

D49A1  
F67  
A1  
2004/05  
QMC  
P. gouv.

# Objectif Nord

CANADA

## FORUM

DES MINISTRES  
RESPONSABLES  
DU DÉVELOPPEMENT  
DU NORD

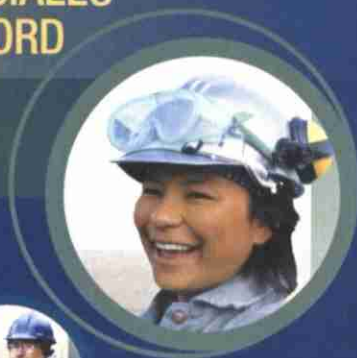


### INITIATIVES DE MAXIMISATION DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES DES PROJETS MAJEURS DANS LE NORD

Rapport d'activités 2004-2005  
et recommandations

#### LE PAS

14, 15 ET 16  
SEPTEMBRE 2005



RESSOURCES - INNOVATION - TECHNOLOGIE - DÉVELOPPEMENT  
PERSPECTIVE D'AVENIR - EXPORTATION - TOURISME - ÉTUDES  
EXPLOITATION - MINÈRE - INDUSTRIE FORESTIÈRE



D49A1  
F67  
A1  
2004/05  
QMC  
P.gouv.

---

**FORUM DES MINISTRES RESPONSABLES  
DU DÉVELOPPEMENT DU NORD**

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

107984

**Rapport d'activités 2004-2005  
et recommandations**



**Le Pas - Manitoba**

**14,15 et 16 septembre 2005**

---



Coordination et rédaction :

Monsieur Daniel Gaudreau  
Ministère des Affaires municipales et des Régions  
Gouvernement du Québec

Monsieur Dan Westman  
Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest

Monsieur Gérard Duhaime  
Université Laval

Madame Heather Myers  
Université du Nord de la Colombie-Britannique

Collaboration à la rédaction et  
membres du groupe de travail :

Madame Manon Cyr  
Ministère des Affaires municipales et des Régions  
Gouvernement du Québec

Monsieur Ian Harper  
Gouvernement de la Colombie-Britannique

Madame Sherelyn Caderma  
Gouvernement de la Saskatchewan

Madame Susan Ellis  
Gouvernement du Yukon

Monsieur Kevin Todd  
Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest

Monsieur Richard Zieba  
Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest

Madame Nathalie Bolduc  
M.A. Étudiante, Université Laval

Madame Anita Jones  
Gouvernement de la Saskatchewan

Secrétariat

Denise Bérubé  
Ministère des Affaires municipales et des Régions  
Gouvernement du Québec



**Maximisation des retombées  
économiques et sociales des projets majeurs dans le Nord**

**Forum des ministres responsables  
du développement du Nord**

**Rapport d'activités 2004-2005  
et recommandations**

---

Table des matières

1. Le Forum des ministres responsables du développement du Nord .....	4
2. L'initiative prioritaire de maximisation des retombées économiques et sociales .....	5
2.1 Le contexte .....	5
2.2 La démarche.....	6
2.3 Le bilan du Forum de 2004.....	7
2.4 Les travaux de 2005.....	8
3. Le développement durable, fondement d'une approche de maximisation .....	10
4. La proposition du cadre de référence .....	12
4.1 La mobilisation des ressources vers la maximisation .....	13
4.2 La volonté du promoteur.....	14
4.3 L'intervention de l'État .....	15
4.4 La participation du milieu .....	16
4.5 L'accroissement des capacités du milieu.....	17
4.6 L'intégration des pratiques innovatrices.....	18
4.7 Le système de suivi .....	19
4.8 Synthèse.....	20
5. La proposition du système de suivi.....	24
6. Conclusion et Recommandations.....	26
Annexe: Plan de travail 2005-2007.....	28



## 1. Le Forum des ministres responsables du développement du Nord

Créé en 2000, le Forum des ministres responsables du développement du Nord, à sa réunion de La Ronge, en Saskatchewan, en 2001, s'est donné comme mission de « promouvoir les intérêts communs et particuliers des populations du Nord et de favoriser la sensibilisation aux réalisations, aux contributions ainsi qu'au potentiel du Nord ».

Pour réaliser sa mission, le Forum s'est fixé cinq objectifs, à savoir de :

- déterminer et mettre en œuvre des actions stratégiques qui assureront la promotion du développement socio-économique du Nord;
- renforcer le positionnement du Nord de priorités provinciales, territoriales et nationales;
- accroître la coopération entre les gouvernements provinciaux et territoriaux et le gouvernement du Canada;
- échanger de l'information;
- organiser une conférence annuelle qui servira de tribune aux ministres responsables du développement du Nord pour établir des priorités.

L'initiative prioritaire de la maximisation des retombées économiques et sociales des projets majeurs de développement dans le Nord, qui fait l'objet du présent rapport, cherche à rencontrer la mission et les objectifs du Forum des ministres responsables du développement du Nord.



## 2. L'initiative prioritaire de maximisation des retombées économiques et sociales

### 2.1 Le contexte

Lors du Forum fédéral-provincial-territorial annuel des ministres responsables du développement du Nord, qui s'est tenu à Iqaluit au Nunavut en 2003, la province de Québec a présenté une nouvelle initiative prioritaire portant sur la « Maximisation des retombées économiques et sociales de projets majeurs dans le Nord ».

Ce projet était lié avec le projet prioritaire portant sur le développement des infrastructures. Lors du dépôt du rapport sur le développement des infrastructures dans le Nord à Iqaluit, le gouvernement responsable de ce comité au Forum, en l'occurrence les Territoires du Nord-Ouest, a fait part aux autres gouvernements des résultats de l'inventaire des projets en cours ou planifiés à court terme au Canada en matière d'infrastructures dans le Nord répertorié auprès des provinces et territoires canadiens en 2003.

Plus de 241 projets ont été identifiés dans différents secteurs d'activités économiques dans le Nord du Canada. Selon les estimations fournies par les provinces et territoires, ceux-ci généreront, à court terme c'est-à-dire d'ici cinq ans, des investissements de quelque 73 milliards de dollars et entraîneront la création d'emplois correspondants à 187 000 années-personnes.

D'une façon générale, ces projets majeurs stimuleront la création d'emplois et la diversification économique en rendant l'économie canadienne plus productive et plus concurrentielle. Mais le constat alors fait par le gouvernement du Québec, et partagé par les représentants des autres gouvernements des provinces et territoires, ainsi que du gouvernement fédéral, était à l'effet que, face à ces investissements majeurs dans le Nord le défi lancé aux gouvernements canadiens et aux partenaires privés impliqués dans ces projets d'investissements majeurs résidait maintenant dans la maximisation des retombées économiques et sociales de ces projets de façon à améliorer notamment la qualité de vie de tous les habitants du Nord.

En effet étant donné l'ampleur de cet enjeu, il a été jugé important d'évaluer la manière dont les gouvernements canadiens tireront profit de ces investissements majeurs pour le bénéfice des habitants du Nord ainsi que pour tous les canadiens.

Pour réaliser cette évaluation, une démarche en deux étapes a été convenue. Il a d'abord été convenu de répertorier et d'analyser les manières de faire qui, dans le cadre de projets d'investissements majeurs, favorisent la maximisation des retombées économiques et sociales. Cette analyse des pratiques exemplaires en matière de développement devait porter particulièrement sur l'exploitation des ressources naturelles, et puiser à même des exemples répertoriés au Canada et dans le monde. À partir de l'analyse de ces exemples, l'on chercherait ultimement à réaliser un modèle ou cadre de référence qui servirait en quelque sorte de « guide de pratique » aux



gouvernements et aux partenaires du secteur privé, de sorte que les projets majeurs d'investissements exécutés dans le Nord laissent des retombées économiques et sociales maximales dans les localités visées, ainsi que pour l'ensemble du pays. Il s'agit dans ce domaine de hisser le Canada au rang des meilleurs dans le monde.

Ensuite, la seconde phase du projet consisterait à examiner les incidences de l'investissement et du développement dans le Nord pour l'ensemble du Canada. Cet exercice permettrait de faire ressortir notamment les effets du développement économique du Nord du Canada sur l'ensemble de l'économie canadienne, mais aussi cet impact pour les régions nordiques elles-mêmes, et ce, de façon à mettre en évidence l'écart entre les investissements consentis au Nord et les retombées de ceux-ci pour les populations nordiques.

Toutes les provinces et territoires ont appuyé l'initiative proposée par le Québec.

## **2.2 La démarche**

Le gouvernement du Québec ainsi que celui des Territoires du Nord-Ouest ont été désigné comme gouvernements responsables du développement de ce thème et un groupe de travail a été constitué. Ce groupe de travail comprend également des représentants de la Colombie-Britannique, de la Saskatchewan et du Yukon.

Un plan de travail détaillé a alors été déposé par le groupe de travail et inclus dans le Plan d'action triennal 2004-2006 du Forum des ministres responsables du développement du Nord; en voici les principales étapes :

- Élaborer un modèle permettant d'analyser les stratégies et les actions qui ont permis d'obtenir des retombées économiques et sociales maximales.
- Dans chaque province ou territoire, déterminer de meilleures pratiques qui optimisent les retombées économiques et sociales de grands projets.
- Conjointement avec des organismes partenaires, déterminer des exemples d'outils, de modèles et de renseignements utilisés dans le Nord canadien ou à l'échelle internationale qui permet de maximiser les retombées économiques et sociales de grands projets.
- Rassembler les meilleurs outils, modèles et renseignements utilisés dans le Nord canadien et à l'échelle internationale et les présenter au Forum des ministres responsables du développement du Nord en septembre 2004.

De façon à répertorier les meilleurs exemples canadiens, le groupe de travail a demandé à chaque province et territoire de fournir deux exemples de maximisation des retombées économiques et sociales de projets dans le Nord.

En outre, et concernant les exemples de maximisation des retombées économiques et sociales de projets majeurs au niveau international, et à la demande des gouvernements du Québec et des Territoires du Nord-Ouest, l'Observatoire de



l'administration publique de l'ENAP a reçu comme mandat, en avril 2004, d'identifier, au niveau international, des exemples susceptibles de guider les gouvernements et les partenaires privés dans la maximisation des retombées économiques et sociales des projets majeurs dans le Nord.

Cinq thèmes ont été identifiés par le groupe de travail sur la base du rapport présenté en 2003 par les Territoires du Nord-Ouest :

- politiques globales de maximisation;
- secteur minier;
- secteur de l'exploitation énergétique, de l'hydroélectricité incluant les pipe-lines;
- secteur forestier;
- infrastructures de transport.

### **2.3 Le bilan du Forum de 2004**

Pour guider les gouvernements et partenaires privés dans la maximisation des retombées économiques et sociales des projets majeurs dans le Nord :

- 25 pratiques exemplaires issues de gouvernements nationaux, de regroupements d'États ou d'entreprises privées ont été répertoriées au niveau international, principalement dans les pays de l'OCDE, en partenariat avec l'ENAP. Également, près de 20 pratiques exemplaires de maximisation ont été répertoriées au Canada par les provinces et les territoires.

Les travaux ont permis :

- De doter le Forum d'une banque d'information unique sur les pratiques exemplaires canadiennes et internationales de maximisation;
- De mettre en évidence plusieurs facteurs de succès favorisant la maximisation;
- D'établir un lien entre la maximisation et l'application des principes de développement durable;
- De confirmer la pertinence de développer un cadre de référence en matière de maximisation, susceptible de s'appliquer aux projets majeurs dans le Nord au cours des prochaines années;
- De reconnaître l'importance d'un système de suivi comme facteur-clé de maximisation;
- De reconnaître le système de suivi comme outil pour permettre aux ministres responsables du développement du Nord d'évaluer l'impact des investissements consentis dans le Nord canadien sur l'ensemble de l'économie canadienne, mais aussi pour les régions nordiques elles-mêmes.

Recommandations du Forum 2004 « Faire mieux et davantage » :



1. Élaborer et proposer, lors du Forum 2005, un cadre de référence pour la maximisation des retombées économiques et sociales applicables à tous projets dans le Nord.
2. Élaborer et déposer, lors du Forum 2005, un système de suivi qui s'appuie sur des outils existants (ArcticStat). Le système de suivi devrait :
  - Mesurer la performance du cadre de référence;
  - Évaluer l'impact des investissements consentis (73 MM \$) dans le Nord canadien sur l'ensemble de l'économie canadienne, mais aussi pour les régions nordiques elles-mêmes (phase II 2003).

Le groupe de travail a été mandaté afin de :

- Mettre en œuvre les recommandations;
- S'adjoindre les ressources nécessaires au sein des gouvernements membres du Forum *Senior Officials Working Group* (SOWG);
- Consolider le partenariat avec le milieu universitaire et de la recherche au Canada et, le cas échéant, ailleurs dans le monde.

#### **2.4 Les travaux de 2005**

Lors de la rencontre préparatoire, qui s'est tenue à Winnipeg au Manitoba en février 2005, les représentants des gouvernements membres ont revu le plan d'action. Afin de réaliser le mandat confié par les ministres lors du Forum de Chibougamau, il a été convenu que :

- Le Québec et les Territoires du Nord-Ouest continueront à travailler sur ce projet de concert avec la Saskatchewan et la Colombie-Britannique ainsi que le Yukon qui s'est joint au comité;
- Le comité sera secondé par un comité aviseur composé de M. Gérard Duhaime de l'Université Laval (UL) et de Mme Heather Myers de l'Université du Nord de la Colombie-Britannique (UNBC). D'autres ressources issues du milieu universitaire et de la recherche au Canada ou ailleurs dans le monde pourront se joindre au comité aviseur selon la progression des travaux et en fonction des besoins;

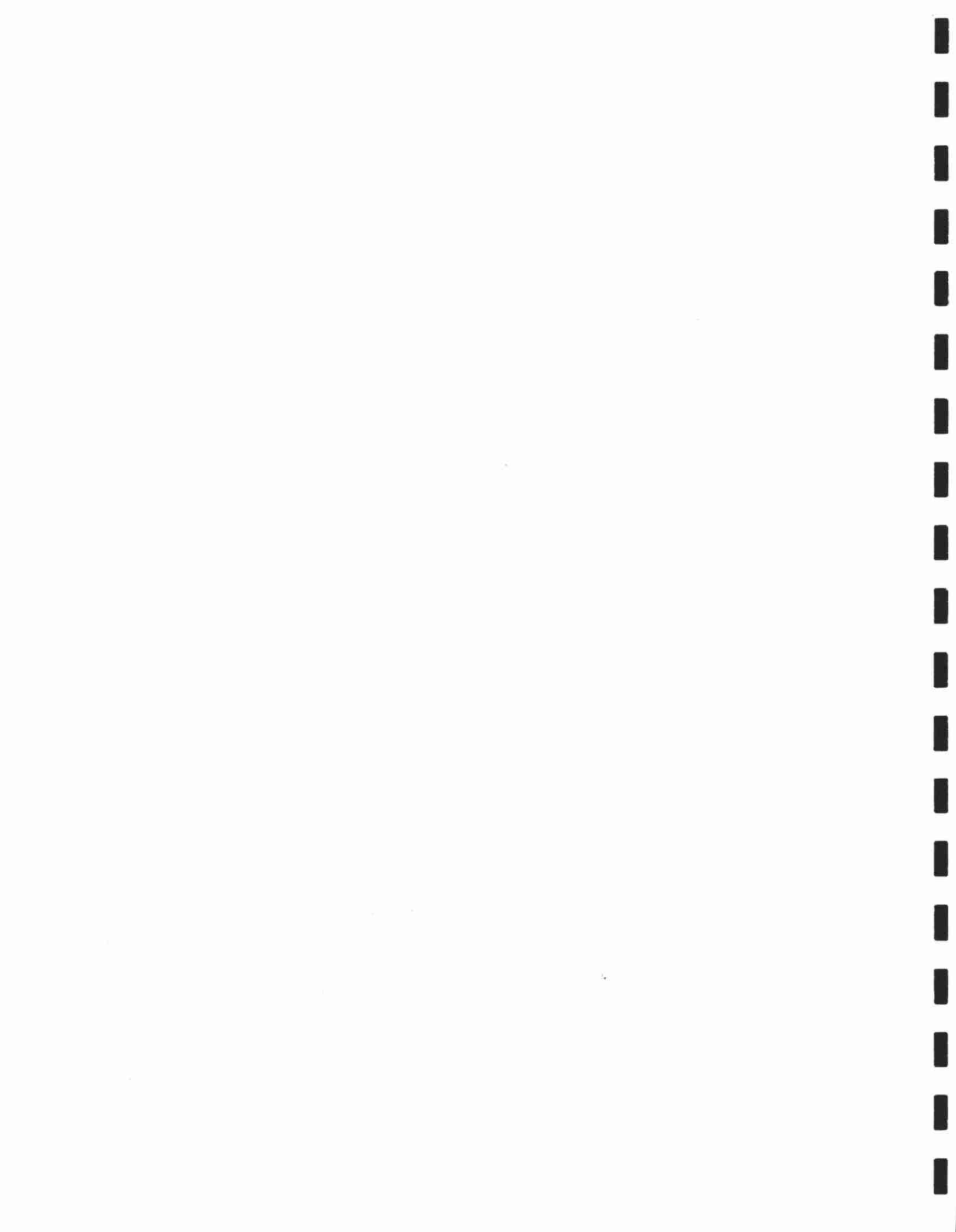
On retrouve en annexe le plan de travail 2005-2007 proposé par le groupe de travail ainsi que le tableau des résultats attendus pour le Forum 2005 et le Forum 2006.

Aux fins de la réalisation du mandat de cette année et conformément aux recommandations du Forum 2004, les membres du groupe de travail ont poursuivi leurs travaux avec le concours de représentants du milieu universitaire canadien. Les travaux ont dans un premier temps porté sur l'élaboration de la proposition du cadre de référence que l'on retrouve à la section 4 du présent document. Appuyé par les travaux effectués en 2003-2004, le cadre de référence reprend pour l'essentiel les éléments stratégiques d'une démarche de maximisation en y précisant certains moyens de mise en œuvre suggérés par les exemples internationaux et canadiens signalés dans le Rapport de Chibougamau d'octobre 2004.



Dans un second temps, les membres du groupe de travail ont esquissé les éléments principaux d'un système de suivi des projets dans le Nord, suggérant des mesures d'évaluation initiales et de suivi ainsi que des indicateurs. Pour des raisons méthodologiques, d'échéancier imparfait et de complexité intrinsèque à l'outil, le développement d'une structure détaillée de suivi et d'un indice mesurable de maximisation a été reporté à l'année 2005-2006. On retrouve la proposition du système de suivi à la section 5 du présent document.

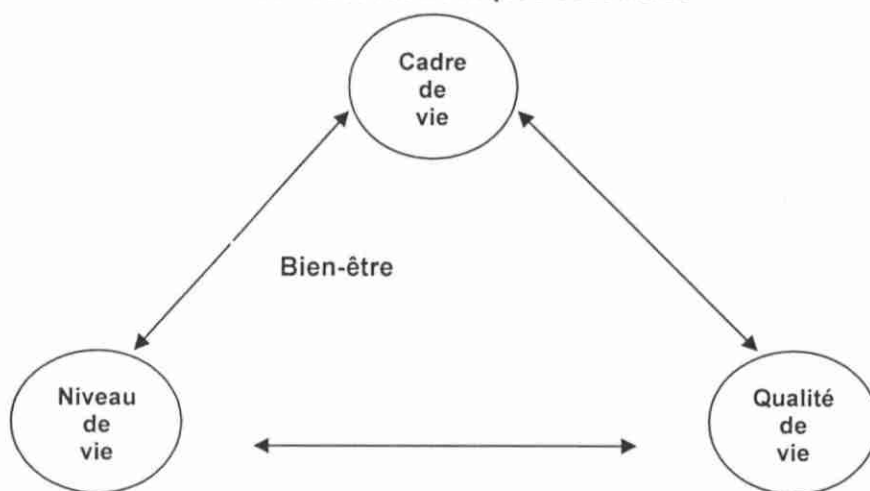
Enfin, le groupe de travail a préparé la présentation des ministres au Forum 2005 et proposé les recommandations pour la poursuite des travaux en 2005-2006.



### 3. Le développement durable, fondement d'une approche de maximisation

Si l'objectif ultime des efforts de maximisation des retombées économiques et sociales des projets est l'amélioration du bien-être des populations en général, comme le souhaite le Forum des ministres responsables du développement du Nord, il faut agir non seulement sur l'environnement économique, qui est de nature à influencer le niveau de vie, mais encore sur l'environnement bâti et naturel c'est-à-dire sur le cadre de vie et enfin sur l'environnement social et la qualité de vie. Toutes ces dimensions sont indissociables et doivent être considérées dans une approche de maximisation des retombées économiques et sociales. (voir graphique 1).

Graphique 1 : Concept global de maximisation des retombées économiques et sociales



Dans une pareille perspective, les travaux effectués par le Forum en 2003-2004 nous ont permis de constater qu'il existe une nette convergence entre la maximisation des retombées économiques et sociales des projets de développement dans le Nord et les principes du développement durable tel que préconisé dans la déclaration finale de la conférence de l'Organisation des Nations Unies sur l'environnement et le développement de 1992, la Déclaration de Rio<sup>1</sup>. La Déclaration de Rio énonce notamment la nécessité de :

- la satisfaction des besoins des générations actuelles et futures en matière d'environnement et de développement;
- l'équité entre le développement et l'environnement;
- la protection de l'environnement comme partie intégrante du développement;
- l'éradication de la pauvreté comme condition essentielle du développement durable;

<sup>1</sup> Report on the United Nations Conference on Environment and Development. Rio de Janeiro, 3-14 June 1992. Annex I. Rio Declaration on Environment and Development. Adresse URL: [www.un.org/documents/ga/conf/151/aconf15126-1annex1.htm](http://www.un.org/documents/ga/conf/151/aconf15126-1annex1.htm) (2004-07-09).



- la priorité aux régions moins développées et à celles dont l'environnement est plus vulnérable;
- la protection et la restauration de la santé et l'intégrité des écosystèmes;
- la réduction et l'élimination des pratiques non durables;
- le renforcement de la capacité endogène au service du développement durable par des échanges scientifiques et technologiques;
- l'accès à l'information appropriée à tous les citoyens concernés et leur participation au processus de décision;
- la prise de mesures préventives à l'égard de dangers environnementaux malgré l'absence de certitudes scientifiques;
- l'inclusion des coûts environnementaux dans les coûts du développement assumés par le pollueur;
- l'inclusion des études d'impacts comme instruments nationaux soumis à la décision nationale;
- l'encouragement de la participation des jeunes, des femmes et des autochtones;
- la reconnaissance et le support de l'identité, de la culture et des intérêts des autochtones.

Cette convergence suggère que la maximisation des retombées ne saurait être assurée seulement par la taille même d'un projet de développement; plus important encore peut-être, la maximisation ne saurait être envisagée sans un effort délibéré et explicite pour engager le milieu social dans le développement, et pour tenir compte des impacts du développement sur le milieu naturel et social. Il s'agit d'ailleurs d'un des principaux enseignements de nos travaux effectués en 2003-2004 au sein du Forum.



#### 4. La proposition de cadre de référence

Pour atteindre l'objectif de maximisation en reflétant le souci d'intégration des projets dans le milieu de vie des communautés concernées dans la perspective du développement durable, il convient de reconnaître les préalables suivants.

- Premièrement, la maximisation durable est une entreprise relative qui ne peut être atteinte sans un effort délibéré et mesurable.
- Deuxièmement, il est nécessaire de tenir compte de la pluralité des acteurs du développement puisque, dans la perspective que nous adoptons, le point de vue des promoteurs doit être débattu avec celui des gouvernements et des agents du milieu : citoyens individuels, associations de citoyens, y compris les groupes autochtones, citoyens corporatifs.
- Troisièmement, la maximisation durable peut être un objectif réalisable si les conditions suivantes sont rencontrées : la mobilisation des ressources autour de cet objectif, la volonté du promoteur, l'intervention de l'État, la participation du milieu, l'accroissement des capacités du milieu, l'intégration des pratiques innovatrices et la mise en place d'un système de suivi.

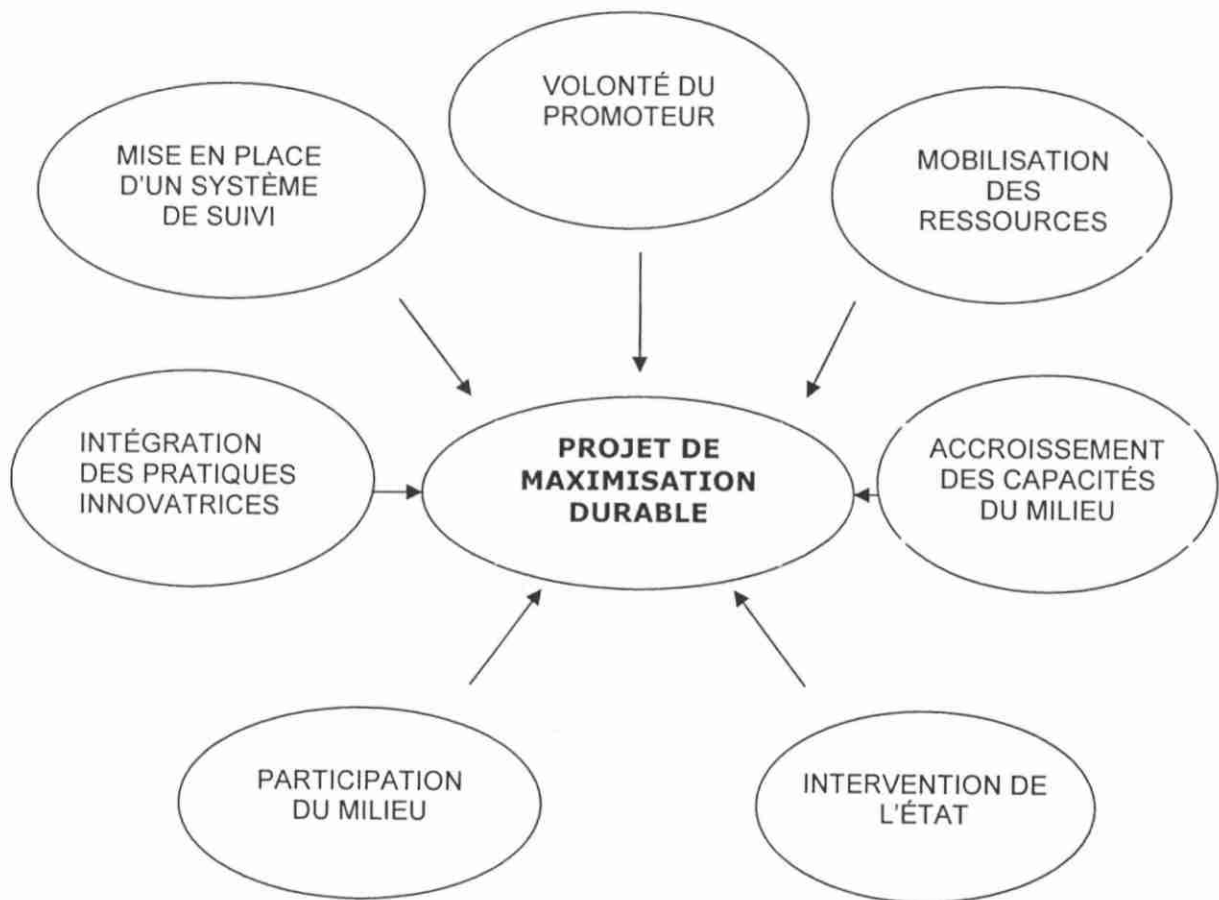
C'est autour de ces éléments qu'a été développé le cadre de référence proposé par le groupe de travail. L'utilisation des outils d'analyse de développement durable existants sera également considérée par le groupe de travail.

Le schéma de la page suivante résume les éléments du cadre de référence proposé.



Schéma :

### Éléments de la démarche de maximisation



#### 4.1 La mobilisation des ressources

Tout projet de développement suppose la mobilisation de ressources financières, humaines, informationnelles, technologiques et autres. Dans un scénario classique de développement, cette mobilisation est centrée sur l'objectif de rentabilité économique, qui demeure le critère fondamental utilisé quant à la décision de réaliser ou de ne pas réaliser un projet. La rentabilité fait l'objet de multiples évaluations pour tenir compte des obligations imposées au promoteur en vertu des différents régimes qui encadrent la réalisation d'un projet. Par exemple, pour exploiter une ressource ou pour minimiser les impacts négatifs sur le milieu naturel, l'obtention des autorisations requises est assortie de conditions qui imposent des coûts additionnels. Ces autorisations sont accordées en fonction de multiples finalités qui peuvent entraîner un rehaussement des impacts positifs; toutefois, tout porte à croire qu'elles ont surtout pour objet de minimiser les impacts négatifs, et qu'elles ne permettent pas à elles seules la maximisation des retombées positives. En dernière analyse, c'est-à-dire une fois



intégrés tous ces « coûts d'externalité », le promoteur peut choisir de ne pas réaliser un projet parce qu'il estime ne plus être en mesure de fournir à ses actionnaires un retour adéquat sur l'investissement.

L'analyse de certains projets de développement permet de constater que la mobilisation des ressources s'effectue couramment selon le modèle suivant :

- Le promoteur cherche la rentabilité économique; les pouvoirs publics imposent des conditions jugées minimales pour rendre le projet acceptable; la société civile, enfin, peut faire part de ses préoccupations sans avoir aucune prise sur le sort qui leur sera réservé. En somme, cette mobilisation est réalisée sur le modèle de la compétition entre des finalités distinctes, voire opposées dans certains cas.

Fondée sur le développement durable, l'approche de maximisation proposée suppose que l'on change de modèle de relation. Elle suppose que la mobilisation des ressources – celles du promoteur, des pouvoirs publics et de la société civile – s'effectue selon une vision convergente et partagée. Chacun des agents conserve ses finalités propres; mais chacun s'engage également à souscrire prioritairement à l'objectif de maximisation dans l'ensemble de la démarche. Ainsi, la maximisation peut devenir le lieu de convergence des intérêts des agents en cause. Elle suppose dès lors l'institutionnalisation d'un dialogue continue entre des agents et que ces agents disposent de ressources adéquates pour la participation.

Parmi les moyens permettant de mettre en œuvre cet élément de la démarche de maximisation proposée, il y a entre autres la création formelle d'un comité de maximisation tripartite et paritaire.

## **4.2 Volonté du promoteur**

Les travaux du groupe de travail en 2003-2004 ont permis de faire ressortir qu'une condition essentielle à la maximisation et à la réussite du dialogue tripartite (État – promoteur (s) – milieu d'accueil) est à volonté du promoteur du projet. Cette volonté est rarement spontanée et désintéressée. Plusieurs promoteurs ont compris l'avantage considérable d'intégrer les collectivités à l'ensemble d'un projet donné, depuis la planification jusqu'au suivi. Cette compréhension conduit à des initiatives répondant aux attentes des résidents, des communautés locales et régionales et des citoyens intéressés, et rend possible la poursuite des activités. D'autres promoteurs affichent le désir d'améliorer leur image corporative afin d'accroître leurs chances de poursuivre ou de diversifier leurs activités, ou de percer de nouveaux marchés. Ces motifs répondraient à des incitations du marché, sinon à des politiques gouvernementales favorisant l'adoption de codes volontaires de conduite ou de bonnes pratiques.

Mais cette volonté peut être contrainte. Les contraintes légales, par exemple l'obligation de tenir compte des traités et des ententes territoriales conclues avec les populations autochtones, ou l'obligation de se conformer à la Loi canadienne sur



l'évaluation environnementale (C-15.2), peuvent forcer le promoteur à réaliser l'importance d'engager un dialogue avec les collectivités locales susceptibles d'être affectées par le projet.

Peu importe le motif : l'expression claire, traduite dans des attitudes et des comportements cohérents, de la volonté du promoteur de souscrire à l'objectif de la maximisation, constitue un facteur essentiel de la réussite d'une pareille approche. À cet égard, les travaux effectués en 2003-2004 démontrent que les pratiques exemplaires de maximisation les plus probantes se caractérisent par l'expression de cette volonté claire des promoteurs tant privés que publics.

Parmi les moyens permettant de mettre en œuvre cet élément de la démarche de maximisation proposée, il y a entre autres l'explicitation et l'expression écrite de la volonté du promoteur de souscrire à l'objectif de maximisation dans une perspective de développement durable.

### **4.3 L'intervention de l'État**

Nos travaux nous ont permis de constater que la présence soutenue des gouvernements, que ce soit aux paliers local, régional ou national ou encore d'organismes paragouvernementaux ou supranationaux qui agissent au nom des États, est une condition fondamentale pour réaliser l'objectif de maximisation.

Leurs rôles consistent surtout à harmoniser à partir non seulement d'outils légaux et de mécanismes d'évaluation environnementale, mais aussi d'ententes et d'accords internationaux les projets réalisés sur leur territoire. Les États utilisent aussi leur pouvoir d'allocation des ressources pour imposer des règles et des pratiques qui s'appliquent à partir d'un cadre légal et réglementaire en constante évolution et aussi d'ententes et d'accords internationaux qui ont été ratifiés à la suite de la Déclaration de Rio.

L'intervention de l'État est l'une des conditions nécessaires afin de garantir la prise en compte des populations et des communautés locales dans le cadre de la maximisation des retombées économiques et sociales des projets.

L'intervention de l'État doit aller au-delà de la transmission d'informations et de l'allocation de ressources humaines matérielles ou financières; ce dernier doit également agir à titre de régulateur, notamment par les lois et règlements, pour exercer efficacement son rôle d'arbitre et de médiateur entre les promoteurs de projets et les partenaires du milieu. Différents mécanismes d'arbitrage peuvent être mis en place, souvent dans le cadre de l'application des processus d'évaluation environnementale. Ces mécanismes permettent de s'assurer que les projets sont bien documentés, qu'ils intègrent les préoccupations sociales et économiques des communautés visées et qu'ils prévoient des mesures de mitigation et d'atténuation des impacts.



Enfin, l'État est parfois lui-même le principal promoteur d'un projet de développement. Il doit alors souscrire à l'objectif de maximisation et rencontrer les conditions de sa réalisation. D'ailleurs, les exemples canadiens répertoriés l'année dernière, en particulier ceux d'Hydro-Québec, du Manitoba et de la Saskatchewan témoignent de ce rôle de l'État.

Parmi les moyens permettant de mettre en œuvre cet élément de la démarche de maximisation proposée, il y a entre autres la signature d'ententes de collaboration et partenariat pour mettre en œuvre les ressources.

#### **4.4 La participation du milieu**

Les travaux effectués en 2003-2004 par le groupe de travail ainsi que les nombreux exemples répertoriés ont notamment permis de constater que le succès dans l'atteinte de l'objectif de maximisation est directement lié au niveau de participation des citoyens et plus largement du milieu concerné. Cette participation demeure cependant une réalité aux contours variés et nuancés, qui s'exprime sous différentes formes et à des degrés divers : consentement tacite, expression plus ou moins palpable des préoccupations, demandes ou exigences tangibles, négociations d'ententes formelles ou exercice d'un pouvoir plus ou moins coercitif sur les opérations des promoteurs, etc.

Certaines conditions préalables à la participation des citoyens sont particulièrement favorables à l'atteinte de l'objectif de maximisation. Il s'agit de celles qui confèrent au concept même de participation une réalité tangible : l'accès à l'information, à l'expertise, aux lieux de discussion et aux processus de décision, de même que le maintien de ces accès dans le temps.

L'information sur les projets est rendue accessible aux citoyens, mais souvent dans un format, un langage et un contenu qui ne reflète pas toujours le souci de vulgariser cette information pour favoriser une intervention éclairée des populations. Celles-ci doivent par conséquent disposer d'autres ressources et souvent d'experts capables d'interpréter cette information en termes d'enjeux, de problématiques et de préoccupations tangibles et adaptées aux particularités des communautés visées. Pour garantir une participation soutenue des citoyens il faut un niveau de connaissances et d'information ainsi que du temps et des moyens financiers adéquats.

Les populations doivent être en mesure d'étudier, de discuter, d'effectuer des représentations, de formuler des propositions et des mesures de mitigation facilitant l'intégration des projets dans leur milieu de vie. L'accès à une diversité de lieux de discussion et aussi de décision pour une participation élargie des partenaires du milieu est une autre dimension importante pour favoriser la maximisation des projets.



La participation assure l'expression de la diversité des points de vue et des enjeux. Cette expression doit être suscitée et soutenue à toutes les étapes d'un projet de développement. En effet, la dimension temporelle de la participation est toute aussi importante. L'inclusion des citoyens concernés dès le début du processus de planification favorise une meilleure intégration des projets dans les milieux concernés et, réciproquement, une meilleure intégration des préoccupations des communautés concernées dans la planification et la mise en œuvre de ces projets. La prise en compte des connaissances locales qui traduisent bien les éléments spécifiques des milieux naturel, social et culturel, est bénéfique pour maximiser les retombées des projets dans les communautés.

Parmi les moyens permettant de mettre en œuvre cet élément de la démarche de maximisation proposée, il y a entre autres l'engagement du milieu d'accueil dans les rôles et responsabilités à tous les stades de développement du projet incluant l'expression d'opinions, préoccupations, questions, demandes, revendications et exigences.

La réalité sociale nord-canadienne est fort diversifiée. Par ailleurs, il importe de souligner que plusieurs communautés sont exclusivement composées de populations autochtones, dont les institutions économiques, politiques, sociales et culturelles révèlent certaines particularités, y compris les droits qui sont sous la protection de la jurisprudence et de nombreuses mesures législatives. Il est important de préciser que ce qui a été dit et sera dit concernant la participation locale des communautés s'applique tout autant à un tel contexte, et doit être interprété comme tenant compte des spécificités de chaque milieu social.

#### **4.5 L'accroissement des capacités du milieu**

La capacité du milieu d'accueil de participer de façon pleine et entière à un projet de développement est une condition essentielle à l'atteinte de l'objectif de maximisation. Les promoteurs privés, de même que les pouvoirs publics, disposent généralement d'importantes ressources, pour l'exercice de leurs responsabilités ou la réalisation de projets. Quant à eux, les milieux d'accueil dans le Nord disposent généralement de capacités nettement plus limitées. Pour atteindre l'objectif de la maximisation dans la perspective du développement durable, il est important d'établir un meilleur équilibre entre les parties en cause, et par conséquent, de rehausser les capacités des milieux visés par des projets de développement.

Les collectivités locales doivent avoir la capacité d'identifier elles-mêmes les enjeux qu'elles jugent importants, ainsi que la capacité de les exprimer, d'être entendue, et de les soutenir à long terme. Comme nous l'avons vu, l'éducation constituerait ici une clé indispensable pour l'exercice d'une participation démocratique, et d'une participation efficace, et il est fondamental que des ressources soient mises à la disposition des collectivités locales à ces fins. Ensuite, les collectivités locales doivent avoir la capacité de suivre l'évolution des projets de développement, et d'identifier les enjeux émergeant qui n'auraient pas été prévus, ou d'identifier des impacts négatifs qui se



produisent alors qu'on croyait avoir pris les mesures nécessaires à les endiguer. L'éducation constitue ici encore une clé indispensable. Mais la possibilité permanente d'exprimer ses préoccupations ou ses observations de façon à être entendu par le promoteur sont également une clé fondamentale, grâce à des comités permanents où siègent les parties. De tels comités permettraient aux représentants du milieu d'exprimer leurs questions, inquiétudes, points de vue, ainsi que les solutions désirables. Enfin, les collectivités locales doivent avoir la capacité de tirer profit des possibilités offertes par la venue d'un projet. En effet, il ne suffit pas que soit prévu une enveloppe de contrats réservée aux entrepreneurs locaux, ou un pourcentage des emplois réservés à la main-d'œuvre locale : encore faut-il que les collectivités locales possèdent les ressources, les entreprises et la main-d'œuvre qualifiée, pour saisir ces occasions de maximiser des retombées potentielles. Les clés pour assurer la préparation de ces ressources semblent ici l'éducation ad hoc, mais aussi l'éducation adaptée des ressources humaines qui fourniront la main-d'œuvre et les entrepreneurs, ainsi que la levée des embûches à la qualification professionnelle et au démarrage d'entreprise, qui proviennent souvent de normes inadaptées aux situations nordiques.

Ainsi, la capacité du milieu s'accroît avec le temps. Ceci met en relief toute l'importance d'engager les collectivités locales dès les premières phases d'un projet, plutôt que de les mettre devant un fait accompli et de les inclure dans un projet par obligation, une fois celui-ci très avancé.

Le projet de formation « Wuskwatim & Keeyask », au Manitoba, constitue un excellent exemple d'accroissement des capacités du milieu.

Parmi les moyens permettant de mettre en œuvre cet élément de la démarche de maximisation proposée, il y a entre autres le soutien à la représentation et à la participation ainsi que le soutien à la formation d'entreprises.

#### **4.6 L'intégration des pratiques innovatrices**

Les travaux effectués par le groupe de travail en 2004, de même que les pratiques exemplaires répertoriés, nous ont permis de constater que les approches de développement garantes de résultats au chapitre de la maximisation se distinguent de plus en plus des modèles traditionnels et intègrent la dimension du développement durable. Les transformations les plus significatives s'appliquent à la prise en compte dans les projets de l'environnement humain comme composante à part entière, perçue sous différents aspects dont le niveau, la qualité de vie et le cadre de vie des populations.

À cet égard, l'une des conditions essentielles de la maximisation est l'exigence d'innover, tant au niveau des approches de développement que des façons de faire ce développement, tant au niveau technologique que scientifique. Ainsi, sortir d'un modèle traditionnel de relation, parce qu'il n'est plus satisfaisant, constitue une volonté



certes louable, mais ne peut toutefois se traduire qu'au prix de la création de modèle alternatif de relations.

L'adhésion à l'objectif commun de la maximisation doit conduire les agents concernés à accepter de remettre en cause leurs pratiques traditionnelles, et de chercher des pratiques innovatrices fondées sur la convergence d'intérêt. Elle peut conduire ces agents à chercher de l'information sur les pratiques innovatrices inventées ailleurs, par exemple en suivant les expériences primées par les organisations internationales comme « pratiques exemplaires », à l'exemple des travaux effectués l'année dernière par l'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP au chapitre des exemples internationaux.

Parmi les moyens permettant de mettre en œuvre cet élément de la démarche de maximisation proposée, il y a entre autres l'accès à l'information concernant les meilleures pratiques dans des domaines d'activités pertinents.

#### **4.7 Le système de suivi**

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

Cet instrument facilitera l'intégration des projets dans le milieu économique, social, environnementale et culturelle des communautés. Il servira également de mesure de mitigation et d'atténuation des impacts, adaptés aux besoins et aux attentes, dans le cadre de médiation avec les acteurs du milieu, pour l'éventualité probable où des impacts devraient être minimisés plutôt que maximisés. Il mesurera et validera également les retombées des projets planifiés à court terme dans le Nord canadien, pour les régions nordiques elles-mêmes mais aussi pour l'ensemble de l'économie canadienne. Les retombées à moyen et long terme seront davantage prises en compte, pour ainsi assurer la continuité d'un projet ayant des impacts positifs ou réajuster le tir dans le cas d'un projet ne répondant pas à la volonté d'un développement durable.

Ainsi, le suivi des initiatives constitue une clé importante pour assurer le succès de la maximisation des retombées. Dans l'état actuel des pratiques, les mécanismes de



suivi concernent le plus souvent les retombées économiques, par exemple le nombre d'emplois créés détenus par les résidents locaux. Les retombées des projets, tout particulièrement celles liées aux volets sociaux et à l'intégration au milieu de vie des communautés, sont les plus difficilement prévisibles, et le plus souvent mal documentées.

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

#### **4.8 Synthèse**

Enfin, on retrouve dans le tableau synthèse des pages suivantes les éléments du cadre de référence en y précisant pour chacun certains moyens de mise en œuvre proposés par le groupe de travail. Ces moyens ne se voulant évidemment pas exhaustifs ils pourront être bonifiés par les intervenants, mais permettront aux gouvernements et aux promoteurs privés de se doter de moyens afin d'appliquer une démarche de maximisation des retombées économiques et sociales des projets majeurs de développement dans le Nord. Supporter par un système de suivi efficace, lequel sera mis en œuvre au cours de l'année à venir – dans la foulée des travaux du groupe de travail –, ces moyens assureront l'application de la démarche de maximisation proposée.



## TABLEAU SYNTHÈSE - CADRE DE RÉFÉRENCE

ÉLÉMENTS	MOYENS DE MISE EN ŒUVRE
1. Mobilisation des ressources	<p>Explicitation et expression écrite de la volonté de souscrire à l'objectif de maximisation</p> <p>Création formelle d'un comité de maximisation tripartite et paritaire</p> <p>Planification d'exploitation</p> <p>Planification des pratiques de gestion</p> <p>Planification d'ensemble</p> <p>Planification pour maximiser les retombées utiles au milieu d'accueil</p> <p>Planification de l'utilisation efficace des ressources</p> <p>Planification de mesures pour atténuer les impacts négatifs sur l'environnement et le milieu d'accueil</p> <p>Signature d'ententes de collaboration et de partenariat pour mettre en œuvre les ressources</p> <p>Explicitation et expression écrite de la volonté du promoteur de souscrire à l'objectif de maximisation dans une perspective de développement durable</p> <p>Détermination des ressources humaines, naturelles, financières et autres, nécessaires à la réalisation du projet</p> <p>Détermination des ressources (susmentionnées) requises par le(s) promoteur(s), le(s) gouvernement(s) et la société civile, et de celles que ces derniers peuvent fournir</p>
2. Volonté du promoteur	<p>Validation par des attitudes et des comportements cohérents, de la volonté exprimée par le promoteur</p> <p>Explicitation et expression écrite de la volonté des pouvoirs publics de souscrire à l'objectif de maximisation dans une perspective de développement durable</p>
3. Intervention de l'État	<p>Validation de la volonté exprimée par des interventions appropriées</p> <p>Signature d'ententes de collaboration et de partenariat pour mettre en œuvre les ressources</p> <p>Explicitation et expression écrite de la volonté du milieu d'accueil de souscrire à l'objectif de maximisation dans une perspective de développement durable</p>



	<p>Engagement du milieu d'accueil dans des rôles et responsabilités à tous les stades de développement du projet incluant l'expression d'opinions, préoccupations, questions, demandes, revendications, exigences</p> <p>Établissement des objectifs, des prédictions, des politiques et des cadres législatifs pour le développement et la gestion du développement dans le Nord</p> <p>Accès à l'information et utilisation de celle-ci – ce qui suppose que des ressources financières seront disponible à ces fins</p> <p>Conformité réglementaire en matière de planification, d'arbitrage, de suivi, de règlements et de mise en application</p>
4. Participation du milieu	<p>Mise sur pied de réseaux de communication entre les agents du milieu d'accueil</p> <p>Mise sur pied ou existence de lieux d'expression du public</p> <p>Soutien à la représentation et à la participation</p> <p>Éducation curriculaire</p> <p>Éducation professionnelle et ad hoc</p> <p>Soutien à la formation des entreprises</p> <p>Soutien à la conversion et à la croissance des entreprises</p> <p>Accès à l'information concernant les occasions d'affaires</p> <p>Encouragement à la cogestion</p> <p>Accès à l'information, aux ressources éducatives et financières et au processus décisionnel</p>
5. L'accroissement des capacités du milieu	<p>Signature d'ententes de collaboration et de partenariat pour mettre en œuvre les ressources</p> <p>Accès à l'information concernant les meilleures pratiques dans des domaines d'activités pertinents</p> <p>Volonté de remettre en cause les pratiques usuelles</p> <p>Conception, expérimentation, mise au point et application sur base continue d'un système de suivi, incluant un indice de maximisation</p> <p>Signature d'ententes de collaboration et de partenariat pour mettre en œuvre les ressources</p> <p>Identification des problèmes, suivi de la mise en marche, expression des idées et des préoccupations</p>



	<p>Éducation</p> <p>Embauche de résidents locaux, signature de contrats</p> <p>Capacité à remplir ses engagements en matière de contrats et d'embauche, de même qu'à créer des occasions d'embauche supplémentaires et d'essaimage</p> <p>Éducation spéciale et adaptée</p>
<p>6. Intégration des pratiques innovatrices</p>	<p>Accès à l'information concernant les meilleures pratiques dans des domaines d'activités pertinents</p> <p>Volonté de remettre en cause les pratiques usuelles</p> <p>Signature d'ententes de collaboration et de partenariat pour mettre en œuvre les ressources</p> <p>Perspectives sur le plan humain et économique et sur celui des ressources naturelles</p> <p>Solutions ou liens de rechange</p>
<p>7. Système de suivi</p>	<p>Conception, expérimentation, mise au point et application sur base continue d'un système de suivi, incluant un indice de maximisation</p> <p>Signature d'ententes de collaboration et de partenariat pour mettre en œuvre les ressources</p> <p>Indicateurs sociaux, environnementaux, économiques et culturels</p> <p>Possibilité d'ajuster le système de suivi en fonction des projets</p> <p>Détermination et limitation des effets négatifs</p> <p>Détermination et promotion des effets positifs</p> <p>Suivi des effets à moyen et à long terme</p>



## 5. La proposition du système de suivi

Suivant les termes de référence définis au cours du Forum de 2004, les membres du groupe de travail ont amorcé des travaux afin de mettre au point un système de suivi des projets de développement dans le Nord. Un tel système, qui opérationnaliserait le cadre de référence, permettrait à toutes les parties impliquées dans les projets de développement dans le Nord de suivre l'évolution des projets dans la perspective de la maximisation des retombées économiques et sociales.

Ces travaux ne sont pas terminés. Puisque le système envisagé repose sur le cadre de référence, il était impérieux que le groupe de travail parvienne à un accord au sujet des composantes fondamentales du cadre de référence. L'essentiel des travaux de l'année 2004-2005 du groupe de travail a porté sur la mise au point du cadre de référence, et nous croyons être parvenus à un résultat approprié, comme il a été exposé dans les sections précédentes.

Le développement d'un système de suivi suppose toutefois plusieurs étapes itératives. Dans le contexte de nos échanges, ces étapes ne peuvent être franchies que par de nombreuses discussions. Il est apparu clair au groupe de travail que les modalités habituelles de ses échanges, principalement la transmission par voie électronique de documents et la discussion de ces documents lors de conférences téléphoniques, n'étaient pas suffisantes pour discuter de questions aussi complexes que celles soulevées par la mise au point d'un système de suivi.

La question initiale sur laquelle des échanges en profondeur s'avèrent nécessaires est celle portant sur le type d'usage et le type d'utilisateurs visés par le système de suivi. Deux visions peuvent être débattues. La première vision consisterait à produire un système incorporant toutes les mesures disponibles à l'égard d'un projet (y compris, par exemple, celles disponibles dans les évaluations d'impact environnemental). Un tel système serait mis en œuvre par des utilisateurs spécialisés, et comporterait des exigences très étendues de façon à produire des résultats valides. La seconde vision consisterait à produire un système reposant sur la connaissance détenue par les utilisateurs eux-mêmes au sujet du projet, et sur la discussion informée. Les évaluations seraient alors le produit de la discussion du groupe des utilisateurs, par exemple au sein d'un comité multipartite de maximisation. Ce système serait alors beaucoup plus souple et la validité des résultats serait garantie non pas par l'exactitude des sources de données d'origine, mais par l'application récurrente de la même méthode par les mêmes utilisateurs.

Le groupe de travail montre une tendance marquée pour la seconde vision, ce qui était déjà manifeste dans son rapport de l'an dernier. En effet, un tel système présenterait des avantages considérables dont celui d'une relative convivialité. Toutefois, il est apparu lors de ses discussions de 2004-2005 que cette vision n'était pas inconditionnellement partagée par tous ses membres et surtout que des discussions en profondeur étaient nécessaires au sujet d'une pareille approche afin de résoudre des questions importantes au plan de la méthode et de la validité.



Nous croyons nécessaire de poursuivre ces discussions avant d'entreprendre d'opérationnaliser le cadre de référence afin de maximiser l'efficacité de notre travail à venir, et l'utilité du système de suivi envisagé. Nous croyons de plus que, à cette étape de sa réflexion, le groupe de travail doit se réunir afin de donner à ses échanges toute la profondeur requise par la question.

Une fois parvenu à un consensus au sujet de l'orientation fondamentale du système de suivi, le groupe de travail se penchera sur son développement. Des travaux ont déjà été amorcés en ce sens au cours de l'année 2004-2005. De concert avec le milieu universitaire, le groupe de travail a réalisé une liste comprenant, pour chaque élément du cadre de référence et pour chaque méthode de mise en œuvre lui correspondant, des mesures d'évaluation et de suivi, ainsi que des indicateurs. Dans son état actuel, plusieurs dizaines de mesures et d'indicateurs ont été identifiés comme composantes possibles du système de suivi. Au cours de l'année 2005-2006, le groupe de travail entend poursuivre ce travail de développement afin de parvenir à la mise au point d'un système opérationnel. Celui-ci serait soumis au Forum 2006 de manière à pouvoir être mis en œuvre au cours de l'année suivante.

Le développement d'un tel système est une tâche complexe. S'il est conçu pour être appliqué, utile, efficace et convivial, il doit être mis au point dans les règles de l'art. Le groupe de travail estime donc nécessaire d'orienter à la réalisation de cet objectif l'année 2005-2006, et de requérir une collaboration accrue de ses membres, du milieu universitaire et d'autres experts.

Enfin, en intégrant ces éléments de suivi dès la phase de planification des projets, les membres du groupe de travail sont convaincus que nous pourrions mieux bénéficier de la réalisation de ceux-ci et ainsi améliorer le niveau de vie, la qualité de vie et le bien-être en général des populations nordiques.



## 6. Conclusion et recommandations

Pour guider les gouvernements et les partenaires privés vers une démarche de maximisation des retombées économiques et sociales des projets majeurs dans le Nord, les travaux du groupe de travail en 2003-2004 ont permis de se doter d'une banque unique de 25 pratiques exemplaires internationales et canadiennes de maximisation. L'analyse de ces pratiques, dont il faut d'ailleurs s'inspirer, a également permis dans le cadre des travaux réalisés en 2003-2004 d'établir très clairement le lien entre ces pratiques exemplaires et d'application des principes de développement durable et de définir les facteurs clés de succès de ces pratiques.

Essentiellement, il ressort de nos travaux qu'une démarche de maximisation durable doit reposer sur les principes suivants qui constituent ce que nous avons convenu d'appeler « Les éléments de la démarche de maximisation », à savoir :

- La mise en place d'un système de suivi;
- La volonté du promoteur;
- L'application des principes de développement durable;
- L'intégration des pratiques innovatrices;
- La mobilisation des ressources;
- L'accroissement des capacités du milieu;
- La participation du milieu;
- L'intervention de l'État

Ces éléments dont nous avons esquissé des moyens de mise en œuvre en permettant l'atteinte composent ce que nous appelons le « Cadre de référence », tel que précisé et développé à la section 4 du présent document.

Enfin, les travaux effectués au cours des deux dernières années ont permis de mettre en évidence l'importance comme nous l'avons vu, de la mise en place d'un système de suivi des projets au chapitre des efforts de maximisation durable.

Comme il a été fait mention à la section 5 du présent document, concernant la proposition du système de suivi, les membres du groupe de travail, ont amorcé des travaux afin de mettre au point un système de suivi des projets de développement dans le Nord.

De concert avec le milieu universitaire, le groupe de travail a réalisé une liste comprenant, pour chaque élément du cadre de référence et pour chaque méthode de mise en œuvre lui correspondant, des mesures d'évaluation et de suivi, ainsi que des indicateurs. Dans son état actuel, plusieurs dizaines de mesures et d'indicateurs ont été identifiés comme composantes possibles du système de suivi.

Ces travaux ne sont pas terminés, le développement d'un système de suivi suppose en effet, plusieurs étapes itératives. Dans le contexte de nos échanges, ces étapes ne



peuvent être franchies que par de nombreuses discussions. Il est apparu clair au groupe de travail que les modalités habituelles de ses échanges, principalement la transmission par voie électronique de documents et la discussion de ces documents lors de conférences téléphoniques, n'étaient pas suffisantes pour discuter de questions aussi complexes que celles soulevées par la mise au point d'un système de suivi.

Au cours de l'année 2005-2006, le groupe de travail entend donc poursuivre ce travail de développement afin de parvenir à la mise au point d'un système opérationnel. Celui-ci serait soumis au Forum 2006 de manière à pouvoir être mis en œuvre au cours de l'année suivante.

Conséquemment, le groupe de travail recommande aux ministres responsables du développement du Nord :

1. Compléter les travaux du système de suivi concernant les indicateurs et l'indice de maximisation à l'automne 2005 et l'hiver 2006.
2. Déposer les résultats des travaux précédemment mentionnés lors du Forum de 2006, de façon à mettre en œuvre le cadre de référence et le système de suivi à l'automne 2006;
3. De mandater le groupe de travail pour réaliser et mettre en œuvre les recommandations précédentes en s'adjoignant les ressources nécessaires au sein du Forum et en poursuivant le partenariat avec le milieu universitaire canadien.



# ANNEXE



PLAN DE TRAVAIL

Maximisation des retombées économiques et sociales de projets majeurs dans le Nord

Point prioritaire	Objectif	Activités et résultats prévus	Échéancier	Commentaires
Élaborer et proposer un cadre de référence	S'adjoindre les ressources nécessaires au sein des gouvernements membres du Forum (SWOG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmission d'une lettre aux membres du groupe de travail des hauts fonctionnaires afin d'obtenir la confirmation de leur participation financière au projet pour 2005</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 mars</li> </ul>	Québec
Élaborer et déposer un système de suivi qui s'appuie sur des outils existants	Consolider le partenariat avec le milieu universitaire et de la recherche au Canada et, le cas échéant, dans le monde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontrer M. Gérard Duhaime, de l'Université Laval, pour discuter de la suite du dossier et s'assurer de sa collaboration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>24 février</li> </ul>	Québec
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Discuter avec Mme Heather Myers, de l'Université de la Colombie-Britannique, pour confirmer sa collaboration dans le cadre de cette priorité.</li> <li>Identifier les autres personnes ressources pouvant se joindre au comité aviseur et obtenir leur collaboration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11 mars</li> <li>en continuité et selon les besoins</li> </ul>	Québec et Territoires du Nord-Ouest et les membres du comité;
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un plan de travail pour le projet prioritaire, incluant un échéancier. Le diffuser et recevoir l'approbation des membres du comité.</li> <li>Valider le plan de travail avec tous les membres du Forum (SOWG).</li> <li>Fournir les informations sur le projet prioritaire pour le site Web du Forum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>18 mars</li> <li>Mars</li> </ul>	Comité avec la collaboration de M. Duhaime et Mme Myers  Québec et Territoires du Nord-Ouest  Territoires du Nord-Ouest et Québec



PLAN DE TRAVAIL

Maximisation des retombées économiques et sociales de projets majeurs dans le Nord

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation à l'élaboration du cadre de référence et du système de suivi par des conférences téléphoniques régulières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mars- juin 2005</li> </ul>	Comité avec la collaboration du comité aviseur
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparer une présentation pour le Forum 2005, sur les projets de cadre de référence et de système de suivi</li> <li>Consulter les membres du Forum sur la présentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juillet 2005</li> </ul>	Comité Québec et les Territoires du Nord-Ouest
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer une présentation dans le cadre du Forum au Manitoba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>14-16 septembre 2005</li> </ul>	Québec et les Territoires du Nord-Ouest
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Modifier, le cas échéant, le plan de travail 2005-2006 à partir des décisions issues du Forum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>octobre 2005</li> </ul>	Comité
	Mesurer la performance du cadre de référence et du système de suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Application du projet de cadre de référence, sur la base de la grille d'analyse proposée : 1 ou 2 nouveaux projets par chaque gouvernement membre du Forum</li> <li>Application du projet de système de suivi : 2 projets de l'inventaire de 2003 par chaque gouvernement membre du Forum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>octobre – décembre 2005</li> <li>Octobre – décembre 2005</li> </ul>	L'ensemble des gouvernements membres du Forum
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre de travail afin d'échanger sur l'application du projet de cadre de référence et de système de suivi</li> <li>Cette rencontre regroupera des représentants des gouvernements membres ainsi que du milieu universitaire et de la recherche au Canada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Janvier 2006</li> </ul>	Tous



PLAN DE TRAVAIL

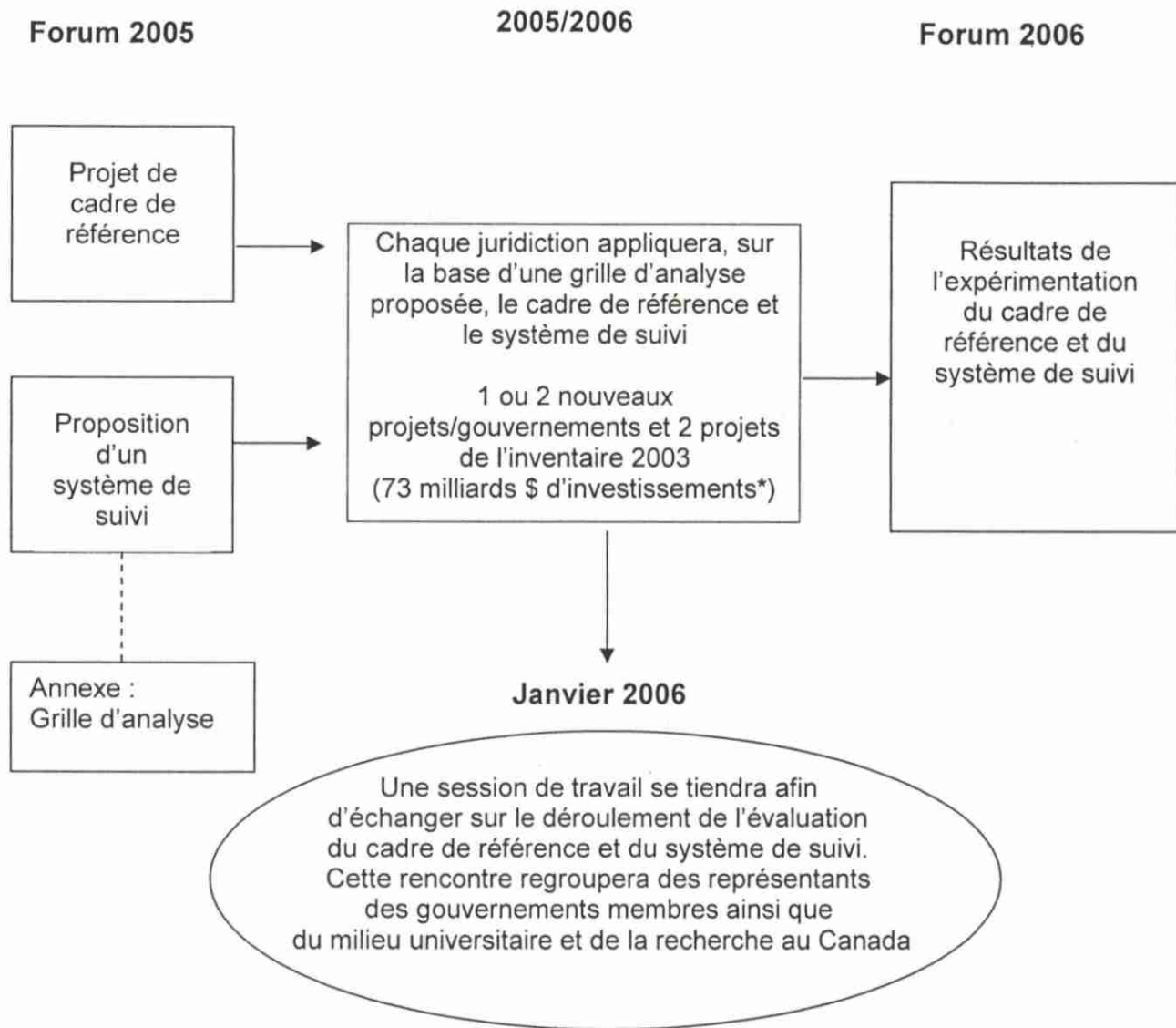
Maximisation des retombées économiques et sociales de projets majeurs dans le Nord

	Mesurer la performance du cadre de référence et du système de suivi (suite)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuite des travaux d'application des projets de cadre de référence et de système de suivi, en tenant compte des ajustements proposés à la suite de la rencontre de janvier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Février – mai 2006</li> </ul>	L'ensemble des gouvernements membres du Forum
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer la synthèse des travaux d'application des projets de cadre de référence et de système de suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Juin 2006</li> </ul>	Comité et comité aviseur
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer une présentation pour le Forum 2006</li> <li>• Consulter les membres du Forum sur la présentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Juillet 2006</li> </ul>	Comité
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer une présentation dans le cadre du Forum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Automne 2006</li> </ul>	Québec et Territoires du Nord-Ouest
	Élaborer un modèle (meilleures pratiques) qui servira de guide aux gouvernements et aux partenaires du secteur privé pour obtenir des retombées économiques et sociales maximales de grands projets d'investissement exécutés dans le Nord	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en application du cadre de référence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2006-2007</li> </ul>	L'ensemble des gouvernements membres du Forum
	Évaluer l'impact des investissements dans le Nord canadien sur l'ensemble de l'économie canadienne, mais aussi pour les régions nordiques elles-mêmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en application du système de suivi aux nouveaux projets, et le cas échéant, aux projets identifiés lors de l'inventaire de 2003 (73 MM \$ d'investissements en 2003/ 100 MM \$ d'investissements en 2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2006-2007</li> </ul>	L'ensemble des gouvernements membres du Forum

Le groupe de travail comprend des représentants de la Colombie-Britannique, des Territoires du Nord-Ouest, de la Saskatchewan, du Yukon et du Québec.

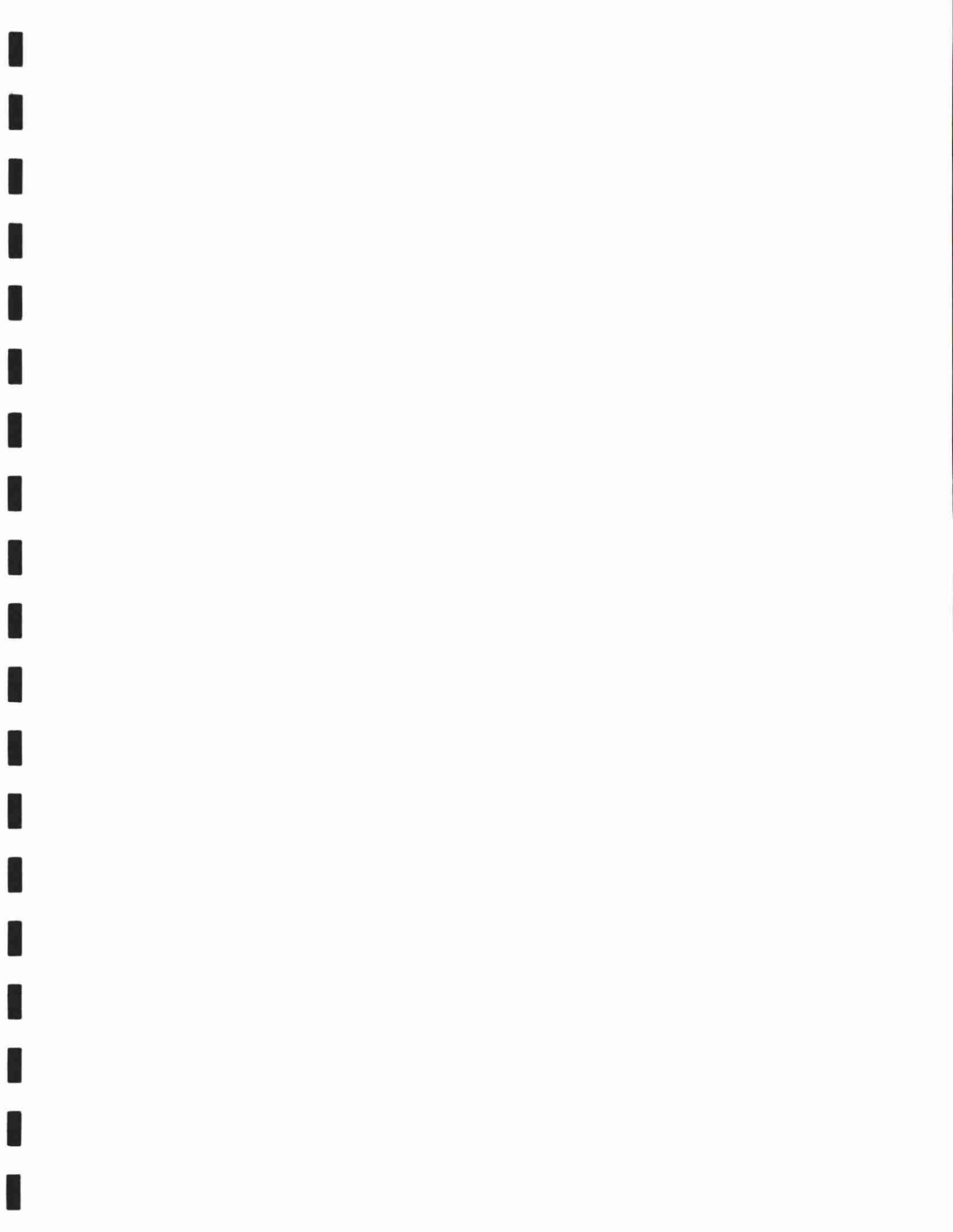


## LES RÉSULTATS ATTENDUS :



\* 100 MM \$ d'investissement en 2005.





Bibliothèque Cécile – Rouleau



QMC A 413 614