

# **Agence canadienne de développement économique du Nord**

**2012-2013**

**Rapport sur les plans et les priorités**

**L'honorable Leona Aglukkaq, C.P. députée**  
Ministre de la Santé et ministre de l'Agence canadienne  
de développement économique du Nord



# Table des matières

Message de la ministre.....	2
Section I : Aperçu de l'organisation.....	5
Raison d'être .....	5
Responsabilités .....	5
Résultat stratégique et architecture des activités de programme .....	8
Analyse du risque.....	12
Sommaire de la planification .....	14
Profil des dépenses.....	17
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.....	18
Résultat stratégique.....	18
Activité de programme : Développement commercial .....	18
Activité de programme : Développement communautaire .....	19
Activité de programme : Politique, représentation et coordination .....	21
Activité de programme : Services internes.....	22
Section III : Renseignements supplémentaires .....	23
Principales données financières .....	23
Tableaux de renseignements supplémentaires .....	24
Section IV : Autres sujets d'intérêt .....	25
Liens pratiques.....	25



## Message de la ministre

En ma qualité de ministre responsable de l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor), j'ai le plaisir de présenter au Parlement et à la population canadienne le Rapport sur les plans et les priorités pour 2012-2013.

CanNor continue de concrétiser un élément important de la Stratégie pour le Nord du Canada, soit d'améliorer la qualité de vie des résidents du Nord. Depuis sa création en 2009, l'Agence contribue à renforcer et à diversifier les économies du Nunavut, des Territoires du Nord-Ouest et du Yukon. La présence d'économies vigoureuses et durables dans les trois territoires profite aux résidents du Nord, tout en favorisant la prospérité pour l'ensemble des Canadiens.



L'exercice 2012-2013 marque la troisième année d'activité complète de l'Agence. Les réalisations de l'Agence se sont succédé depuis sa mise sur pied en 2009. En tant que nouvelle organisation, CanNor travaille à solidifier ses assises opérationnelles en vue de servir ses clients avec efficacité et efficience et de bien remplir son mandat. L'Agence a donné suite à des engagements clés établis dans le Plan d'action économique du Canada visant à stimuler l'emploi et la croissance dans des secteurs comme l'exploitation minière, le tourisme, les arts et la culture, l'infrastructure, l'énergie et le renforcement des capacités. Durant la prochaine année, CanNor continuera de travailler avec les gouvernements territoriaux, les groupes autochtones ainsi que ses partenaires commerciaux et communautaires afin de soutenir le développement économique continu et de multiplier les investissements dans le Nord.

En 2012-2013, vu l'activité substantielle qui anime le secteur de l'exploitation des ressources, la priorité sera accordée aux travaux du Bureau de gestion des projets nordiques visant à soutenir l'industrie par l'amélioration de la transparence, de la rapidité et de la prévisibilité du processus de réglementation. Parmi les autres priorités, on compte la prestation des principaux programmes de l'Agence : le programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord; les programmes de développement économique et commercial des Autochtones; de même que le nouveau programme intitulé Programme d'éducation de base des adultes du Nord. Grâce à ce dernier, les résidents du Nord en âge de travailler auront la chance de parfaire leur éducation en vue de tirer profit de la vaste gamme de possibilités économiques offertes dans le Nord. Par ailleurs, l'Agence est maintenant responsable du Réseau Entreprises Canada. Le Réseau offre des services aux entreprises du Nord à partir d'un seul et même guichet, améliore le climat commercial, procure des occasions aux résidents du Nord et contribue à réaliser le plein potentiel du Nord. Il s'agit là d'une mesure concrète visant à consolider les services de développement économique du Nord sous l'égide d'un seul organisme fédéral et qui habilite CanNor à défendre les intérêts des résidents du Nord.

Au cours de la prochaine année, CanNor s'attachera à renforcer et à diversifier l'économie de chaque territoire, à faire en sorte que les résidents du Nord profitent de l'extraordinaire potentiel économique du Nord, de même qu'à harmoniser les efforts de tous les partenaires afin de maximiser les investissements qui assureront la prospérité du Canada.

L'honorable Leona Aglukkaq, C.P., députée  
Ministre de la Santé et ministre de l'Agence  
canadienne de développement économique du Nord



## **Section I : Aperçu de l'organisation**

### **Raison d'être**

L'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) est l'organisme fédéral qui dirige les efforts visant à stimuler le développement économique dans les territoires du Nord du Canada. Elle s'acquitte de son mandat par la prestation d'un ensemble de programmes de développement économique, l'élaboration de politiques et la recherche, ainsi que l'harmonisation des efforts déployés par les partenaires et les intervenants, en particulier les organisations fédérales. De plus, l'Agence coordonne et exécute, à l'échelle régionale, diverses initiatives économiques nationales. Le Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN), qui relève de CanNor, fournit des services d'orientation à l'industrie et constitue une source centralisée de renseignements et de conseils sur les régimes et les processus de réglementation dans le Nord. Le BGPN contribue à instaurer un climat d'investissement plus stable et intéressant dans les territoires en améliorant la transparence, la rapidité et la prévisibilité de la réglementation des projets dans le Nord.

### **Responsabilités**

CanNor est le premier organisme canadien autonome voué au développement économique du Nord. L'Agence a établi son administration centrale et l'un de ses bureaux régionaux à Iqaluit, au Nunavut, et ses autres bureaux régionaux à Yellowknife, dans les Territoires du Nord-Ouest, ainsi qu'à Whitehorse, au Yukon. Elle possède également un bureau de liaison à Ottawa. L'une des principales fonctions de CanNor se rapporte au travail du BGPN. Ce dernier a son bureau principal à Yellowknife, dans les Territoires du Nord-Ouest, ainsi que des représentants dans les deux autres territoires.

CanNor est l'un des ministères fédéraux indépendants qui figurent à l'Annexe I.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'Agence est dirigée par un président et elle fait rapport au Parlement par le truchement de son propre ministre.

Parmi les programmes de contributions de l'Agence, notons le programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN), les programmes de développement économique des Autochtones ainsi que le financement du développement économique destiné aux communautés de langues officielles en situation minoritaire.

ISDEN constitue le plus grand programme de contributions de CanNor dans le domaine du développement économique. Le programme axe son action sur la consolidation des secteurs porteurs des économies territoriales, la diversification économique ainsi que la participation accrue des résidents du Nord à l'économie. Les fonds sont répartis selon des bassins de financement : le Programme d'investissements ciblés, le Fonds pour le savoir et l'innovation, les Forums en faveur des partenariats et de la consultation et le Fonds pan-territorial, pour les projets auxquels prennent part plus d'un territoire.

CanNor offre aussi des programmes de développement économique des Autochtones dans le Nord qui favorisent le développement commercial et le développement économique communautaire. Le financement à l'appui du développement commercial favorise la création et la croissance des entreprises autochtones, tandis que le financement voué au développement économique communautaire soutient la planification du développement économique communautaire ainsi que le renforcement des capacités, y compris la mise en œuvre des plans nationaux et régionaux conçus pour accroître la capacité économique des organisations communautaires. Grâce à ces programmes, les collectivités autochtones peuvent également obtenir du soutien financier pour des projets de développement économique axés sur les possibilités.

En 2011-2012, CanNor a commencé à offrir son tout nouveau programme intitulé Programme d'éducation de base des adultes du Nord. L'Agence travaille en étroite collaboration avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) à des initiatives sur l'acquisition des compétences requises pour travailler dans l'économie nordique en plein essor. CanNor appuie les conseils fédéraux des territoires en sa qualité de ministère hôte et assure, pour le compte du gouvernement fédéral, la gestion des trois Centres de services aux entreprises du Canada dans les territoires, qui font partie du Réseau Entreprises Canada.

Le BGPN est une composante essentielle du mandat de CanNor. Le travail du BGPN au titre du plan d'action du gouvernement pour la réforme de la réglementation comprend la coordination des organismes de réglementation fédéraux, le suivi des projets et la prestation de conseils éclairés à l'industrie. De plus, le BGPN tient le registre officiel des consultations menées par la Couronne auprès des Autochtones quant aux projets de mise en valeur des ressources et aux projets régionaux d'infrastructure, en plus de collaborer avec d'autres ministères et organismes fédéraux à la coordination des consultations de la Couronne.

Selon une approche de guichet unique axée sur le service à la clientèle, le BGPN travaille avec les promoteurs de projets, les ministères fédéraux, les organismes de réglementation régionaux et d'autres autorités afin d'éliminer les goulots d'étranglement qui entravent le processus de réglementation fédérale dans le Nord et d'en améliorer la rapidité, la prévisibilité et la transparence. Le travail du BGPN soutient les catalyseurs économiques dans les territoires en offrant davantage de certitude à l'industrie et voit à ce que les évaluations environnementales et la délivrance de permis se déroulent sans heurts dans le cadre des projets nordiques.

Grâce à ses nombreux partenariats et réseaux, à sa présence dans chaque territoire ainsi qu'à sa vision élargie des défis et possibilités économiques, CanNor a développé une perspective unique du Nord. Sa capacité à réunir divers intérêts afin d'orienter le développement économique du Nord découle de sa collaboration avec les ministères et organismes fédéraux, les gouvernements territoriaux, les organisations communautaires, les associations des diverses industries, les groupes et gouvernements autochtones de même que les entreprises du Nord. Grâce à ses travaux en matière de politiques et de recherche et aux relations et réseaux qu'elle a établis, l'Agence est en mesure d'influer sur le développement économique du Nord. À cette fin, elle diffuse l'approche commune à adopter pour donner suite aux possibilités et aux défis dans le Nord, ce qui permet aux

partenaires d'harmoniser leurs efforts en vue de maximiser le potentiel économique du Nord au profit des résidents du Nord et de tous les Canadiens.

## Résultat stratégique et architecture des activités de programme

Le résultat stratégique de CanNor s'énonce comme suit : *Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord.* L'architecture des activités de programme (AAP) présentée ci-dessous est conçue pour favoriser l'atteinte de ce résultat stratégique. L'AAP montre les activités et les programmes actuels de CanNor, mais elle changera avec le temps pour suivre l'évolution des rôles, des responsabilités, des programmes et des activités de l'Agence.

### Architecture des activités de programme

Résultat pour le gouvernement du Canada : Une croissance économique forte		
	Activités de programme	Sous-activités de programme
<b>CanNor</b> <b>Résultat stratégique</b> <i>Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord</i>	1.1 Développement commercial	1.1.1 Innovation et savoir 1.1.2 Entrepreneuriat 1.1.3 Développement sectoriel
	1.2 Développement communautaire	1.2.1 Développement économique des Autochtones 1.2.2 Adaptation des collectivités 1.2.3 Développement des capacités et des compétences 1.2.4 Infrastructure
	1.3 Politique, représentation et coordination	1.3.1 Politique 1.3.2 Représentation 1.3.3 Coordination
	1.4 Services internes	1.4.1 Soutien à la gouvernance et à la gestion 1.4.2 Services de gestion des ressources 1.4.3 Services de gestion des biens

## Priorités organisationnelles

Les priorités organisationnelles avaient déjà été endossées par CanNor, mais elles ont été modifiées pour rehausser certains aspects. Elles tiennent compte des possibilités et des défis au sein de CanNor, ainsi que dans l'environnement et le contexte externes élargis.

Priorité	Type <sup>1</sup>	Résultat stratégique
Bonne gestion financière	Antérieure	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord
<b>Description</b>		
<b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b> La bonne gestion financière permettra à CanNor : <ul style="list-style-type: none"><li>• de fonctionner de manière efficace et efficiente;</li><li>• d'aligner ses ressources en fonction des priorités;</li><li>• de mettre en place les processus nécessaires pour contrôler et surveiller les activités financières.</li></ul>		
<b>Plans établis pour donner suite à la priorité</b> L'Agence : <ul style="list-style-type: none"><li>• continuera de préciser et de mettre en place son cadre de gestion financière afin de bien prévoir ses ressources et de les aligner en fonction des priorités;</li><li>• concevra et implantera des processus opérationnels et de gouvernance efficaces qui contribuent au contrôle et à la surveillance utiles de la gestion financière;</li><li>• s'assurera de donner à ses employés une formation sur les systèmes et processus financiers.</li></ul>		

---

<sup>1</sup>. Le type de priorité est défini comme suit : priorité **antérieure** – engagement pris au cours d'un ou de deux exercices antérieurs à celui visé par le rapport; priorité **en cours** – engagement pris au moins trois exercices avant celui visé par le rapport; **nouvelle** priorité – engagement pris au cours de l'exercice visé par le Rapport sur les plans et les priorités ou le Rapport sur le rendement.

Priorité	Type	Résultat stratégique
Excellence dans la gestion des ressources humaines	Antérieure	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord
<b>Description</b>		
<p><b>Pourquoi s’agit-il d’une priorité?</b></p> <p>L’Agence compte sur les efforts collectifs de ses employés pour favoriser le développement économique dans le Nord. L’excellence de la main-d’œuvre et du milieu de travail sont à la base de ces efforts. L’excellence dans la gestion des ressources humaines permettra à CanNor :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de voir à la santé et au bien-être de ses employés;</li> <li>• de privilégier une culture organisationnelle fondée sur le soutien mutuel, le travail d’équipe, l’intégrité, le respect et la confiance;</li> <li>• de favoriser la participation des employés;</li> <li>• de promouvoir la prestation d’un service de grande qualité aux clients.</li> </ul> <p><b>Plans établis pour donner suite à la priorité</b></p> <p>L’Agence :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fera la promotion de la culture d’excellence, se fiant aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux pour guider les efforts collectifs de la direction et des employés;</li> <li>• actualisera sa stratégie des ressources humaines pour qu’elle concorde avec le renouvellement de la fonction publique, en sollicitant notamment la participation des employés à l’évaluation de la capacité actuelle, des exigences, des lacunes, des stratégies de dotation et des besoins en formation;</li> <li>• élaborera des stratégies de recrutement novatrices qui ciblent les résidants du Nord, en particulier les Autochtones;</li> <li>• élaborera des ententes de gestion du rendement claires et en temps opportun qui sont rattachées aux priorités de l’Agence pour tous les cadres supérieurs;</li> <li>• prescrira à tout le personnel de remplir un formulaire de gestion du rendement des employés et d’établir un plan d’apprentissage.</li> </ul>		

Priorité	Type	Résultat stratégique
Améliorer la mesure du rendement et son application aux activités de CanNor	Antérieure	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord
<b>Description</b>		
<p><b>Pourquoi s’agit-il d’une priorité?</b></p> <p>L’Agence a besoin de la mesure du rendement pour :</p>		

- gérer les résultats et divulguer le rendement de ses activités et de ses efforts;
- évaluer son succès et son incidence sur le développement et la diversification des économies territoriales, de manière à orienter les changements à apporter à l'orientation et aux priorités de CanNor et de ses programmes.

### **Plans établis pour donner suite à la priorité**

L'Agence :

- appliquera une stratégie de collecte des données applicable à tous les aspects des activités de CanNor, de manière à appuyer la prise de décisions liées à l'organisation et aux programmes, de même que la gestion fondée sur les résultats;
- mettra en place un processus de rapport sur le rendement pour comparer les progrès accomplis aux cibles de rendement établies, afin de constater si les activités de CanNor génèrent des résultats positifs pour les résidents du Nord, en particulier pour les Autochtones, et pour l'économie canadienne.

<b>Priorité</b>	<b>Type</b>	<b>Résultat stratégique</b>
Renforcer l'économie du Nord et mettre l'accent sur les relations essentielles	Antérieure	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidents du Nord

### **Description**

#### **Pourquoi s'agit-il d'une priorité?**

- L'Agence a été mise sur pied dans le but précis de renforcer l'économie du Nord. Toutes ses fonctions et ses opérations contribuent à la réalisation de cet objectif.
- CanNor doit son succès à sa capacité d'établir des partenariats ainsi que de coordonner et d'harmoniser les efforts des intervenants, y compris les ministères fédéraux, les gouvernements territoriaux, les Autochtones et le secteur privé.

### **Plans établis pour donner suite à la priorité**

L'Agence :

- continuera d'améliorer ses processus opérationnels ainsi que sa prestation de programmes et de services;
- encouragera la communication, la participation et l'établissement de relations de travail solides avec les partenaires et les intervenants;
- collaborera avec ses principaux partenaires au sein du gouvernement fédéral et dans le Nord, afin d'aligner les efforts et les capacités, de multiplier les investissements et de générer des résultats économiques positifs qui profiteront aux résidents du Nord et à l'économie canadienne;
- utilisera la recherche en économie pour appuyer la prise de décision fondée sur les faits et l'élaboration de politiques, axant son action sur la promotion d'une stratégie de développement économique pour le Nord.

Priorité	Type	Résultat stratégique
Contribuer à l'avancement des grands projets de développement dans le Nord	Antérieure	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord
<b>Description</b>		
<p><b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les grands projets de développement sont l'un des moteurs du développement économique global du Nord du Canada.</li> <li>• La rationalisation et la simplification du régime de réglementation constituent des priorités clés pour le gouvernement du Canada, particulièrement dans le contexte des grands projets.</li> <li>• La coordination de la réglementation et la prestation de services à l'industrie par l'entremise d'un guichet unique seront essentielles à l'amélioration du climat d'investissement et d'affaire qui sous-tend les projets nordiques.</li> </ul> <p><b>Plans établis pour donner suite à la priorité</b></p> <p>L'Agence :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• travaillera avec les ministères fédéraux responsables de la réglementation, les commissions chargées de l'évaluation environnementale et de la délivrance des permis dans le Nord et les promoteurs de projet du secteur privé afin que l'examen réglementaire des propositions de projet à réaliser dans le Nord se déroule de manière efficace;</li> <li>• contribuera à la prospérité des résidants du Nord en harmonisant les efforts entourant les grands projets de développement à la stratégie économique globale pour le Nord.</li> </ul>		

## Analyse du risque

Les contraintes climatiques, l'éloignement des collectivités, la population éparse, la dépendance que suscite l'extraction des ressources naturelles ainsi que d'autres défis connexes, comme les infrastructures primaires et les carences du marché du travail, font obstacle au développement des entreprises dans le Nord. La prestation des programmes dans le Nord requiert donc qu'on accorde une importance particulière à la gestion et à l'atténuation des risques.

CanNor a cerné six domaines de risque clés :

1. milieu de fonctionnement;
2. ressources humaines et capital de savoir;
3. conformité aux priorités et aux besoins;
4. relations avec les clients, les partenaires et les intervenants;
5. communications publiques;
6. exigences juridiques, législatives et découlant de revendications.

**Milieu de fonctionnement :** L'immense potentiel économique du Nord s'accompagne de grands défis dans l'exécution des programmes de développement économique et dans la coordination de la réglementation dans l'Arctique. Même les grands centres situés dans les trois territoires sont éloignés des marchés, et l'infrastructure économique et

communautaire y est parfois restreinte. Il faut surmonter les difficultés logistiques propres au Nord et composer avec le coût élevé d'y faire des affaires. CanNor doit gérer les coûts de fonctionnement des bureaux dans le Nord et, en tant que nouvel organisme, doit en plus créer les outils, pratiques, politiques et procédures nécessaires au bon fonctionnement d'un ministère fédéral. Pour gérer ce risque, CanNor mène des recherches et des séances de mobilisation pour mieux comprendre l'environnement nordique en évolution. À l'interne, la planification opérationnelle et commerciale et la gestion des ressources humaines se font dans une optique adaptée au Nord; la planification des ressources humaines mise sur le recrutement des travailleurs du Nord et le perfectionnement professionnel des employés; la planification financière tient compte des coûts inhérents au Nord, comme les frais de déplacement; et l'on maximise l'utilisation des technologies pour réduire la distance qui sépare les bureaux de CanNor.

***Ressources humaines et capital de savoir :*** CanNor doit gérer les risques associés au maintien d'un effectif suffisant et représentatif qui détient les compétences nécessaires. L'agence doit aussi avoir accès en temps voulu à une information complète et pertinente pour garantir l'efficacité du fonctionnement et de la prise de décisions. Afin de recruter des employés qualifiés et de les garder dans le marché du travail restreint du Nord, CanNor emploie diverses stratégies de dotation qui misent sur le développement à long terme de ses employés permanents.

***Conformité aux priorités et aux besoins :*** En tant que nouvel organisme établi dans un milieu spécialisé, CanNor doit organiser ses activités, ses priorités et ses ressources financières avec soin de manière à satisfaire aux attentes en matière de services et aux priorités organisationnelles. Des risques surviennent dans l'affectation des ressources limitées aux activités prioritaires. Parmi les outils d'atténuation figurent l'architecture des activités de programme de CanNor (qui énonce clairement ses secteurs d'activité) et son plan d'activités. CanNor travaille à la mise en place de processus opérationnels harmonisés et à l'amélioration de ses fonctions de recherche en politique et en économie en vue de préciser les objectifs et les priorités de l'Agence.

***Relations avec les clients, les partenaires et les intervenants :*** Comme la plupart des activités de CanNor supposent des partenariats ou de la collaboration, l'Agence doit absolument établir des relations solides avec les autres intervenants clés dans le développement économique. CanNor a collaboré avec des partenaires dans les trois territoires afin de déterminer comment répartir son financement sous forme de contributions. Aux termes de protocoles d'entente, CanNor a établi un modèle de collaboration avec les ministères fédéraux, comme Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Le Bureau de gestion des projets nordiques crée toute une série d'outils qui serviront à coordonner la réglementation fédérale pour les besoins des grands projets de mise en valeur dans le Nord. Ce sont là des exemples du rôle important de conciliateur d'intérêts divergents qui est dévolu à l'Agence et qui l'amène à cerner les problèmes transversaux ainsi qu'à proposer des solutions.

***Communications publiques :*** Comme l'exige son mandat, CanNor doit bien faire connaître son rôle et ses activités aux termes de la Stratégie pour le Nord, fournir de l'information sur les réussites dans le domaine de la prestation de programmes, susciter la

participation du public, des partenaires et des intervenants, et diffuser des messages uniformes au sujet de l'Agence, afin que les Canadiens comprennent son rôle, ses fonctions et la manière dont elle peut les aider. Des communications inefficaces pourraient éventuellement nuire à sa capacité de réaliser son mandat. Pour gérer les communications publiques, CanNor utilise une série d'outils comme des plans de communication, des activités de participation et des pratiques opérationnelles standard pour les annonces, les relations avec les médias et la sensibilisation.

**Exigences juridiques, législatives et découlant de revendications territoriales :** Le fonctionnement de CanNor est régi par une série de politiques et d'exigences législatives. CanNor doit aussi respecter les conditions des accords sur les revendications territoriales et l'autonomie gouvernementale conclus avec les Autochtones dans le Nord, accords qui influent aussi sur le milieu réglementaire dans lequel évolue le Bureau de gestion des projets nordiques. Pour se conformer aux exigences législatives et juridiques, CanNor prépare ses propres pratiques et modèles internes de fonctionnement et intègre la gestion des risques juridiques à ses diverses activités. CanNor voit à ce que ces instruments illustrent bien le rôle des accords sur les revendications territoriales globales et sur l'autonomie gouvernementale conclus dans le Nord.

## Sommaire de la planification

### Ressources financières (en milliers de dollars)

2012-2013	2013-2014	2014-2015
51 151 \$	51 051 \$	31 198 \$*

### Ressources humaines (équivalents temps plein)

2012-2013	2013-2014	2014-2015
78	78	69*

\* Les ressources prévues pour 2014-2015 sont moins élevées compte tenu de l'élimination progressive du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord.

<b>Résultat stratégique : Des économies territoriales fortes et diversifiées qui favorisent la prospérité de tous les résidents du Nord.</b>	
<b>Indicateurs de rendement</b>	<b>Cibles</b>
<p><b><i>Développement économique</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction des intervenants/partenaires/clients</li> <li>• Effet de levier des investissements de CanNor dans le développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2012-2013, obtenir la rétroaction des intervenants, des partenaires et des clients quant à leur niveau de satisfaction et la diffuser sur le site Web de l'Agence</li> <li>• Effet de levier correspondant à 175 % du financement (dollars ne provenant pas de CanNor investis dans les projets par rapport au financement annuel total fourni par CanNor)</li> </ul>
<p><b><i>Diversification</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition par secteur économique des investissements et des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de conformité aux plans d'investissement du programme ISDEN de 80 %</li> </ul>
<p><b><i>Prospérité accrue</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement quant au revenu moyen dans le Nord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation annuelle du revenu moyen dans le Nord</li> </ul>
<p><b><i>Mise en œuvre efficace du programme</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produit intérieur brut dans le Nord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation annuelle du PIB dans le Nord</li> </ul>

## Tableau du résumé de la planification

CanNor a modifié les ressources financières et humaines affectées aux activités de programme pour mieux refléter les dépenses prévues.

(en milliers de dollars)

Activité de programme	Dépenses projetées en 2011-2012	Dépenses prévues			Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		2012-2013	2013-2014	2014-2015	
<b>Développement commercial</b>	23 030 \$	23 030 \$	23 030 \$	3 748 \$*	Forte croissance économique
<b>Développement communautaire</b>	14 425 \$	18 520 \$	18 420 \$	18 420 \$	Forte croissance économique
<b>Politique, représentation et coordination fédérale</b>	1 733 \$	1 751 \$	1 751 \$	1 751 \$	Forte croissance économique
<b>Total des dépenses prévues</b>		<b>43 301 \$</b>	<b>43 201 \$</b>	<b>23 919 \$*</b>	

\* Les dépenses prévues pour 2014-2015 sont moins élevées compte tenu de l'élimination progressive du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord.

## Tableau du résumé de la planification

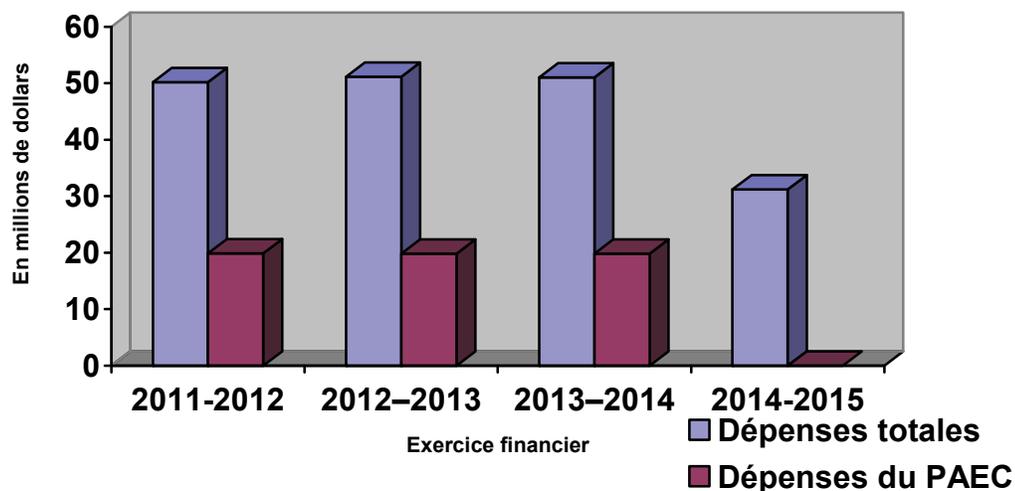
(en milliers de dollars)

Activité de programme	Dépenses projetées en 2011-2012	Dépenses prévues			Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		2012-2013	2013-2014	2014-2015	
<b>Services internes</b>	9 839 \$	7 850 \$	7 850 \$	7 279 \$	S.O.
<b>Total des dépenses prévues</b>		<b>7 850 \$</b>	<b>7 850 \$</b>	<b>7 279 \$</b>	

## Profil des dépenses

Les chiffres qui suivent illustrent les tendances observées dans les dépenses de CanNor de 2011-2012 à 2014-2015. Les dépenses attribuables au Plan d'action économique du Canada (PAEC) sont incluses dans le total des dépenses, mais elles sont aussi illustrées séparément. Le Fonds d'adaptation des collectivités et le programme Infrastructure de loisirs du Canada n'ont pas été renouvelés après l'exercice financier 2010-2011, mais le programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord et le financement de base de CanNor, qui font aussi partie du Plan d'action économique du Canada, se poursuivront jusqu'à l'exercice 2013-2014. Des fonds ont été affectés au nouveau Programme d'éducation de base des adultes du Nord dans la deuxième partie de 2011-2012 et se poursuivront jusqu'au 31 mars 2016.

### Tendances au chapitre des dépenses



### Budget des dépenses, par poste voté

Pour obtenir des renseignements sur les crédits organisationnels ou les dépenses législatives, consulter le [Budget principal des dépenses de 2012-2013](#).

## Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

### Résultat stratégique

CanNor a inscrit un résultat stratégique dans son architecture des activités de programme : *Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord*. Dans son cadre de mesure du rendement, CanNor a précisé davantage encore son résultat stratégique, à des fins de reddition de comptes : *un rendement amélioré du développement et de la diversification des économies des territoires – le tout à l'appui de la prospérité de tous les résidants du Nord*.

### Activité de programme : Développement commercial

Cette activité de programme appuie la croissance et l'expansion des entreprises du Nord, notamment les petites et moyennes entreprises, en offrant de la formation, des services de consultation, des subventions et des contributions. L'objectif de l'activité de programme est de soutenir la capacité concurrentielle et la diversité du secteur des affaires dans le Nord en renforçant la capacité d'innovation. Pour de plus amples détails, consulter le [Budget principal des dépenses de 2012-2013](#).

#### Ressources financières (en milliers de dollars)

2012-2013	2013-2014	2014-2015
23 030 \$	23 030 \$	3 748 \$*

#### Ressources humaines (équivalents temps plein)

2012-2013	2013-2014	2014-2015
17	17	9*

\* Les ressources prévues pour 2014-2015 sont moins élevées compte tenu de l'élimination progressive du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord.

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre accru d'entreprises du Nord et d'entreprises autochtones qui sont viables au plan économique et financier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage d'entreprises appuyées par l'Agence, appartenant à des particuliers ou à des collectivités nordiques et autochtones, qui sont encore en fonctionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage des entreprises appuyées par l'Agence qui sont encore en fonctionnement 90 % après un an; 70 % après deux ans; 38 % après trois ans</li> </ul>

## Faits saillants de la planification

L'Agence envisagera les activités suivantes pour atteindre les résultats attendus de cette activité de programme :

- CanNor investira jusqu'à 18,1 millions de dollars en 2012-2013 dans des projets au titre du programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord. Ce financement sera octroyé conformément aux plans d'investissements dressés à la suite des séances de mobilisation de 2009 et actualisés en fonction des consultations, de la coordination et de la recherche en matière de développement. Les investissements ciblent des secteurs clés du développement économique comme la géoscience, le tourisme, les industries culturelles, l'infrastructure économique, l'exploitation minière, la mise en valeur du pétrole et du gaz, la foresterie, l'énergie renouvelable, les petites et moyennes entreprises, la récolte commerciale et traditionnelle des ressources et le développement des capacités.
- L'Agence soutient aussi le développement des entreprises autochtones par l'entremise du Programme de développement des entreprises autochtones. On s'attache à garantir que le soutien que CanNor dispense aux organisations et entrepreneurs autochtones reflète les principes énoncés dans le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones et s'harmonise aux objectifs globaux en matière de développement économique et aux possibilités offertes à l'échelle du Nord.

## Activité de programme : Développement communautaire

Cette activité de programme appuie les investissements dans l'infrastructure et les organisations au niveau communautaire, ainsi que les investissements dans le perfectionnement des compétences et le développement des aptitudes au niveau des particuliers. L'objectif de l'activité de programme est de rendre les collectivités du Nord durables sur le plan économique et d'offrir une qualité de vie supérieure aux résidents du Nord. Pour de plus amples détails, consulter le [Budget principal des dépenses de 2012-2013](#).

### Ressources financières (en milliers de dollars)

2012-2013	2013-2014	2014-2015
18 520 \$	18 420 \$	18 420 \$

### Ressources humaines (équivalents temps plein)

2012-2013	2013-2014	2014-2015
17	17	17

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement communautaire : accroissement de la viabilité et du bien-être dans les collectivités nordiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sous-indices de l'<a href="#">indice du bien-être des collectivités</a> (IBC) relatifs au revenu et à l'activité sur le marché du travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation du pourcentage des collectivités nordiques qui obtiennent une meilleure cote pour les sous-indices de l'IBC relatifs au revenu et à l'activité sur le marché du travail</li> </ul>

### Faits saillants de la planification

L'Agence envisage les activités suivantes pour atteindre les résultats attendus de cette activité de programme :

- Déterminer, avec les partenaires, les secteurs qui profiteraient le plus du financement et des investissements.
- S'appuyer sur les fonctions du Bureau de gestion des projets nordiques pour mieux comprendre les répercussions et avantages possibles des projets de mise en valeur du Nord et pour faire des investissements stratégiques dans les collectivités et dans les possibilités de développement du Nord.
- Poursuivre les recherches et les travaux de politiques en lien avec le développement économique dans le Nord pour guider à long terme l'élaboration et la prestation des programmes ainsi que les investissements dans le développement du Nord.
- Continuer de compter sur les collègues des territoires pour surveiller le rendement du Programme d'éducation de base des adultes du Nord.
- Collaborer étroitement avec les gouvernements et les organisations autochtones en vue de comprendre les besoins en développement économique de ces groupes et d'y répondre, conformément au Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones.
- Soutenir les communautés de langue officielle en situation minoritaire dans les territoires par l'application dans le Nord de la stratégie du Canada pour les langues officielles intitulée *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir*.
- Chercher à intégrer pleinement un volet de développement des capacités et des compétences dans les programmes de développement économique existants et les nouveaux programmes.
- Gérer, pour le compte du gouvernement fédéral, les Centres de services aux entreprises du Canada dans le Nord.

## Activité de programme : Politique, représentation et coordination

Cette activité de programme appuie la recherche et l'analyse afin d'orienter la prise de décisions concernant les programmes et les politiques, de défendre les intérêts du Nord, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du gouvernement fédéral, et de favoriser l'élaboration de stratégies, d'initiatives et de projets horizontaux qui contribueront à régler les problèmes liés au développement économique dans le Nord. Pour de plus amples détails, consulter le [Budget principal des dépenses de 2012-2013](#).

### Ressources financières (en milliers de dollars)

2012-2013	2013-2014	2014-2015
1 751 \$	1 751 \$	1 751 \$

### Ressources humaines (équivalents temps plein)

2012-2013	2013-2014	2014-2015
14	14	14

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Des politiques, des programmes et des initiatives efficaces qui renforcent l'économie canadienne dans le Nord et qui permettent à la population d'avoir accès à des possibilités de développement des entreprises et des collectivités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indice de l'économie nordique (IEN) : <a href="#">site Web de l'Agence</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation annuelle de l'IEN</li> </ul>

### Faits saillants de la planification

L'Agence envisage les activités suivantes pour atteindre les résultats attendus de cette activité de programme :

- L'Agence approfondira ses activités politiques afin de soutenir tous les partenaires et les intervenants du domaine du développement économique. La recherche et l'analyse économiques ainsi que la surveillance continue des enjeux et possibilités économiques servent à orienter cette activité de programme et d'autres volets des opérations de CanNor.
- CanNor examinera toutes les initiatives et activités du gouvernement fédéral dans une optique propre au Nord et continuera d'élargir ses capacités de facilitation et d'habilitation quant à l'harmonisation des principales activités de développement économique dans le Nord entreprises par le gouvernement fédéral de même que les autres intervenants et partenaires du développement économique.

- Pour assurer la gestion coordonnée et pan-gouvernementale des grands projets, le BGPN :
  - continuera à faire office de guichet unique pour la prestation d’information et d’orientation aux promoteurs de projet et autres intervenants en ce qui concerne les évaluations environnementales et les exigences réglementaires pour les projets nordiques, grâce à l’engagement actif et à la sensibilisation de l’industrie et des partenaires gouvernementaux;
  - privilégiera une approche intégrée du développement économique pour les grands projets de mise en valeur, notamment en harmonisant les autres programmes et outils de CanNor avec ces grands projets;
  - mettra en œuvre, au BGPN et parmi les ministères et organismes fédéraux, un protocole d’entente qui confirme l’engagement des parties à collaborer pour que les évaluations environnementales et les examens réglementaires des projets nordiques se déroulent en temps voulu et de façon prévisible, transparente, efficace et responsable;
  - continuera d’instaurer la structure de gouvernance du BGPN, qui comprend l’établissement d’un comité responsable des projets dans chaque territoire, des groupes consultatifs chargés du développement des ressources et des groupes de travail pour des projets précis; il existe également un lien entre la gouvernance du BGPN et les outils de gouvernance servant dans le cadre des grands projets utilisés par Ressources naturelles Canada;
  - coordonnera et tiendra le registre des consultations menées par la Couronne en lien avec les grands projets;
  - établira des accords contraignants dans le cadre de grands projets particuliers et assurera la gestion et la résolution des enjeux liés à des projets précis;
  - surveillera le calendrier d’exécution des projets.

## **Activités de programme : Services internes**

Cette activité de programme s’applique aussi ailleurs au gouvernement. Les services internes sont des groupes d’activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des activités de programme et des autres obligations organisationnelles de l’Agence. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, communications, services juridiques, gestion des ressources humaines, gestion des finances, services de gestion de l’information, technologies de l’information, services du matériel, services d’acquisitions, voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l’ensemble d’une organisation et non celles fournies à un programme particulier. Pour de plus amples détails, consulter le [Budget principal des dépenses de 2012-2013](#).

**Ressources financières (en milliers de dollars)**

2012-2013	2013-2014	2014-2015
7 850 \$	7 850 \$	7 279 \$

**Ressources humaines (équivalents temps plein)**

2012-2013	2013-2014	2014-2015
30	30	29

**Faits saillants de la planification**

CanNor continue de travailler au renforcement de ses services internes. L'une de ses principales priorités consiste à assurer la surveillance continue des contrôles des processus financiers et opérationnels de base pour garantir l'efficacité et l'exactitude des processus financiers et de l'information. Cette priorité s'inscrit dans le plan d'action de la direction formulé en réponse à la vérification des contrôles de l'Agence en matière de gestion financière et de rapport. Parmi les priorités, notons la conception et la mise en œuvre d'un modèle de gouvernance efficace qui aidera la haute direction à prendre des décisions. En ce qui concerne les services de gestion des ressources humaines, CanNor s'attachera à améliorer la capacité des employés, à garder les employés en poste plus longtemps et à explorer des stratégies de recrutement créatives. Une grande importance sera également accordée aux mesures que prendront les employés et la direction de CanNor pour répondre au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011.

**Section III : Renseignements supplémentaires****Principales données financières**

Les faits saillants présentés dans le présent rapport visent à donner une vue d'ensemble de la situation financière et du fonctionnement de CanNor. On peut consulter les états financiers de CanNor sur le [site Web de l'Agence](#).

<b>État prospectif</b>			
<b>État condensé des opérations</b>			
<b>Pour l'exercice (prenant fin le 31 mars)</b>			
<b>(en milliers de dollars)</b>			
	<b>Variation en dollars</b>	<b>État prospectif 2012-2013</b>	<b>État prospectif 2011-2012</b>
Montant total des dépenses	4 056	52 669	48 613
Montant total des revenus	-	-	-
<b>Coût de fonctionnement net</b>	<b>4 056</b>	<b>52 669</b>	<b>48 613</b>

<b>État condensé de la situation financière</b>			
<b>Pour l'exercice (prenant fin le 31 mars)</b>			
<b>(en milliers de dollars)</b>			
	<b>Variation en dollars</b>	<b>État prospectif 2012-2013</b>	<b>État prospectif 2011-2012</b>
Total des actifs	1 378	15 613	14 235
Total des passifs	1 460	15 690	14 230
Capitaux propres	(82)	(77)	5
<b>Total</b>	<b>1 378</b>	<b>15 613</b>	<b>14 235</b>

Les états des résultats anticipés peuvent être consultés dans le [site Web de l'Agence](#).

## **Tableaux de renseignements supplémentaires**

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2011-2012 est disponible sur le [site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor](#).

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- Écologisation des opérations gouvernementales
- Vérifications internes et évaluations à venir (trois prochains exercices)

## **Section IV : Autres sujets d'intérêt**

### **Liens pratiques**

Information sur la [Stratégie pour le Nord du Canada](#)

Information sur le [Plan d'action économique du Canada](#)

Détails sur l'[Agence canadienne de développement économique du Nord](#)

Détails sur le [Bureau de gestion des projets nordiques](#)