incidence sur le produit intérieur brut (PIB) de chaque territoire. Comme le montre le tableau 4.4, l'investissement d'environ 78,8 M\$ entre 2009 et 2014 (en dollars de 2013) du programme ISDEN a eu une incidence directe sur le PIB de 36,4 M\$. En incluant les retombées indirectes et induites, on estime que les investissements du programme ISDEN ont produit 136,8 M\$ de PIB supplémentaires dans les trois territoires, pour une incidence totale de 173,3 M\$ (en dollars de 2013).

Les investissements du programme ISDEN ont également contribué à créer et à maintenir un nombre important d'emplois. Bien qu'on estime que l'investissement direct d'environ 78,8 M\$ entre 2009 et 2014 (dollars de 2013) a directement soutenu environ 293 années-personnes d'emploi, l'ajout des retombées indirectes et induites suggère que les investissements du programme ISDEN ont produit au total 1 426 années-personnes d'emplois.

Retombées directes, indirectes et induites du financement du programme ISDEN, par territoire

Territoire	Retombées économiques directes			Retombées économiques indirectes et induites			Total des retombées économiques		
	Extrant	PIB	Emploi (AP)	Extrant	PIB	Emploi (AP)	Extrant	PIB	Emploi (AP)
Territoires du Nord-Ouest	27 195 733 \$	12 665 552 \$	88	21 291 837 \$	48 064 221 \$	376	48 487 570 \$	60 729 773 \$	464
Nunavut	26 293 565 \$	13 109 087 \$	110	18 776 527 \$	46 582 954 \$	400	45 070 093 \$	59 692 040 \$	509
Yukon	25 338 848 \$	10 715 257 \$	95	16 089 802 \$	42 177 965 \$	358	41 428 650 \$	52 893 222 \$	453
Total	78 828 147 \$	36 489 896 \$	293	56 158 165 \$	136 825 139 \$	1 133	134 986 312 \$	173 315 035 \$	1 426
Dans l'ensemble (pour chaque M\$ investi)	1 M\$	0,46 M\$	4	0,71 \$	1,74 M\$	14	1,71 M\$	2,20 M\$	18

Source : Données administratives du programme ISDEN

Les chiffres ayant été arrondis au dollar près, leur somme peut ne pas correspondre parfaitement.

Au cours des cinq années d'investissement examinées dans cette analyse des entrées-sorties (2009-2014), au total 1 426 années-personnes d'emploi à temps plein ont été créées (464 dans les Territoires du Nord-Ouest, 509 au Nunavut, 453 au Yukon). Dans les Territoires du Nord-Ouest, chaque million de dollars de financement du programme ISDEN a entraîné la création de 17 emplois (directs, indirects et induits). Au Nunavut, ce ratio était de 19 emplois par million de dollars de financement du programme ISDEN et au Yukon, de 18 emplois.

4.4 Efficacité

Tous les informateurs clés et environ les deux tiers (64 %) des répondants au sondage ont fait état de difficultés liées au programme ISDEN, notamment concernant le processus de demande (28 % des répondants au sondage), le processus d'approbation (39 %), le cycle de financement (26 %) et les exigences en matière de rapports (23 %). Tous les informateurs clés ont également fait état de difficultés dans un ou plusieurs de ces domaines.

Il semble que les processus de demande et d'approbation aient été trop lents, ce qui a entraîné des retards dans les projets ou des délais très courts pour terminer les travaux approuvés. Cela a forcé certains promoteurs de projets à dépenser rapidement les fonds du programme ISDEN, ce qui aurait pu entraîner des décisions moins réfléchies en matière de dépenses. De tels délais peuvent également entraîner des retards dans l'échéancier des projets. Les informateurs clés des promoteurs de projets ont signalé que ces retards ont rendu le processus d'approbation du programme ISDEN défavorable aux travaux saisonniers. Les informateurs clés des promoteurs de projet et les répondants au sondage ont fait remarquer que les retards dans l'approbation constituaient un défi pour la recherche sur le terrain qui ne peut être effectuée qu'au cours de l'été. Les informateurs clés ont laissé entendre que la délégation du pouvoir d'approuver les projets en fonction des montants de financement permettrait probablement d'accélérer le processus d'approbation (p. ex. approbation régionale des petits projets,

approbation des projets de taille moyenne par le DG et approbation ministérielle des grands projets seulement). De plus, les retards dans les projets tendaient à faire en sorte qu'il fallait retourner l'argent non dépensé à la fin de l'exercice, malgré le report de l'échéancier. Les informateurs clés qui avaient reçu des fonds du programme ISDEN ont indiqué qu'il était nécessaire de reconduire le financement sur plusieurs exercices afin d'obtenir la souplesse nécessaire pour faire une utilisation optimale du financement du programme ISDEN.

Les informateurs clés de CanNor ont également fait état d'une certaine confusion quant aux exigences d'approbation du programme ISDEN, soulignant le manque de clarté des définitions de ce qui est considéré comme de « l'innovation » ou de l'étendue de la « technologie propre » nécessaire pour répondre aux priorités fédérales. Le contexte territorial ajoute à la confusion, car chaque bureau peut interpréter différemment les exigences du projet. Les informateurs clés de CanNor et les promoteurs de projets ont souligné le besoin d'exemples de ce qui peut et ne peut pas être financé (p. ex. sur le site Web de CanNor). Le personnel de CanNor a souligné le besoin d'outils et de formation supplémentaires pour aider le personnel régional dans l'élaboration et l'examen des demandes.

En ce qui concerne les cycles de financement, la majorité des informateurs clés ont fait remarquer que des cycles de financement de deux ans limitaient la planification à long terme et ne reflétaient pas fidèlement les échéanciers des projets. La plupart des informateurs clés ont indiqué qu'un financement quinquennal ou permanent des services votés serait plus approprié pour les types de projets soutenus par le programme ISDEN. CanNor a financé les mêmes projets au cours de cycles de financement subséquents, des demandes de projets étant requises chaque fois, ce qui confirme la nécessité d'un financement à plus long terme. Pour planifier le développement économique, souvent en collaboration avec les gouvernements territoriaux, l'assurance de la disponibilité d'un financement à long terme est essentielle et confirme les priorités du gouvernement fédéral en matière de soutien au développement économique dans le Nord. En outre, avec la période de demande continue, les projets financés en premier ne sont peut-être pas les meilleurs projets pour appuyer le passage au financement par les services votés.

Certains promoteurs de projets ont indiqué que les exigences en matière de rapports relatifs aux projets étaient onéreuses, peu claires et mal appuyées par CanNor. Ils ont souligné qu'il était difficile de faire rapport aux gouvernements territoriaux et à CanNor, car les deux intervenants avaient tendance à investir dans les mêmes projets de développement économique. Les promoteurs de projets ont fait remarquer que les rapports exigés sont souvent différents pour un même projet, ce qui double la quantité de travail nécessaire pour respecter les conditions de l'entente de financement. Ils ont exprimé le désir que les bureaux régionaux collaborent plus étroitement avec le gouvernement territorial pour planifier et harmoniser les priorités en matière de développement économique afin de maximiser les avantages et les résultats et, par la suite, d'harmoniser les exigences en matière de demande et de rapports.

Enfin, les informateurs clés de CanNor ont également souligné les défis que pose la production de rapports. Plus précisément, ils ont souligné la nécessité de clarifier les types de résultats à communiquer par les promoteurs de projets, en s'assurant qu'ils sont réalistes, raisonnables et qu'ils renseignent sur l'étendue de la réussite du projet.

4.4.1 Résultats non intentionnels

On a demandé aux informateurs clés de tous les groupes d'intervenants (CanNor, gouvernements territoriaux et promoteurs de projets) de signaler tout résultat positif ou négatif imprévu du programme ISDEN. La majorité des informateurs clés n'ont pas été en mesure de commenter les résultats imprévus. Les quelques répondants qui ont fourni les remarques suivantes :

- Capacité limitée de planification à long terme en raison de la courte durée du financement (voir aussi la section 4.4);
- Les prochaines étapes après l'achèvement des études de faisabilité n'étaient pas appuyées par le programme ISDEN, ce qui signifie que les résultats positifs n'ont pas mené à un développement économique substantiel;
- Les retombées du financement du programme ISDEN ont été en grande partie accumulées par le Sud, le Nord ne fournissant que des ressources et n'obtenant que des avantages minimes.

Bien que ces résultats imprévus doivent être interprétés avec prudence en raison du petit nombre d'informateurs clés, ils donnent un aperçu des domaines que CanNor pourrait améliorer.

SECTION 5: CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN) vise à favoriser les conditions d'un développement économique durable dans le Nord en renforçant les moteurs du développement économique territorial, la base économique de chaque territoire et la capacité des résidents du Nord de tirer parti des possibilités économiques. L'évaluation du programme ISDEN a porté sur la pertinence, le rendement et l'économie/efficacité du programme et a été effectuée au moyen d'un examen des dossiers, d'études de cas sectorielles, d'un sondage auprès des promoteurs de projets et d'entrevues avec le personnel de CanNor, les promoteurs de projets et les intervenants des gouvernements territoriaux. Ces multiples sources de données ont éclairé les constatations de l'évaluation et les considérations clés de CanNor (voir la section 5.1).

Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que le programme de financement ISDEN était conforme aux objectifs stratégiques de CanNor (favoriser des économies nordiques diversifiées, durables et dynamiques) et aux domaines prioritaires du gouvernement fédéral (innovation, technologies propres, collectivités autochtones en meilleure santé et relations plus solides entre les collectivités autochtones et le gouvernement), mais qu'il était également éclairé par les contextes territoriaux. Plus précisément, les territoires dotés d'une infrastructure plus avancée pourraient se concentrer davantage sur la diversification que d'autres territoires. Cela semble avoir une incidence sur les types de projets financés partout dans le Nord.

Le programme ISDEN semblait répondre à un besoin de programmes de développement économique soutenus par le gouvernement fédéral dans le Nord. Les intervenants de CanNor et des promoteurs de projets ont appuyé le rôle du gouvernement fédéral dans un tel programme pour garantir que les fonds destinés au développement économique ne sont pas dépensés dans d'autres secteurs prioritaires concurrents dans le Nord (p. ex. les soins de santé). Le soutien fédéral au développement économique par l'intermédiaire du financement du programme ISDEN a également inspiré confiance aux investisseurs, ce qui a permis d'accroître l'accès aux capitaux.

Bien qu'on s'attende à ce que les projets financés par le programme ISDEN produisent les résultats escomptés, de nombreux résultats visés par les projets ne sont pas réalisables dans les délais prévus. L'information accessible au public (c.-à-d. les produits de la connaissance comme les cartes, les ensembles de données, les rapports et les présentations) était couramment mentionnée dans les projets financés par le programme ISDEN, mais on ne s'attendait pas à ce que d'autres indicateurs comme l'infrastructure et les emplois pour les résidents du Nord se réalisent à court ou à moyen terme. Au lieu de cela, le financement du programme ISDEN a appuyé le développement économique qui devrait mener à ces résultats. Le budget du programme ISDEN serait trop petit par rapport au budget requis pour les projets d'infrastructure. Au lieu de cela, le financement du programme ISDEN appuie les études de faisabilité et la recherche qui devraient soutenir le développement de l'infrastructure. Il a également soutenu la croissance sectorielle par le marketing, la recherche, les possibilités pour les PME et la formation, ce qui devrait créer des possibilités pour les résidents du Nord. Certains secteurs (p. ex. tourisme, pêche) appuient la formation et le renforcement des capacités des collectivités du Nord, mais les emplois créés grâce aux projets financés par le programme ISDEN sont davantage susceptibles d'être créés après la fin du projet. Les indicateurs de mesure du rendement actuels pourraient ne pas convenir au programme ISDEN, car la plupart des résultats ne seront pas perçus pendant la durée de vie des projets financés par ISDEN.

Les principaux intervenants ont signalé avoir fait face à de nombreux défis en ce qui concerne le processus de demande, d'approbation et d'établissement des rapports du programme ISDEN. Tous les intervenants qui ont participé à l'évaluation ont noté la lenteur du délai d'exécution de CanNor, ce qui a entraîné des retards dans les projets. Les échéanciers des projets ont été repoussés en raison de retards dans l'approbation des projets, ce qui a pu avoir une incidence importante sur le travail saisonnier. On a signalé le besoin d'un pouvoir d'approbation plus localisé afin d'accélérer le versement des fonds. Cela pourrait éviter d'écourter les échéanciers des projets en raison de la fin de l'exercice financier du gouvernement alors que l'on n'a pas eu suffisamment de temps pour dépenser le financement du programme ISDEN, ce qui entraîne parfois des décisions en matière de dépenses laissant à désirer. De plus, il est nécessaire de définir clairement ce que le programme ISDEN peut et ne peut pas financer. L'échelle de notation utilisée pour évaluer les projets doit être précisée, de même que les termes qui permettraient de déterminer si un projet répond à l'exigence d'être « innovateur » ou utilise des « technologies propres ». Il est également nécessaire de mieux définir les exigences en matière de rapports des projets qui sont coordonnées avec les rapports territoriaux, car CanNor et le gouvernement

territorial financent couramment des projets semblables. Les rapports sur les projets devraient utiliser les indicateurs de mesure du rendement du programme ISDEN afin de permettre de faire un meilleur suivi des extrants et des résultats des projets et de donner une meilleure compréhension des incidences du programme.

5.1 Recommandations

L'évaluation du programme ISDEN a permis de cerner des recommandations que CanNor pourrait examiner pour faire progresser le programme. Ces recommandations sont le résultat de l'examen des dossiers, des études de cas, des entrevues avec des informateurs clés et des données du sondage.

1. Mettre en œuvre deux périodes de réception des demandes de financement tout au long de l'année pour des montants désignés

La période de demandes de financement continue fait en sorte que les projets financés sont ceux qui sont présentés en premier, ce qui ne permet pas de sélectionner les meilleurs projets. Si des dates de demande précises sont imposées, les projets pourront être évalués et les meilleurs projets seront sélectionnés pour le financement. Une « réserve » de financement pourrait être conservée pour les petits projets d'une valeur déterminée acceptés sur la base d'une admission continue, pouvant être approuvés à l'échelon régional. Des variations dans la mise en œuvre pourraient être explorées plus avant afin de déterminer les meilleures dates de réception des demandes et la taille de la « réserve » de financement pour les demandes continues.

2. Élaborer des ententes de financement à plus long terme ou un financement à même les services votés (c.-à-d. financement permanent) pour permettre le financement de projets à long terme

Puisque le programme ISDEN a été limité à des renouvellements de deux ans au cours des deux derniers cycles, les projets ne peuvent être approuvés que pour une période maximale de deux ans. Le personnel de CanNor, les gouvernements territoriaux et les promoteurs de projet ont signalé que cela impose des limites aux résultats des projets. Il a été suggéré que le programme ISDEN soit reconduit pour une période minimale de cinq ans, ce qui permettrait d'approuver le financement de projets pour des périodes semblables ou d'obtenir des services votés confirmant l'engagement du gouvernement fédéral à l'égard du développement économique dans le Nord.

3. Élaborer des lignes directrices de financement mieux définies afin d'assurer une compréhension plus uniforme des projets admissibles dans l'ensemble des territoires

Les différences d'interprétation des lignes directrices du programme par le personnel de CanNor ont donné lieu à des types de projets différents d'un territoire à l'autre (p. ex. un territoire a financé des entreprises alors qu'un autre territoire ne l'a pas fait). Bien qu'il puisse être avantageux d'avoir des lignes directrices plus strictes, il faut aussi tenir compte des contextes territoriaux. Ces contextes entraînent des besoins de financement différents d'une région à l'autre. Cette question devrait être examinée plus en profondeur avant de redéfinir les lignes directrices en matière de financement.

4. Examiner et définir les indicateurs de mesure du rendement afin d'améliorer leur pertinence.

De nombreux extraits et résultats reconnus par le programme ISDEN n'étaient pas susceptibles d'être réalisés dans les délais de deux ans du projet. De plus, le personnel de CanNor estime que le cadre actuel de mesure du rendement ne saisit pas les extraits et les résultats pertinents. Les indicateurs de mesure du rendement actuels du programme ISDEN en matière de développement économique portent sur le long terme et nécessiteraient un suivi une fois le projet terminé, ce qui serait très difficile à mettre en œuvre. Il est recommandé d'approfondir davantage l'exploration avec le personnel régional de CanNor afin de mieux comprendre les lacunes, car les données sur la mesure du rendement sont limitées ou ne sont pas disponibles.

5. Élaborer un gabarit de rapport pour favoriser la production de rapports cohérents et faciliter le suivi des extraits du programme ISDEN

L'équipe d'évaluation a noté des variations dans les rapports des promoteurs d'un projet à l'autre et d'un territoire à l'autre. Un modèle de rapport contribuerait à assurer des rapports concis et cohérents de la part des promoteurs de projets. Ces modèles de rapport devraient comprendre d'importants indicateurs de mesure du rendement afin de faciliter le suivi des extraits du programme de financement ISDEN.

6. Élaborer une base de données pour suivre les extraits et les résultats des projets par région

En plus des considérations ci-dessus, les extraits et les résultats du projet devraient faire l'objet d'un suivi au moyen d'une base de données afin de faciliter l'évaluation des incidences du programme ISDEN au fil du temps.

7. Envisager une délégation du pouvoir d'approbation à des niveaux plus bas afin d'accroître l'efficacité du processus d'approbation

Le processus actuel, qui exige que le ministre approuve tous les projets, nécessite beaucoup de temps et de ressources. Tous les répondants (c.-à-d. personnel de CanNor, représentants des gouvernements territoriaux et promoteurs de projets) ont indiqué que la lenteur des processus d'approbation était un problème d'efficacité. Des niveaux d'approbation des projets pourraient être établis pour faciliter l'examen et l'approbation des demandes. Notamment, les projets plus petits (p. ex. jusqu'à 150 000 \$) pourraient être approuvés à l'échelon régional; les projets un peu plus vastes (plus de 150 000 \$ à 250 000 \$) pourraient être approuvés par le DG de CanNor, et les projets de plus grande envergure (plus de 250 000 \$) pourraient continuer d'être approuvés au niveau ministériel. Cela permettrait de réduire le nombre de demandes devant être examinées par le ministre et faciliterait le traitement en temps opportun de toutes les demandes.

8. Envisager la possibilité de reporter les fonds d'un exercice à l'autre s'ils n'ont pas été dépensés au cours de l'exercice où ils ont été alloués

Permettre que le financement du projet soit reporté à l'exercice suivant s'il n'a pas été dépensé permettrait une plus grande souplesse pour faire face aux obstacles imprévus du projet. Cela peut s'avérer particulièrement difficile lorsque l'approbation du projet a lieu vers la fin de l'exercice financier, car cela oblige le promoteur-payeur à dépenser toute l'allocation d'une année dans un court délai, ce

qui fait en sorte que le financement ne permet pas toujours d'atteindre des résultats optimaux. Comme nous l'avons mentionné, le contexte nordique oblige à tenir certaines activités de projet durant la saison estivale, et le financement ne peut être dépensé si l'approbation survient plus tard dans l'année.

ANNEXE A : PLAN D'ÉVALUATION ET CADRE DES DONNÉES PROBANTES DU PROGRAMME ISDEN

Tableau A1 : Cadre d'évaluation du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN) - Évaluation

Question d'évaluation	Indicateur	Mesure	Méthode de recherche	Source
Enjeu : Pertinence et nécessité des programmes de développement économique dans le Nord				
Existe-t-il un besoin continu pour des programmes de développement économique dans le Nord?	À défaut de programmes de développement économique, les capitaux et les investissements privés dans le Nord seraient réduits.	Les sociétés privées seraient moins disposées à investir et les banques souhaiteraient moins financer des projets dans le Nord sans la présence de programmes de développement économique.	Entrevues avec des informateurs clés	Bénéficiaires de financement
			Sondage	
	La croissance économique dans le Nord est faible et accuse du retard.	La croissance du PIB des autres provinces et des régions similaires à l'échelle internationale, si possible, depuis 2013.	Examen de la documentation	Statistique Canada : Produit intérieur brut par industrie - Provinces et territoires (tableaux 115-0005 et 379-0030) Renseignements sur le PIB provenant d'autres régions internationales
				Tendances de l'indice économique du Nord
	Tendances actuelles de la croissance du PIB dans les territoires	Examen de la documentation	Statistique Canada : Produit intérieur brut par industrie - Provinces et territoires (tableaux 115-0005 et 379-0030)	

Question d'évaluation	Indicateur	Mesure	Méthode de recherche	Source
	Les résidents du Nord sont sous-employés sans les compétences et les possibilités nécessaires pour participer activement à la main-d'œuvre.	Taux d'emploi et de participation au marché du travail actuel dans les territoires	Examen des données administratives	Données de Statistique Canada et de CanNor sur les emplois actuels offerts et le taux de chômage dans le Nord. Données de Statistique Canada et de CanNor sur la correspondance ou la disparité entre les emplois offerts et les compétences des résidents du Nord.

Question d'évaluation	Indicateur	Mesure	Méthode de recherche	Source
Le programme est-il conforme aux priorités du gouvernement et aux objectifs stratégiques de CanNor?	Harmonisation de CanNor : Le programme encourage les économies territoriales à devenir diversifiées, durables et dynamiques.	Les documents du programme ISDEN définissent ses objectifs comme étant la promotion d'économies diversifiées, durables et dynamiques dans les territoires.	Examen des données administratives	Présentations budgétaires/documents de financement du programme
		CanNor désigne le programme ISDEN comme un programme réussi favorisant des économies diversifiées, durables et dynamiques dans le Nord.	Entrevues avec des informateurs clés	Personnel de CanNor
		Les intervenants communautaires désignent le programme ISDEN comme un programme réussi favorisant des économies diversifiées, durables et dynamiques dans le Nord.		Intervenants communautaires
	Harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada : Dans le budget de 2017, le gouvernement fédéral s'est fixé plusieurs priorités, notamment : l'innovation et les technologies propres; une « économie de croissance propre »; des collectivités autochtones plus saines et plus fortes; et le renforcement des relations avec les collectivités des Premières Nations et des Inuits.	Une partie du financement des projets du programme ISDEN est consacrée à la promotion des technologies de croissance propre, à l'innovation en matière de technologies propres, au renforcement des collectivités autochtones et à l'établissement de meilleures relations avec les collectivités des Premières Nations et des Inuits.	Examen des données administratives	Présentations budgétaires/documents de financement du programme
		Le personnel du programme de financement considère ces questions comme des considérations pertinentes pour les décisions de financement ou les exigences en matière de rapports aux	Entrevues avec des informateurs clés	Personnel de CanNor
				Intervenants communautaires

Question d'évaluation	Indicateur	Mesure	Méthode de recherche	Source
		demandeurs de financement.		
Le gouvernement fédéral a-t-il un rôle légitime, approprié et nécessaire à jouer dans ce type de programmes de développement économique?	Les activités menées par CanNor s'alignent sur les responsabilités fédérales énoncées dans la Constitution et les récentes ententes sur le transfert des responsabilités avec les territoires.	La Constitution et les ententes sur le transfert des responsabilités définissent le développement économique et l'investissement comme des responsabilités fédérales dans les territoires.	Examen de la documentation	Constitution, ententes sur le transfert des responsabilités avec les territoires
		Le programme ISDEN appuie le développement économique en comblant une lacune dans le financement disponible par l'intermédiaire du financement fédéral et territorial.	Examen de la documentation	Nombre de programmes fédéraux et territoriaux et financement total offert pour le développement économique comparativement au programme ISDEN.
			Entrevues avec des informateurs clés	Personnel de CanNor Bénéficiaires de financement

Question d'évaluation	Indicateur	Mesure	Méthode de recherche	Source
Enjeu : Incidence du programme ISDEN sur la prestation des programmes de développement économique dans le Nord				
Le programme a-t-il appuyé l'accroissement de l'information accessible au public?	Les projets financés comprennent des études de recherche, l'élaboration de plans stratégiques, des études de faisabilité et d'autres projets qui développent ou élargissent les connaissances dans le Nord.	Résultats documentés issus des projets financés par le programme ISDEN, y compris des études de recherche, l'élaboration de plans stratégiques, des études de faisabilité et d'autres projets qui développent ou élargissent les connaissances dans le Nord.	Examen des données administratives	Examen des projets financés dans le cadre du programme ISDEN
			Études de cas	Études de cas d'une variété de projets financés dans le cadre du programme ISDEN
	La recherche récente et les pratiques pertinentes pour l'industrie du Nord sont mises à la disposition du public.	Les produits de la connaissance liés aux pratiques innovatrices et à la recherche récente (p. ex. géosciences) sont accessibles par le public (p. ex. accessibles sur Internet, lors de conférences, publiés, fournis au gouvernement pour diffusion, autres).	Examen des données administratives	Examen des documents créés par suite de projets financés dans le cadre du programme ISDEN.
			Sondage	Bénéficiaires de financement
			Entrevues avec des informateurs clés	Bénéficiaires de financement

Question d'évaluation	Indicateur	Mesure	Méthode de recherche	Source
Le programme a-t-il contribué à l'expansion de l'infrastructure multi-utilisateurs?	Les projets financés comprennent des projets d'infrastructure conçus pour plusieurs utilisateurs ou à usage public.	Les résultats documentés issus des projets financés par le programme ISDEN comprennent l'infrastructure à usage multiple ou public, comme les artères de transport, les ports et aéroports, les projets de télécommunications et autres.	Examen des données administratives	Examen des rapports créés par suite de projets financés dans le cadre du programme ISDEN
			Études de cas	Études de cas d'une variété de projets financés dans le cadre du programme ISDEN
			Sondage	Bénéficiaires de financement
La capacité des gens du Nord à saisir les occasions de développement économique a-t-elle augmenté?	Les collectivités sont mieux placées pour participer aux possibilités et à la croissance économique (emploi, formation, perfectionnement, etc.).	Les dirigeants communautaires signalent une plus grande capacité au sein de leur collectivité à s'engager dans des avenues de développement économique locales ou à en tirer profit.	Entrevues avec des informateurs clés	Intervenants communautaires
			L'emploi a augmenté dans les collectivités où se situaient les projets financés et le taux de chômage a diminué.	Examen de la documentation
	Les projets financés ont créé des possibilités d'emploi local.	Les bénéficiaires du financement déclarent que leurs projets nécessitaient de la main-d'œuvre locale ou l'embauche de travailleurs locaux.	Sondage	Bénéficiaires de financement
Les partenariats entre les organisations et les gouvernements du Nord	Les partenariats entre les organisations du Nord et les gouvernements ont augmenté	Le nombre de projets financés mettant en cause des partenariats a augmenté de façon constante d'année en année depuis	Examen des données administratives	Examen des documents liés aux projets financés par le programme ISDEN

Question d'évaluation	Indicateur	Mesure	Méthode de recherche	Source
se sont-ils accrus?	depuis 2013.	2013.		depuis 2013
L'accès au capital a-t-il augmenté?	Les capitaux et les prêts supplémentaires sont plus accessibles aux promoteurs qui font des investissements dans le Nord.	Les promoteurs des projets financés signalent un accès plus facile aux capitaux et aux prêts supplémentaires.	Entrevues avec des informateurs clés	Bénéficiaires de financement
			Sondage	Bénéficiaires de financement
Enjeu : Incidence du programme ISDEN sur le développement économique dans le Nord				
Le secteur privé s'est-il développé?	Le PIB produit par le secteur privé dans les territoires a augmenté.	Augmentation d'une année sur l'autre du PIB dans les secteurs privés clés depuis 2013	Examen de la documentation	Statistique Canada : Produit intérieur brut par industrie - Provinces et territoires (tableaux 115-0005 et 379-0030)
		Augmentation d'une année sur l'autre du PIB par habitant dans les secteurs privés clés depuis 2013	Examen de la documentation	Statistique Canada : Produit intérieur brut par industrie - Provinces et territoires (tableaux 051-0001 et 379-0030)
	Les investissements du programme ISDEN dans l'infrastructure, la recherche ou d'autres possibilités d'expansion des entreprises ont été faits.	Les promoteurs de projets déclarent investir dans de grands projets, des possibilités d'expansion, de la recherche ou d'autres projets d'envergure.	Entrevues avec des informateurs clés	Bénéficiaires de financement
			Examen des données administratives	Présentations budgétaires/documents de financement du programme

Question d'évaluation	Indicateur	Mesure	Méthode de recherche	Source
		Les intervenants communautaires ont fait état d'investissements dans l'infrastructure, la recherche ou l'expansion des entreprises par des promoteurs et des collectivités.	Entrevues avec des informateurs clés	Intervenants communautaires
Les principaux moteurs de l'économie, comme le secteur minier, et d'autres secteurs économiques, comme la pêche et le tourisme, se sont-ils développés?	Le PIB produit par les secteurs clés (jusqu'à quatre, à déterminer en consultation avec le client) a augmenté.	Augmentation d'une année sur l'autre du PIB dans les principaux secteurs d'intérêt depuis 2013	Examen de la documentation	Statistique Canada : Produit intérieur brut par industrie - Provinces et territoires (tableaux 115-0005 et 379-0030)
Les économies territoriales se sont-elles développées et diversifiées? Que dire de la force et de la stabilité des économies territoriales?	L'activité économique dans les territoires se diversifie dans les différents secteurs.	Augmentation d'année en année des indices de diversité économique pour chacun des trois territoires depuis 2013.	Examen de la documentation	Statistique Canada : Produit intérieur brut par industrie - Provinces et territoires (tableau 379-0030)

Question d'évaluation	Indicateur	Mesure	Méthode de recherche	Source
Enjeu : Efficacité du programme ISDEN				
Comment l'efficacité du programme pourrait-elle être améliorée?	Obstacles reconnus à l'efficacité du programme	Reconnaissance des obstacles (p. ex. difficultés de conception ou de mise en œuvre du programme) à l'efficacité du programme	Entrevues avec des informateurs clés	Personnel de CanNor Bénéficiaires de financement
	Solutions possibles aux obstacles à l'efficacité du programme	Détermination des solutions possibles aux obstacles à l'efficacité du programme		
Comment l'efficacité du programme pourrait-elle être améliorée?	Obstacles reconnus à la capacité du programme	Reconnaissance des obstacles à la capacité du programme (p. ex. travail fait en double, obstacles inutiles aux ressources nécessaires, autres)	Entrevues avec des informateurs clés	Personnel de CanNor
	Solutions possibles aux obstacles à la capacité du programme	Détermination des solutions possibles aux obstacles à la capacité du programme		
Le programme est-il le moyen le plus efficace et le plus économique d'obtenir les extrants escomptés et de progresser vers l'atteinte des résultats?	Il est impossible d'indiquer d'autres programmes qui permettraient d'obtenir les extrants escomptés et de progresser vers l'atteinte des résultats.	Reconnaissance (ou absence) d'approches de rechange pour obtenir les extrants et atteindre les résultats du programme ISDEN	Entrevues avec des informateurs clés	Personnel de CanNor Bénéficiaires de financement
Enjeu : Résultats imprévus				
Y a-t-il eu des résultats imprévus (positifs ou	Résultats non intentionnels ou imprévus indiqués par les	Résultats inattendus ou imprévus indiqués	Entrevues avec des	Personnel de CanNor

Question d'évaluation	Indicateur	Mesure	Méthode de recherche	Source
négatifs)?	intervenants	par les intervenants	informateurs clés	Bénéficiaires de financement Intervenants communautaires
Quelle a été l'incidence des résultats imprévus sur les principaux intervenants de CanNor, y compris les bénéficiaires?	Incidences positives et négatives subies par les intervenants à la suite de résultats inattendus	Reconnaissance des incidences/conséquences des résultats imprévus ou inattendus	Entrevues avec des informateurs clés	Personnel de CanNor Bénéficiaires de financement Intervenants communautaires

ANNEXE B : EXAMEN DE LA DOCUMENTATION

SECTION 1: CONTEXTE

1.1 Investissement économique et développement régional dans le Nord

Dans le Nord canadien, l'économie des territoires dépend en grande partie de projets d'extraction et de mise en valeur des ressources naturelles (Affaires autochtones et du Nord Canada, 2014). On trouve d'importants gisements de minéraux, ainsi que des ressources pétrolières et gazières dans les territoires (CanNor, 2016). Les projets d'extraction et de mise en valeur de ces gisements de ressources contribuent considérablement à la croissance économique globale du Canada, ainsi qu'à celle des collectivités et des territoires dans lesquels ils sont situés (CanNor, 2016). Actuellement, 14 projets miniers sont actifs ou en cours dans les territoires, et un projet pétrolier ou gazier est actif (Bureau de gestion des projets nordiques, 2017).

Bien que ces projets à grande échelle axés sur les ressources aient le potentiel de produire de grandes quantités de richesse pour les territoires, la dépendance de ces économies du Nord à l'égard des ressources naturelles les rend vulnérables au cycle d'expansion et de ralentissement des prix des produits de base et à l'épuisement des ressources (Southcott et Irlbacher-Fox, 2009). Les coûts sociaux et financiers pour les collectivités et les gouvernements pendant les périodes d'épuisement des ressources peuvent être considérables, allant d'une dépendance accrue à l'aide au revenu à des taux élevés d'émigration, ce qui entraîne une diminution considérable de la taille des collectivités à mesure que les résidents quittent le Nord pour trouver un emploi ailleurs (Jacobsen et Parker, 2016). En plus des répercussions économiques, peu de recherches ont été faites à ce jour sur les répercussions sociales des cycles d'expansion et de récession sur les collectivités locales, bien que des préoccupations aient été soulevées sur des questions telles que la toxicomanie, la cohésion sociale et l'incidence sur la culture et les activités traditionnelles autochtones telles que la chasse de subsistance et les langues (Southcott et al., 2016).

Dans ce contexte, le programme ISDEN vise à renforcer les principaux moteurs des économies du Nord et à promouvoir des économies durables et diversifiées dans les territoires. Le programme de subventions ISDEN offre des fonds pour appuyer des projets dans le Nord qui contribuent à ses quatre grands objectifs : établir une base de connaissances sur le contexte environnemental et social et le développement des ressources dans le Nord; améliorer l'infrastructure économique; développer la capacité des gouvernements et des organismes du secteur privé à améliorer les compétences, le soutien et les systèmes; et diversifier l'économie du Nord.

1.2 Investissement, développement régional et questions de compétence

Le précédent historique de l'investissement fédéral dans le développement régional et les grands projets économiques a fait l'objet d'une recherche approfondie durant l'examen de la documentation effectué dans le cadre de la précédente évaluation du programme ISDEN en 2013. En résumé,

l'investissement fédéral et le soutien au développement régional au moyen de projets économiques ont été entrepris sous diverses formes depuis le milieu du 20^e siècle au Canada. Les efforts visant à atteindre une parité économique relative entre les régions se sont poursuivis de diverses façons, notamment au moyen des paiements de transfert et des organismes de développement régional, et ils constituent un aspect clé du fédéralisme canadien.

Bien que les programmes d'investissement et d'incitation économique ne soient pas désignés clairement comme un service ou une question de compétence dans la *Loi constitutionnelle de 1982*, laquelle établit la division des pouvoirs provinciaux, territoriaux et fédéraux, la Constitution donne au gouvernement fédéral le pouvoir de réglementer les échanges et le commerce au Canada, entre autres questions. Cela pourrait être interprété comme incluant l'investissement dans des programmes de développement économique; jusqu'à présent, aucune contestation constitutionnelle importante n'a été faite aux organismes de développement régional (ODR) et leur travail se poursuit dans diverses régions du Canada.

SECTION 2: CHANGEMENTS DEPUIS 2013

2.1 Changements au sein des gouvernements

2.1.1 Changements dans les priorités et les stratégies du gouvernement fédéral

L'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) a été créée en 2009, suivie de peu par le Bureau de gestion des projets nordiques. Créés sous un gouvernement différent, ces organismes ont pour but d'aider à promouvoir l'élaboration et la mise en œuvre de grands projets dans le Nord, à mettre l'accent sur ceux-ci et à accroître leur efficacité.

En 2015, l'élection d'un nouveau gouvernement a entraîné un changement de priorités. Les priorités et les politiques du Nord sont maintenant davantage axées sur la réconciliation, les changements climatiques et le développement économique communautaire (Affaires autochtones et du Nord Canada, 2016). Le programme ISDEN est compatible avec ces objectifs, comme le soulignent certaines des priorités stratégiques du programme; les lignes directrices du programme précisent que l'évaluation des projets portera une attention particulière à la capacité d'un projet à saisir les occasions qui profiteront aux peuples autochtones et aux femmes, ainsi qu'aux projets qui accroissent la capacité communautaire en matière de développement économique et commercial.

2.1.2 Revendications territoriales et autonomie gouvernementale des Autochtones

Un aspect positif du développement économique du Nord et des Autochtones est la finalisation et la mise en œuvre de bon nombre de traités modernes et d'ententes sur les revendications territoriales globales partout dans le Nord. Bien que chaque entente soit unique, les dispositions traitent souvent de la propriété et de la gestion des terres, des droits d'exploitation des ressources fauniques, de la participation à la gestion environnementale ainsi que des mesures à l'appui du développement économique et de la protection de la culture autochtone. Par exemple, l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut, conclu en 1993, accorde aux Inuits du Nunavut le titre foncier de plus de 350 000 kilomètres carrés, ce qui fait d'eux le plus important propriétaire de terres autochtones au Canada.

Les fonds obtenus dans le cadre des accords sur les revendications territoriales ont contribué à la mise sur pied de sociétés de développement économique autochtone (SDEA), qui sont les organes de développement économique et commercial des gouvernements des Inuits, des Premières Nations et des Métis. On estime qu'il existe plus de 50 SDEA dans le Nord.

2.2 Changements économiques

2.2.1 Demande mondiale et prix à l'exportation des produits miniers

Bien que des efforts considérables aient été déployés pour diversifier les économies du Nord, les territoires dépendent encore considérablement de l'exploitation minière et d'autres activités d'extraction de ressources comme principaux moteurs économiques. Par conséquent, les variations des

prix mondiaux et de la demande de minéraux et d'énergie peuvent avoir une incidence considérable sur l'activité économique et l'investissement dans le Nord.

En 2015 et en 2016, un ralentissement important de la demande mondiale de métaux et de minéraux, alimenté en grande partie par un ralentissement économique en Chine, a entraîné une baisse de la production économique des activités minières dans les territoires (Le Conference Board du Canada, 2016). Toutefois, les hausses récentes des prix des métaux et des minéraux ont mis le Nunavut et les Territoires du Nord-Ouest sur la voie d'une forte croissance en 2017, tandis que le Yukon devrait connaître une légère contraction (Le Conference Board du Canada, 2017). Tout au long de cette période de volatilité, toutefois, les intervenants du secteur minier du Nord ont maintenu que les fondements de l'économie de l'extraction des ressources dans les territoires sont solides et que l'on s'attend à une croissance à long terme (Association minière du Canada, 2014; Le Conference Board du Canada, 2016). Par conséquent, la planification à long terme et les investissements dans des projets nouveaux ou prévus dans le Nord n'ont pas été grandement touchés par ce ralentissement. Les attentes en matière de croissance économique dans le secteur minier dans les territoires demeurent élevées, et les investissements dans le secteur se poursuivent.

2.2.2 Croissance et diversification économique

L'évolution du produit intérieur brut (PIB) depuis 2012 a montré une grande variabilité entre les territoires et entre les secteurs. Dans l'ensemble des industries, le Yukon a connu une contraction modérée en 2015 par rapport à 2014 (-5,95 %), et les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut ont connu un ralentissement de la croissance (+1,30 % et +1,22 %, respectivement) (Statistique Canada, 2017). Toutefois, dans l'ensemble, depuis 2012, les trois territoires ont affiché une croissance du PIB de modeste à forte : Yukon, +3,07 %; Territoires du Nord-Ouest +9,14 % et Nunavut, +14,24 % (Statistique Canada, 2017).

Malgré une croissance prometteuse du PIB dans le Nord, les territoires ont encore des défis à relever pour diversifier leur économie et établir un avenir solide et durable. En 2012, l'indice de diversité économique du Nord était de 88,42 (comparativement à 93,03 pour l'ensemble du Canada); en 2015, il n'y a eu que très peu de changement, l'indice étant de 89,05 (CanNor, 2016). Dans les trois territoires, les deux secteurs les plus importants étaient l'administration publique, les mines, les carrières et l'extraction de pétrole et de gaz. En 2015, les industries de l'information et de la culture dans les territoires représentaient entre 2 et 3 % du PIB total dans chacun des territoires, et l'agriculture, la foresterie, la pêche et la chasse représentaient moins de 1 % du PIB total dans chaque territoire (CanNor, 2016).

2.2.3 Accords commerciaux

Lorsque le programme ISDEN a été évalué pour la dernière fois en 2013, la négociation de l'accord commercial du Partenariat transpacifique (PTP) était toujours en cours. L'accord final entre 12 pays a été rédigé en octobre 2015 et le Canada a signé l'accord en février 2016. Le PTP aurait eu une incidence

positive importante sur l'industrie minière au Canada, puisqu'il aurait éliminé graduellement les droits d'importation sur de nombreux minéraux et métaux entre les pays qui importent déjà de tels produits du Canada (*Financial Post*, 2015). Cependant, à la suite du retrait des États-Unis de l'accord en janvier 2017, l'avenir de l'accord n'était pas clair; plusieurs pays signataires avaient exprimé leur intérêt à poursuivre un accord commercial sans la participation des États-Unis (Reuters, 2017). Au début de 2018, le Canada et 10 autres pays ont conclu une entente sur un nouveau PTP.

En plus de l'accord commercial du PTP, l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) fait actuellement l'objet de discussions de renégociation entre les États-Unis, le Mexique et le Canada. Les États-Unis n'étant pas un important importateur de métaux et de minéraux du Canada, les secteurs des mines et des carrières ne sont pas dans une grande mesure directement touchés par les changements. Cependant, le pétrole et le gaz comptent parmi les principales exportations du Canada vers les États-Unis. Un projet pétrolier et gazier est en cours dans le Nord : le programme conjoint de forage exploratoire dans la mer de Beaufort dans les Territoires du Nord-Ouest (Bureau de gestion des projets nordiques, 2017). De plus, les activités d'extraction de pétrole et de gaz contribuent directement à environ 7 % du PIB total des Territoires du Nord-Ouest (Statistique Canada, 2017). Bien que les négociations en cours de l'ALENA créent de l'incertitude au sujet du commerce avec les États-Unis, il est peu probable que les changements apportés à l'accord aient des répercussions importantes dans les territoires.

SECTION 3: PRATIQUES INTERNATIONALES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

L'examen de la documentation effectué dans le cadre de l'évaluation du programme en 2013 a permis de cerner plusieurs stratégies générales utilisées par d'autres pays ayant des intérêts circumpolaires et des régions éloignées pour promouvoir le développement régional. Pour une analyse complète de chacune de ces stratégies, veuillez vous reporter au précédent examen de la documentation.

En résumé, les stratégies sont les suivantes :

- Lier le développement économique à la souveraineté nationale dans le Grand Nord;
- Tirer profit des investissements militaires;
- Construire selon les normes nationales;
- Coordonner et soutenir les investissements du secteur privé;
- Renforcer les capacités de manière durable;
- Fonder le développement régional sur des données probantes;
- Donner des moyens d'action aux organisations et aux collectivités autochtones;
- Pratiquer l'innovation centrée sur le Nord;
- Accorder l'avantage aux programmes économiques locaux.

Ces stratégies ne s'excluent pas mutuellement et ne sont pas nécessairement absentes au Canada. Par exemple, le gouvernement fédéral précédent a fait de la souveraineté dans le Nord un élément clé de son programme électoral et de son mandat au sein du gouvernement, et a donné suite à ses promesses en mettant en œuvre l'Agence canadienne de développement économique du Nord, le Bureau de gestion des projets nordiques et la Stratégie canadienne pour le Nord. Le programme ISDEN lui-même s'inscrit également dans plusieurs des stratégies énumérées ci-dessus, y compris le développement régional fondé sur des données probantes, l'autonomisation des organisations et des collectivités autochtones et l'innovation axée sur le Nord.

Les sous-sections ci-dessous traitent des annonces récentes, des livres blancs ou des énoncés de politique liés au développement à distance et régional dans les pays circumpolaires.

3.1 Nations circumpolaires

La Norvège est l'un des pays les moins urbanisés de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), avec seulement 24 % de sa population vivant dans des zones à prédominance urbaine (OCDE, 2016). Cela s'aligne avec la stratégie de développement rural et régional de la Norvège, qui définit le modèle de peuplement dispersé comme un aspect clé de son patrimoine culturel unique à préserver. Afin de soutenir ces populations dispersées, le gouvernement national appuie des programmes visant à maintenir l'attrait des collectivités dans tout le pays grâce à un soutien au

renforcement des capacités des municipalités et à la connexion numérique appuyée par un développement basé sur le marché maintenu concurrentiel par les autorités publiques (ministère norvégien du Gouvernement local et du Développement régional, 2013). Comme le Canada, la Norvège fait face à des défis dans ce qu'elle appelle la « zone d'action » - la région la plus septentrionale du pays, qui fait face à des problèmes tels qu'une faible population, un bassin de main-d'œuvre qualifiée restreint et l'isolement géographique. Bon nombre des approches stratégiques adoptées par la Norvège dans cette région ciblent les simples citoyens qui ont besoin d'aide pour perfectionner leurs compétences et s'établir dans la région. Il s'agit notamment d'une réduction des prêts étudiants jusqu'à concurrence de 10 % du montant initial, d'exonérations de la taxe sur la consommation d'électricité, de réductions de l'impôt sur le revenu des particuliers et d'une augmentation des allocations familiales (ministère norvégien du Gouvernement local et de la Modernisation, 2015). Le gouvernement norvégien exempte également les employeurs de la zone d'action des cotisations d'assurance nationale.

L'Islande connaît également de faibles taux d'urbanisation, 64 % de sa population vivant dans des zones intermédiaires. Malgré une population d'environ 330 000 habitants, le pays a mis en place un plan stratégique régional (2014-2017) définissant de nombreuses priorités et initiatives de programme visant à promouvoir le développement régional (Parlement de l'Islande, 2014). Les principaux objectifs du plan sont d'éviter le dépeuplement des régions et de réduire les disparités régionales (OCDE, 2016). Notamment, il n'y a pas d'organisme ou de ministère unique responsable de la mise en œuvre du Plan régional stratégique; quatre domaines prioritaires, chacun comportant plusieurs initiatives ou projets, sont reconnus, et chaque initiative/projet est confié à un bureau responsable. De cette façon, le développement régional n'est pas traité par une seule agence spécialisée, mais plutôt au moyen d'une approche pangouvernementale. L'un des quatre domaines prioritaires du Plan stratégique régional s'intitule « Mesures spéciales dans les communautés vulnérables ». Ce domaine prioritaire met l'accent sur l'arrêt du déclin démographique dans les petites communautés et les zones rurales, l'augmentation des niveaux d'éducation dans ces communautés et le soutien aux entreprises de ces communautés par des subventions pour le transport et l'énergie, la réduction des cotisations d'assurance nationale aux entreprises dans ces zones et la révision du système de subventions agricoles dans le pays.

En 2013, la Finlande a lancé sa stratégie pour la région arctique (OCDE, 2016). Cette vaste stratégie porte sur un certain nombre de facteurs du développement durable dans la région, y compris le soutien aux résidents locaux, l'éducation, la recherche, l'infrastructure, les préoccupations environnementales et la coopération internationale dans l'Arctique. Comme le Canada, la Finlande reconnaît aussi constitutionnellement le droit des peuples autochtones (c.-à-d. les Lapons) de développer et de préserver leur langue, leur culture et leurs moyens de subsistance traditionnels; par conséquent, la consultation et la recherche de la participation des Lapons sont des aspects clés de la stratégie de la Finlande pour la région arctique (Cabinet du premier ministre, Finlande, 2013). Tout comme au Canada, les domaines stratégiques clés comme l'éducation et la santé sont du ressort des gouvernements infranationaux (OCDE, 2016). Les objectifs de la stratégie pour la région arctique comprennent notamment l'amélioration de la durabilité sociale et des conditions de travail, le renforcement de la participation des peuples autochtones à la prise de décisions sur les questions qui touchent leur statut,

l'amélioration de l'expertise relative à l'Arctique finlandais (y compris la recherche interdisciplinaire et l'investissement dans l'éducation) et le soutien du potentiel commercial de la région arctique (y compris les grands projets de développement) (Cabinet du premier ministre, Finlande, 2013).

La participation des États-Unis dans la région circumpolaire se limite à un seul État, l'Alaska. En raison du partage des compétences entre l'État et le gouvernement fédéral, ainsi que de l'absence de toute stratégie nationale de développement régional ou rural aux États-Unis, seules les politiques de développement régional et économique de l'Alaska ont été examinées ici (OCDE, 2016). L'Alaska utilise les organismes de développement régional de l'Alaska (ARDOR) pour cerner les priorités de développement régional et développer et mettre en œuvre des stratégies globales de développement économique (Alaska Department of Commerce, Community, and Economic Development, 2017). Bien que ces stratégies doivent comprendre certaines activités de cueillette de données, comme la collecte de faits et la reconnaissance des ressources éventuelles pour guider le développement économique, elles offrent une grande souplesse dans la détermination des priorités et des stratégies de développement régional. Il est également important de noter que, même si ces stratégies permettent de définir des objectifs de développement communautaire tels que l'amélioration des infrastructures, les possibilités de loisirs et d'autres stratégies pour améliorer la qualité de vie des résidents, toute stratégie axée sur la population, comme l'éducation publique ou les initiatives de soins de santé pour répondre aux besoins locaux, nécessite des négociations avec des organismes à l'échelle de l'État.

SECTION 4: CONCLUSION

Depuis la dernière évaluation du programme ISDEN en 2013, la situation a évolué du point de vue des compétences et des pouvoirs juridiques dans le Nord, ce qui pourrait avoir des répercussions sur les grands projets dans le Nord et, par conséquent, indirectement, sur le programme ISDEN. En 2014, il y a eu transfert complet des responsabilités aux Territoires du Nord-Ouest. Ainsi, le territoire assume l'entière responsabilité de nombreux aspects de l'examen et de l'évaluation environnementale des grands projets. De plus, le gouvernement de la Première Nation Got'jñę de Déljñę a commencé ses activités en 2016 et possède maintenant son propre ministère responsable de l'examen environnemental et de la communication avec les responsables territoriaux pour ce qui est des grands projets. Il reste un grand nombre de questions de compétence à régler et de négociations à tenir sur les revendications territoriales, y compris vingt revendications territoriales et négociations sur l'autonomie gouvernementale avec les Premières Nations dans les territoires et le transfert des responsabilités au Nunavut. Toutefois, ces revendications territoriales et ces négociations se poursuivent dans le Nord depuis de nombreuses décennies, et l'incertitude qu'elles créent n'est pas une caractéristique nouvelle du contexte d'investissement.

Les industries d'extraction des ressources naturelles ont été touchées par une baisse considérable de la demande et des prix des produits de base, en particulier les métaux et les minéraux, en 2015. Malgré cela, le secteur a bon espoir que ce ralentissement est à court terme et en conséquence la planification à long terme et l'investissement dans les projets de la région n'ont pas été considérablement réduits. Toutefois, bien que les principaux secteurs du Nord demeurent confiants dans la viabilité à long terme de l'extraction des ressources dans les territoires, la région n'a pas cessé ses efforts de diversification économique depuis 2013. La région a l'indice de diversité économique le plus bas au Canada et dans les trois territoires, les mines et carrières, ainsi que l'administration publique, sont les secteurs les plus importants.

Dans l'ensemble, malgré les changements considérables survenus au cours des quatre dernières années en matière de politiques et de compétences, l'évolution des conditions économiques et les modifications aux accords commerciaux ou leur mise en veilleuse, ces incertitudes ne semblent pas dissuader les entreprises d'extraction de ressources ou les acteurs gouvernementaux de développer le Nord. Compte tenu de la dépendance continue à l'égard d'un petit nombre d'industries du Nord, en particulier l'industrie des mines et des carrières qui est sujette à des cycles d'expansion et de ralentissement, l'objectif du programme ISDEN de promouvoir un développement économique durable et diversifié dans le Nord semble toujours pertinent.

RÉFÉRENCES

- Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) (26 janvier 2016) *Affaires autochtones et du Nord Canada — Rapport sur les plans et les priorités de 2016-2017* [rapport financier]. Consulté le 22 septembre 2017, <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1453826795178/1453826845637>
- Affaires autochtones et du Nord Canada. (8 juin 2009b). *Développement économique et mise en valeur des ressources* [fiche d'information; description de l'organisation; matériel promotionnel; liste de ressources]. Consulté le 21 septembre 2017, à l'adresse <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100022921/1100100022922>
- Affaires autochtones et du Nord Canada. (17 mai 2013). *Exploitation des ressources* [matériel de référence]. Consulté le 21 septembre 2017, à l'adresse <http://www.cannor.gc.ca/fra/1368816364402/1368816377148>
- Affaires autochtones et du Nord Canada. (2014). *Indice de diversification de l'économie du Nord* (rapport). Ottawa, Canada : Agence canadienne de développement économique du Nord Consulté à l'adresse : <http://www.cannor.gc.ca/fra/1388762115125/1388762170542>
- Affaires autochtones et du Nord Canada. (2009a). *Stratégie pour le Nord du Canada*. Ottawa, Canada. Consulté à l'adresse <http://www.northernstrategy.gc.ca/cns/cns.pdf>
- Affaires autochtones et du Nord Canada. (4 septembre 2012a). *Tables de négociation des ententes sur les revendications territoriales globales et l'autonomie gouvernementale* [matériel géospatial]. Consulté le 25 septembre 2017
- Affaires autochtones et du Nord Canada. (9 novembre 2012b). *Transfert des responsabilités au Nunavut* [liste de ressources]. Consulté le 22 septembre 2017, à l'adresse <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1352471770723/1352471861365?b-id=br00170&sb=ag&srcOS=611&srcDC=10>
- Affaires indiennes et du Nord Canada. (18 août 2009). *Stratégie pour le Nord du Canada : Notre Nord, notre patrimoine, notre avenir*. Consulté le 21 septembre 2017, à l'adresse <http://www.northernstrategy.gc.ca/cns/cns-fra.asp>
- Bone, R. (2017). *The Changing Circumpolar World for Canada, Quebec, Nunavik, and the Arctic Council*. *American Review of Canadian Studies*, 47(2), p. 162–175. <https://doi.org/10.1080/02722011.2017.1325036>
- Bradford, N., et Wolfe, D. A. (2013). *Governing Regional Economic Development: Innovation Challenges and Policy Learning in Canada*. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 6(2), p. 331–347. <https://doi.org/10.1093/cjres/rst006>
- Cabinet du premier ministre, Finlande (Août 2013). *Finland's Strategy for the Arctic Region 2013*. Publications du Cabinet du premier ministre. Consulté à l'adresse : <http://vnk.fi/documents/10616/334509/Arktinen+strategia+2013+en.pdf/6b6fb723-40ec-4c17-b286-5b5910fbecf4>
- Dylan, A., Smallboy, B. et Lightman, E. (2013). *Saying No to Resource Development is Not an Option: Economic Development in Moose Cree First Nation*. *Journal of Canadian Studies*, 47(1), p. 59–90.

-
- Exportation et développement Canada (2017). *Renseignements sur le pays : États-Unis*. Consulté le 26 septembre 2017, <https://www.edc.ca/fr/info-pays/pays/etats-unis.html>
- Greenfield, C. et White, S. (23 janvier 2017). *After U.S. exit, Asian nations try to save TPP trade deal*. *Reuters*. Consulté à l'adresse : <https://www.reuters.com/article/us-usa-trump-asia/australia-and-new-zealand-pledge-to-salvage-tpp-after-u-s-exit-idUSKBN15800V>
- Jacobsen, G. D. et Parker, D. P. (2016). *The Economic Aftermath of Resource Booms: Evidence from Boomtowns in the American West*. *Economic Journal*, 126(593), p. 1092–1128.
- Kappler, M. (21 mai 2017). « Canada, 10 other countries to move on with new TPP after U.S. withdrawal ». *The Globe and Mail*. Consulté à l'adresse <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/international-business/pacific-trade-ministers-commit-to-moving-ahead-with-tpp-without-us/article35075058/>
- Keeling, A. et Sandlos, J. (2016). « Introduction: Critical perspectives on extractive industries in Northern Canada ». *The Extractive Industries and Society*, 3(2), p. 265–268. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2015.10.005>
- Koven, P. (5 octobre 2015). « Canadian mining sector cheers TPP signing ». *Financial Post*. Consulté à l'adresse <http://business.financialpost.com/commodities/mining/canadian-mining-sector-cheers-tpp-signing>
- Le Conference Board du Canada. (1^{er} août 2017). *Economic Conditions Improve for Canada's Territories*. Consulté le 26 septembre 2017 http://www.conferenceboard.ca/press/newsrelease/17-08-01/economic_conditions_improve_for_canada_s_territories.aspx
- Le Conference Board du Canada. (24 février 2016). *Mining Sector Woes Continue to Limit Economic Growth in the Territories in 2016*. Consulté le 26 septembre 2017, http://www.conferenceboard.ca/press/newsrelease/16-02-24/mining_sector_woes_continue_to_limit_economic_growth_in_the_territories_in_2016.aspx
- Matejovsky, L., Mohapatra, S., et Steiner, B. (2014). « The Dynamic Effects of Entrepreneurship on Regional Economic Growth: Evidence from Canada ». *Growth & Change*, 45(4), p. 611–639. <https://doi.org/10.1111/grow.12055>
- McAllister, J. A. (2011). « Redistributive federalism: Redistributing wealth and income in the Canadian federation ». *Canadian Public Administration*, 54(4), p. 487–507. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2011.00188.x>
- Mining Association of Canada. (2014). *Faits et chiffres de l'industrie minière canadienne 2014*. Association minière du Canada. Consulté à l'adresse http://mining.ca/sites/default/files/documents/Faits_et_chiffres_2014.pdf
- Ministère des Finances Canada (2009). *Le budget de 2009 - Page d'accueil*. Consulté le 22 août 2017, <https://www.budget.gc.ca/2009/home-accueil-fra.html>
- Ministère norvégien du Gouvernement local et de la Modernisation. (20 janvier 2015) *Zone d'action dans le Finnmark et le Nord-Troms [Redaksjonellartikkel]*. Consulté le 25 septembre 2017, à l'adresse

-
- [https://www.regjeringen.no/en/topics/municipalities-and-regions/rural-and-regional-policy/Ber
ekraftig-regional-utvikling-i-nord/action-zone-in-finnmark-and-nord-troms/id2362290/](https://www.regjeringen.no/en/topics/municipalities-and-regions/rural-and-regional-policy/Ber%20ekraftig-regional-utvikling-i-nord/action-zone-in-finnmark-and-nord-troms/id2362290/)
- Ministère norvégien du Gouvernement local et du Développement régional. (2013). *On Rural and Regional Policy: Report No. 13 to the Storting (2012-13) Summary* (p. 9). Oslo, Norvège : Gouvernement de la Norvège. Consulté à l'adresse
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/KRD/Vedlegg/REGA/distriktsmeldinga2013/on_rural_regional_policy_summary.pdf
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2016a). Perspectives régionales de l'OCDE 2016 : Islande. Organisation de coopération et de développement économiques. Consulté à l'adresse
<http://www.oecd.org/cfe/regional-policy/regional-outlook-2016-iceland.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2016b). Perspectives régionales de l'OCDE 2016 : Norvège. Organisation de coopération et de développement économiques. Consulté à l'adresse
<https://www.oecd.org/cfe/regional-policy/regional-outlook-2016-norway.pdf>
- Parlement de l'Islande. (2014). *Parliamentary Resolution on a Strategic Regional Plan for the years 2014-2017* (p. 6). Reykjavik, Islande : Parlement de l'Islande. Consulté à l'adresse :
<https://www.byggdastofnun.is/static/files/Byggdaaetlun1417/parliamentary-resolution-on-a-strategic-regional-plan-for-the-years-2014-2017.pdf>
- Ressources naturelles Canada. (24 août 2001). Bureau de gestion des projets nordiques - Page d'accueil. Consulté le 21 septembre 2017
- Rhéaume, G. et Caron-Vuotari, M. (2013). *The Future of Mining in Canada's North: Economic Performance and Trends January 2013*. Canada : Conference Board du Canada. Consulté à l'adresse :
https://www.canada2030.ca/wp-content/uploads/2013/08/Future-of-mining-in-Canadas-north_cfn.pdf
- Rodon, T. (2017). « Development in Nunavik: How Regional and Local Initiatives Redefine Sustainable Development in Nunavik ». *American Review of Canadian Studies*, 47(2), p. 176-188.
<https://doi.org/10.1080/02722011.2017.1347993>
- Shelomentsev, A. G., Kozlova, O. A., Mingaleva, Z. A., Bedrina, Y. B. et Terentyeva, T. V. (2015). « Comparative Analysis of Regional Development of Northern Territories ». *Asian Social Science*, 11(14), p. 349.
- Southcott, C., Abele, F., Natcher, D. et Parlee, B. (2016, October). What do we need to know about extractive resources in the North? – Northern Public Affairs. Consulté le 21 septembre 2017, à l'adresse :
<http://www.northernpublicaffairs.ca/index/magazine/volume-4-issue-3/what-do-we-need-to-know-about-extractive-resources-in-the-north/>
- Southcott, C. et Irlbacher-Fox, S. (2009). *Les économies du Nord, cap sur le changement : aider les collectivités nordiques à construire un avenir durable* Forum des ministres responsables du développement du Nord. Consulté à l'adresse :
http://www.focusnorth.ca/documents/french/library/2010/les_economies_du_nord_cap_sur_le_changement.pdf

Statistique Canada. (30 mai 2017) Tableau CANSIM 379-0030 : Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), provinces et territoires. Consulté le 22 août 2017, à l'adresse : <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&id=3790030&retrLang=fra>

ANNEXE C : GUIDE D'ENTREVUE DES INFORMATEURS CLÉS

**Évaluation du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord
(ISDEN)
Intervenants gouvernementaux**

Merci d'avoir pris le temps de participer à une entrevue pour l'évaluation du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN). Le programme ISDEN est un programme de contribution dans le domaine du développement économique qui vise à aider à créer les conditions propices au développement économique durable à long terme dans le Nord. Le programme vise à renforcer :

1. les secteurs porteurs des économies territoriales;
2. l'assise économique de chaque territoire;
3. la capacité des habitants du Nord à tirer profit des débouchés économiques qui s'offrent à eux.

Cette évaluation a pour but d'évaluer et de mesurer le succès du programme ISDEN. Elle comprend des questions au sujet de la pertinence, de l'incidence et de l'efficacité du programme pour le développement économique dans le Nord. Votre participation à ce sondage fournira des renseignements précieux afin d'aider à comprendre le programme ISDEN et son rendement, selon votre expérience et votre point de vue.

Votre participation est entièrement volontaire. Vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de mettre fin au processus en tout temps. Votre identité ne sera pas liée à vos réponses individuelles, nous ne communiquerons pas à CanNor, ni à tout autre tiers, de renseignements permettant de vous identifier. Les réponses aux entrevues ne seront utilisées que pour l'évaluation et seront présentées sous forme agrégée (c.-à-d. regroupées). Les réponses citées dans le rapport seront choisies de manière à ce que personne ne puisse être identifié.

L'entrevue devrait durer environ de 30 minutes à 1 heure. Avec votre permission, j'aimerais enregistrer l'entrevue, ce qui nous permettra de nous assurer que les résultats sont exacts et complets. Tous les enregistrements seront utilisés à des fins de recherche uniquement, et ils seront détruits à la fin du projet.

Ai-je la permission d'enregistrer l'entrevue? [O/N]

Avez-vous des questions avant de commencer ? [O/N]

Pouvons-nous commencer l'entrevue? [O/N]

PRÉSENTATION

1. Veuillez décrire votre expérience relative au programme de financement ISDEN de CanNor.

PERTINENCE DU PROGRAMME

La première section porte sur la pertinence du programme ISDEN pour les intervenants, les objectifs de CanNor et les priorités du gouvernement fédéral.

2. Croyez-vous que le gouvernement fédéral doit appuyer le développement économique dans le Nord?
3. Sans le programme ISDEN, y aurait-il des effets positifs pour le développement économique dans le Nord? Veuillez préciser.
4. Le financement du programme ISDEN a-t-il encouragé la collaboration entre CanNor, le gouvernement territorial et les collectivités autochtones pour appuyer le développement des compétences?
5. Dans quelle mesure le programme de financement ISDEN s'harmonise-t-il avec l'objectif stratégique de CanNor d'encourager des économies diversifiées, durables et dynamiques dans le Nord?

RÉSULTATS DU PROGRAMME ISDEN

Cette section contient des questions sur les résultats du programme de financement ISDEN.

6. Les projets financés par le programme ISDEN peuvent donner lieu à des partenariats entre les organisations du Nord et les gouvernements. Des partenariats continuent-ils d'être créés?
7. Selon vous, quels sont les résultats les plus importants du programme ISDEN dans votre territoire?
8. Pensez-vous que le programme ISDEN a permis de stimuler le développement économique dans votre territoire?

EFFICACITÉ

Cette section contient des questions sur l'efficacité et l'efficience du programme ISDEN.

9. D'après votre expérience et votre interaction avec le programme, comment pourrait-on améliorer l'efficacité du programme ISDEN?
10. D'après votre expérience et votre interaction avec le programme, comment pourrait-on améliorer l'efficience du programme ISDEN?

11. Existe-t-il des approches de rechange au programme ISDEN pour favoriser le développement économique dans le Nord?

12. Le programme de financement ISDEN de CanNor a-t-il donné lieu à des résultats inattendus (positifs ou négatifs)?

a. Le cas échéant, de quel type de résultats s'agit-il?

b. Qui a été touché par ces résultats supplémentaires?

CONCLUSION ET RÉCAPITULATION

C'était là toutes les questions que j'avais pour vous aujourd'hui. Avez-vous d'autres commentaires à formuler concernant le programme ISDEN de CanNor?

Je vous remercie de nouveau d'avoir pris le temps de me parler. Vos renseignements seront précieux pour l'évaluation du programme, et nous vous remercions de votre collaboration.

Évaluation du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN)

Demandeurs de financement

Merci d'avoir pris le temps de participer à une entrevue pour l'évaluation du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN). Le programme ISDEN est un programme de contribution dans le domaine du développement économique qui vise à aider à créer les conditions propices au développement économique durable à long terme dans le Nord. Le programme vise à renforcer :

1. les secteurs porteurs des économies territoriales;
2. l'assise économique de chaque territoire;
3. la capacité des habitants du Nord à tirer profit des débouchés économiques qui s'offrent à eux.

Cette évaluation a pour but d'évaluer et de mesurer le succès du programme ISDEN. Elle comprend des questions au sujet de la pertinence, de l'incidence et de l'efficacité du programme pour le développement économique dans le Nord. Votre participation à ce sondage fournira des renseignements précieux afin d'aider à comprendre le programme ISDEN et son rendement, selon votre expérience et votre point de vue.

Votre participation est entièrement volontaire. Vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de mettre fin au processus en tout temps. Votre identité ne sera pas liée à vos réponses individuelles, nous ne communiquerons pas à CanNor, ni à tout autre tiers, de renseignements permettant de vous identifier. Les réponses aux entrevues ne seront utilisées que pour l'évaluation et seront présentées sous forme agrégée (c.-à-d. regroupées). Les réponses citées dans le rapport seront choisies de manière à ce que personne ne puisse être identifié.

L'entrevue devrait durer environ de 30 minutes à 1 heure. Avec votre permission, j'aimerais enregistrer l'entrevue, ce qui nous permettra de nous assurer que les résultats sont exacts et complets. Tous les enregistrements seront utilisés à des fins de recherche uniquement, et ils seront détruits à la fin du projet.

Ai-je la permission d'enregistrer l'entrevue? [O/N]

Avez-vous des questions avant de commencer ? [O/N]

Pouvons-nous commencer l'entrevue? [O/N]

PRÉSENTATION

Veillez décrire votre expérience relative au programme de financement ISDEN de CanNor.

PERTINENCE DU PROGRAMME

La première section porte sur la pertinence du programme ISDEN pour les intervenants, les objectifs de CanNor et les priorités du gouvernement fédéral.

1. Croyez-vous que le gouvernement fédéral doit appuyer le développement économique dans le Nord?
2. Le financement du programme ISDEN de CanNor a-t-il influé sur votre décision d'investir ou non dans des projets dans le Nord?
3. Sans le programme ISDEN, y aurait-il des effets positifs pour le développement économique dans le Nord? Veuillez préciser.
4. Dans quelle mesure votre projet (ou vos projets) financé par l'intermédiaire du programme ISDEN utilise-t-il une technologie innovatrice et « propre »?
5. Votre projet (ou vos projets) financé par le programme ISDEN a-t-il créé des emplois pour les résidents du Nord?

RÉSULTATS DU PROGRAMME ISDEN

Cette section contient des questions sur les résultats du programme de financement ISDEN.

6. Votre projet financé a-t-il créé des produits de la connaissance?
 - a. Quel genre de produits de la connaissance?
 - b. Ces projets de connaissances ont-ils été mis en commun d'une manière ou d'une autre (p. ex. publiés sur Internet, présentés lors de conférences, fournis au gouvernement)?
7. Le financement du programme ISDEN a-t-il facilité l'accès au financement pour la mise en œuvre de projets dans le Nord (p. ex. en garantissant un capital supplémentaire ou des prêts)?
8. Le financement du programme ISDEN vous a-t-il encouragé à participer à d'autres projets dans le Nord? (Il peut s'agir d'investissements dans de grands projets, de possibilités d'expansion, de recherche ou autres.)
9. Selon vous, quels sont les résultats les plus importants du programme ISDEN dans le Nord?

10. Pensez-vous que le programme ISDEN a permis de stimuler le développement économique dans le Nord?

EFFICACITÉ

Cette section contient des questions sur l'efficacité et l'efficience du programme ISDEN.

11. D'après votre expérience et votre interaction avec le programme, comment pourrait-on améliorer l'efficacité du programme ISDEN?
12. D'après votre expérience et votre interaction avec le programme, comment pourrait-on améliorer l'efficience du programme ISDEN?
13. Existe-t-il des approches de rechange au programme ISDEN pour favoriser le développement économique dans le Nord?
14. Le programme de financement ISDEN de CanNor a-t-il donné lieu à des résultats inattendus (positifs ou négatifs)?
 - a. Le cas échéant, de quel type de résultats s'agit-il?
 - b. Qui a été touché par ces résultats supplémentaires?

CONCLUSION ET RÉCAPITULATION

C'était là toutes les questions que j'avais pour vous aujourd'hui. Avez-vous d'autres commentaires à formuler concernant le programme ISDEN de CanNor?

Je vous remercie de nouveau d'avoir pris le temps de me parler. Vos renseignements seront précieux pour l'évaluation du programme, et nous vous remercions de votre collaboration.

Évaluation du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN)

Personnel de CanNor

Merci d'avoir pris le temps de participer à une entrevue pour l'évaluation du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN). Le programme ISDEN est un programme de contribution dans le domaine du développement économique qui vise à aider à créer les conditions propices au développement économique durable à long terme dans le Nord. Le programme vise à renforcer :

1. les secteurs porteurs des économies territoriales;
2. l'assise économique de chaque territoire;
3. la capacité des habitants du Nord à tirer profit des débouchés économiques qui s'offrent à eux.

Cette évaluation a pour but d'évaluer et de mesurer le succès du programme ISDEN. Elle comprend des questions au sujet de la pertinence, de l'incidence et de l'efficacité du programme pour le développement économique dans le Nord. Votre participation à ce sondage fournira des renseignements précieux afin d'aider à comprendre le programme ISDEN et son rendement, selon votre expérience et votre point de vue.

Votre participation est entièrement volontaire. Vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de mettre fin au processus en tout temps. Votre identité ne sera pas liée à vos réponses individuelles, nous ne communiquerons pas à CanNor, ni à tout autre tiers, de renseignements permettant de vous identifier. Les réponses aux entrevues ne seront utilisées que pour l'évaluation et seront présentées sous forme agrégée (c.-à-d. regroupées). Les réponses citées dans le rapport seront choisies de manière à ce que personne ne puisse être identifié.

L'entrevue devrait durer environ de 1 heure à 1 h 30. Avec votre permission, j'aimerais enregistrer l'entrevue, ce qui nous permettra de nous assurer que les résultats sont exacts et complets. Tous les enregistrements seront utilisés à des fins de recherche uniquement, et ils seront détruits à la fin du projet.

Ai-je la permission d'enregistrer l'entrevue? [O/N]

Avez-vous des questions avant de commencer ? [O/N]

Pouvons-nous commencer l'entrevue? [O/N]

PRÉSENTATION

1. Veuillez décrire votre expérience relative au programme de financement ISDEN de CanNor.

PERTINENCE DU PROGRAMME

La première section porte sur la pertinence du programme ISDEN pour les intervenants, les objectifs de CanNor et les priorités du gouvernement fédéral.

2. Croyez-vous que le gouvernement fédéral doit appuyer le développement économique dans le Nord?
3. Le gouvernement du Canada a défini les domaines prioritaires suivants dans le budget de 2017 :
 - Innovation et technologies propres;
 - Économie axée sur une croissance propre;
 - Communautés autochtones plus saines et plus fortes;
 - Consolidation des relations avec les collectivités des Premières Nations et des Inuits.

Ces priorités sont-elles pondérées au moment de prendre des décisions de financement? (Par exemple, des points sont-ils attribués lorsque les propositions se rapportent à un domaine prioritaire?)

Quel pourcentage des projets financés dans le cadre du programme ISDEN comprendrait des éléments qui correspondent à ces priorités?

4. Sans le programme ISDEN, y aurait-il des effets positifs pour le développement économique dans le Nord? Veuillez préciser.
5. Croyez-vous que les projets financés par le programme ISDEN renforcent les relations entre les intervenants et les collectivités (p. ex. CanNor, AANC, promoteurs de projets)?
6. Dans quelle mesure le programme de financement ISDEN s'harmonise-t-il avec l'objectif stratégique de CanNor d'encourager des économies diversifiées, durables et dynamiques dans le Nord? Comment ces objectifs sont-ils pris en compte dans les décisions de financement?

RÉSULTATS DU PROGRAMME ISDEN

Cette section contient des questions sur les résultats du programme de financement ISDEN.

7. Lequel de ces types de projets est financé par le programme ISDEN?
 - Recherche géoscientifique
 - Recherche
 - Cartographie topographique
 - Évaluation des stocks de ressources
 - Collecte et numérisation des données socioéconomiques
 - Collecte de données sectorielles et vues d'ensemble
 - Études de faisabilité
 - Infrastructures publiques
 - Stratégies sectorielles
 - Grappe de technologies
 - Analyses de rentabilisation
 - Brevets et certifications
 - Nouveaux produits et services
- a. Ces projets donnent-ils lieu à des produits de la connaissance?
- b. Si oui, ces produits sont-ils diffusés d'une manière ou d'une autre? Veuillez préciser.
8. Les projets financés dans le cadre du programme ISDEN ont-ils donné lieu ou contribué à une infrastructure à plusieurs utilisateurs ou publique (p. ex. artères de transport, ports, aéroports ou projets de télécommunications)?
9. Les projets financés par le programme ISDEN peuvent donner lieu à des partenariats entre les organisations du Nord et les gouvernements. Des partenariats continuent-ils d'être créés?
10. Selon vous, quelles sont les répercussions les plus importantes du programme ISDEN dans votre territoire?
11. Pensez-vous que le programme ISDEN a permis de stimuler le développement économique dans votre territoire?
12. Dans l'affirmative, le programme ISDEN a-t-il contribué à la durabilité des avantages du développement économique :
 - i) en stimulant l'esprit d'entreprise?
 - ii) en favorisant l'émergence et la durabilité des activités économiques dans des secteurs tels que le tourisme, les géosciences, les énergies renouvelables, la pêche et les secteurs culturels/traditionnels?

EFFICACITÉ

Cette section contient des questions sur l'efficacité et l'efficience du programme ISDEN.

13. D'après votre expérience et votre interaction avec le programme, comment pourrait-on améliorer l'efficacité du programme ISDEN?
14. Les paramètres du programme devraient-ils être modifiés de quelque façon que ce soit afin de maximiser l'utilisation du financement pour le développement économique et la promotion de l'innovation?
15. D'après votre expérience et votre interaction avec le programme, comment pourrait-on améliorer l'efficience du programme ISDEN?
16. Le programme ISDEN est le moyen le plus efficace et le plus économique d'obtenir les extrants du programme (voir la question 6) et de progresser vers l'atteinte des résultats du programme :
 - Augmentation de la quantité d'information mise à la disposition du public;
 - Élargissement de l'infrastructure économique multi-utilisateurs;
 - Accès accru au capital;
 - Renforcement de la capacité des gens du Nord à saisir les occasions de développement économique;
 - Augmentation des partenariats avec les gouvernements et les organismes du Nord;
 - Accroissement des investissements du secteur privé et augmentation du nombre de possibilités d'affaires et d'emploi;
 - Accroissement de la viabilité des principaux moteurs économiques;
 - Accroissement du développement et de la diversification économiques?
17. Existe-t-il des approches de rechange au programme ISDEN pour favoriser le développement économique dans le Nord?
18. Le programme de financement ISDEN de CanNor a-t-il donné lieu à des résultats inattendus (positifs ou négatifs)?
 - a. Le cas échéant, de quel type de résultats s'agit-il?
 - b. Qui a été touché par ces résultats supplémentaires?

CONCLUSION ET RÉCAPITULATION

C'était là toutes les questions que j'avais pour vous aujourd'hui. Avez-vous d'autres commentaires à formuler concernant le programme ISDEN de CanNor?

Je vous remercie de nouveau d'avoir pris le temps de me parler. Vos renseignements seront précieux pour l'évaluation du programme, et nous vous remercions de votre collaboration.

**ANNEXE D : ÉVALUATION DES INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES DANS LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU
NORD (SINED) SONDAGE AUPRÈS DES DEMANDEURS DE FINANCEMENT DU NORD (ISDEN)**

**Évaluation du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord
(ISDEN)**

Sondage auprès des demandeurs de financement

CanNor effectue une évaluation du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN). Le programme ISDEN est un programme de contribution dans le domaine du développement économique qui vise à aider à créer les conditions propices au développement économique durable à long terme dans le Nord. Au nom de CanNor, R.A. Malatest & Associates Ltd. mène ce sondage afin d'obtenir les commentaires des organisations qui ont reçu des fonds du programme ISDEN au cours des cinq dernières années (de 2012-2013 à 2016-2017). Vos réponses nous aideront à évaluer et à mesurer la pertinence, l'incidence et l'efficacité du programme ISDEN.

Votre participation est entièrement volontaire. Votre identité ne sera pas associée à vos réponses. Nous ne communiquerons aucune de vos données d'identification personnelle ni avec CanNor ni aucune autre tierce partie. Les réponses issues du sondage seront utilisées uniquement pour cette évaluation.

Pour protéger la confidentialité de vos renseignements, Malatest a mis en place un protocole et des politiques de grande envergure sur les données; pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site http://www.malatest.com/fr/Privacy_fr.htm.

Environ 10 minutes seront nécessaires pour remplir le sondage. Veuillez **cliquer ici** pour répondre au sondage.

Si vous avez besoin d'aide, vous pouvez communiquer avec R.A. Malatest & Associates Ltd. au 1-888-274-1700 du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 16 h 30 (heure normale du Pacifique). Votre numéro de sondage est [NUMÉRO DE SONDAGE].

1. L'évaluation du programme ISDEN porte sur les cinq dernières années. Quand avez-vous reçu des fonds du programme ISDEN? (*Sélectionnez tout ce qui s'applique.*)
 - a. 2012-2013
 - b. 2013-2014
 - c. 2014-2015
 - d. 2015-2016
 - e. 2016-2017
 - f. Je ne sais pas
 - g. Je n'ai pas reçu de financement du programme ISDEN* → **Merci de votre participation au sondage d'évaluation du programme ISDEN.** [*Passer à la page suivante*]

2. Quel est l'état de votre plus récent projet financé par le programme ISDEN?
 - a. Phase de lancement/planification
 - b. En cours (p. ex. collecte de données, analyse)
 - c. Presque achevé (p. ex. préparation des rapports définitifs)
 - d. Achevé (p. ex. rapports définitifs soumis) [*passer à la Q4*]
 - e. Autre → veuillez expliquer : _____ [*obligatoire si sélectionné*]
 - f. Je ne sais pas [*passer à la Q5*]

3. Quelle est la date prévue d'achèvement du projet? [*à demander uniquement si Q2 = a, b, c, ou e*]
 - a. _____ [*obligatoire; format MM/AAAA*]
 - b. Je ne sais pas

4. . Quand le projet a-t-il été achevé? [*à demander uniquement si Q2 = d, autrement, passer à la Q5*]
 - a. _____ [*obligatoire; MM/AAAA*]
 - b. Je ne sais pas

5. Avez-vous obtenu des fonds ou des contributions en nature d'autres sources pour votre ou vos projets financés par le programme ISDEN?
 - a. Oui, j'ai obtenu des fonds
 - b. Oui, j'ai obtenu des contributions en nature
 - c. Non [*passer à la Q8*]
 - d. Je ne sais pas [*passer à la Q8*]

6. De quelles sources avez-vous obtenu des fonds ou des contributions en nature? (*Choisir tout ce qui s'applique*)
- a. Gouvernement territorial
 - b. Organisme à but non lucratif
 - c. Organisation du secteur privé
 - d. Investissements individuels
 - e. Autre → veuillez expliquer : _____ [*obligatoire si sélectionné*]
7. L'obtention du financement du programme ISDEN vous a-t-elle aidé à obtenir d'autres fonds ou contributions en nature?
- a. Oui → veuillez expliquer : [*facultatif*]

 - b. Non
 - c. Je ne sais pas
8. Le ou les projets seraient-ils allés de l'avant sans le financement du programme ISDEN?
- a. Oui – dans la même mesure
 - b. Oui – mais selon une capacité réduite
 - c. Non
 - d. Je ne sais pas

9. Quels ont été les principaux résultats (ou résultats prévus) pour votre ou vos projets financés par le programme ISDEN? (*Choisir tout ce qui s'applique*)
- a. Emplois pour les habitants du Nord
 - i. Combien d'emplois environ ont été créés? _____ [*facultatif*]
 - ii. Ces emplois ont-ils été maintenus, ou le seront-ils, après la fin du financement du programme ISDEN?
 - o Oui
 - o Non
 - o Je ne sais pas
 - b. Emplois pour les Canadiens à l'extérieur des territoires
 - i. Combien d'emplois environ ont été créés? _____ [*facultatif*]
 - c. Infrastructures communautaires ou publiques
 - d. Accès aux télécommunications
 - e. Croissance des secteurs : [*choisir tout ce qui s'applique*]
 - o i. Tourisme
 - o ii. Pêches
 - o iii. Exploitation minière
 - iv. Autre → veuillez expliquer
 - f. Connaissances scientifiques (dont les nouvelles cartes et nouvelles données des indicateurs)
 - g. Formation et/ou développement des compétences pour les habitants du Nord (Veuillez expliquer : _____ [*facultatif*])
 - i. Combien de personnes environ ont été formées? _____ [*facultatif*]
 - h. Développement économique communautaire (p. ex. possibilités d'affaires, tourisme, possibilités d'entrepreneuriat)
 - i. Autre → veuillez expliquer : _____ [*obligatoire si sélectionné*]
 - j. Je ne sais pas
10. Votre ou vos projets financés par le programme ISDEN ont-ils généré des produits de la connaissance (p. ex. dossiers, rapports, présentations, site Web)?
- a. Oui → Quel genre de produits de la connaissance? (*Choisir tout ce qui s'applique*)
 - i. Articles universitaires
 - ii. Rapports → À qui ont-ils été distribués? _____
 - iii. Autres publications → Veuillez préciser : _____
 - iv. Création de pages de site Web ou site Web entier
 - v. Présentations →
 - o À des conférences
 - o À un conseil/gouvernement autochtone
 - o Au gouvernement territorial/provincial
 - o Au gouvernement fédéral
 - o À des collectivités/organismes communautaires
 - o Autre → veuillez préciser : _____

- vi. Manuels de formation
 - vii. Ateliers
 - viii. Autre → veuillez expliquer : _____ [obligatoire si sélectionné]
- b. Non [passer à la Q13]
- c. Je ne sais pas [passer à la Q13]
11. Ces produits de la connaissance sont-ils accessibles au public (p. ex. sur Internet) ou ont-ils été mis en commun au-delà de votre organisation (p. ex. lors de conférences)?
- a. Oui
 - b. Non
12. Quelles sont les incidences majeures du financement du programme ISDEN pour le développement économique dans votre secteur/territoire/collectivité? [Il faut sélectionner au moins un élément; on peut remplir tant a que b; Je ne sais pas est exclusif]
- a. _____

 - b. _____

 - c. Je ne sais pas
13. Comment votre relation avec CanNor a-t-elle changé à la suite de la réception du financement du programme ISDEN?
- a. S'est améliorée
 - b. Est demeurée la même
 - c. S'est détériorée
 - d. Je ne sais pas
- 13b. Comment décririez-vous votre relation avec CanNor? (à demander uniquement si 13 = b)
- a. Positive
 - b. Négative
14. Avez-vous éprouvé des difficultés concernant le programme ISDEN (p. ex. processus de demande ou d'approbation, cycle de financement, production de rapports, autre)?
- a. Oui
 - b. Non [passer à la Q17]
15. Quelles sont les difficultés que vous avez éprouvées? (Choisir tout ce qui s'applique)
- a. Processus de demande → Veuillez expliquer : _____ [obligatoire si sélectionné]
 - b. Processus d'approbation → Veuillez expliquer : _____ [obligatoire si sélectionné]
 - c. Cycle de financement → Veuillez expliquer : _____ [obligatoire si sélectionné]
 - d. Production de rapports → Veuillez expliquer : _____ [obligatoire si sélectionné]
 - e. Autre → Veuillez expliquer : _____ [obligatoire si sélectionné]
 - f. Je ne sais pas [passer à la Q17]

16. Y a-t-il des améliorations pouvant être apportées au programme de financement ISDEN afin de résoudre les difficultés que vous avez indiquées? *[Il faut sélectionner au moins un élément; on peut remplir a et b; Je ne sais pas est exclusif]*

- a. _____

- b. _____

- c. Je ne sais pas

17. Sans le programme ISDEN, y aurait-il des effets positifs pour le développement économique dans le Nord?

- a. Oui → Veuillez expliquer : *[obligatoire si sélectionné]*

- b. Non
- c. Je ne sais pas

18. Existe-t-il des aspects qui présentent un obstacle au développement économique que le programme ISDEN ne prend pas actuellement en compte?

- a. Oui → Quels sont ces obstacles et quels changements devrait-on apporter au programme ISDEN pour aider à les éliminer?

- b. Non
- c. Je ne sais pas

Mot de la fin

Auriez-vous d'autres commentaires à nous faire concernant cette évaluation?

-
- o Aucun commentaire pour l'instant

NOUS VOUS REMERCIONS DE VOTRE COLLABORATION

Aller au site Web : <http://www.cannor.gc.ca>

ANNEXE E : FOIRE AUX QUESTIONS DU SONDAGE AUPRÈS DES PROMOTEURS DE PROJETS

Évaluation du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN)

Demandeurs de financement Foire aux questions

En quoi consiste l'étude?

CanNor effectue une évaluation du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN). Le programme ISDEN est un programme de contribution dans le domaine du développement économique qui vise à aider à créer les conditions propices au développement économique durable à long terme dans le Nord. Le programme vise à renforcer :

4. les secteurs porteurs des économies territoriales;
5. l'assise économique de chaque territoire;
6. la capacité des habitants du Nord à tirer profit des débouchés économiques qui s'offrent à eux.

R.A. Malatest & Associates Ltd. (Malatest), une entreprise de recherche canadienne, a été sélectionnée par CanNor pour mener l'évaluation du programme ISDEN. L'étude comprend un sondage, des entrevues auprès d'intervenants clés, l'examen de dossiers et des études de cas de projets financés dans le cadre du programme ISDEN.

Pourquoi mon organisation devrait-elle participer à ce sondage?

Le sondage nous aidera à évaluer et à mesurer l'efficacité du programme ISDEN. Particulièrement, dans le sondage, on posera des questions au sujet de la pertinence, de l'incidence et de l'efficacité du programme de financement. Votre participation à ce sondage permettra de recueillir des renseignements précieux afin d'aider à comprendre le programme ISDEN et son rendement, selon votre expérience et votre point de vue. Il aidera également à déterminer les améliorations éventuelles à l'efficacité du programme, l'incidence du programme ISDEN dans votre secteur, ainsi que ses répercussions sur le développement économique partout dans le Nord.

Les résultats finaux de l'évaluation seront affichés sur le site Web de CanNor après la fin du projet.

Qui devrait participer à cette entrevue?

Nous demandons aux personnes qui connaissent le plus le processus de financement du programme ISDEN (p. ex. les demandes, les rapports), ainsi qu'aux responsables de projets financés par le programme ISDEN (p. ex. échéanciers, objectifs, résultats de projets) de remplir le questionnaire du sondage.

Comment avez-vous obtenu mon nom?

Les bureaux régionaux de CanNor (Iqaluit, Yellowknife et Whitehorse) ont donné à Malatest une liste de promoteurs de projets ayant reçu des fonds entre 2012-2013 et 2016-2017.

Comment ma vie privée sera-t-elle protégée?

Aucune information personnelle compromettante ne sera demandée dans ce sondage. Votre nom ne sera délibérément indiqué dans aucun rapport d'évaluation ou autre document dans le cadre de ce

projet (p. ex. nous n'associerons pas votre nom ou votre organisation à un commentaire ou une conclusion en particulier). L'information obtenue ne sera utilisée que dans cette étude; elle ne sera utilisée pour aucune autre fin. Nous ne diffuserons ni ne vendrons aucune information reçue, y compris les coordonnées.

Pour protéger la confidentialité de vos renseignements, Malatest a mis en place un protocole et des politiques de grande envergure sur les données; pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site http://www.malatest.com/fr/Privacy_fr.htm.

La participation au sondage est-elle obligatoire?

La participation à ce sondage est entièrement volontaire. Votre participation sera très utile et guidera l'étude en permettant de mieux comprendre l'expérience de votre organisation avec le programme de financement ISDEN. Si vous décidez de participer au sondage, vous pouvez arrêter de répondre aux questions à tout moment et reprendre plus tard en utilisant le code d'accès indiqué dans l'invitation envoyée par courriel.

Combien de temps faut-il pour effectuer le sondage?

Il vous faudra environ 10 ou 15 minutes pour remplir le questionnaire.

Dans quel délai dois-je remplir le sondage?

Le questionnaire sera accessible du jour où vous recevez la demande de participation jusqu'au 29 septembre 2017.

Comment participer au sondage?

Si vous désirez participer au sondage, vous pouvez suivre le lien ci-dessous (en anglais). Si vous avez besoin d'aide, vous pouvez communiquer avec R.A. Malatest & Associates Ltd. au **1-888-274-1700** du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 16 h 30, heure avancée du Pacifique.

www.sinedeval.malatest.net

Merci de votre intérêt et de votre participation.