

Société de gestion du Fonds du patrimoine  
du Nord de l'Ontario

# Plan d'activités pour l'exercice 2021-2022

Budget annuel et prévisions financières de 2021-2022 à 2022-2023

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Résumé .....  | 2  |
| 1. Mandat de la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario .....                  | 4  |
| 1.1 Orientation stratégique.....  | 4  |
| 1.2. Plan stratégique de la SGFPNO .....  | 6  |
| 1.3. Priorités stratégiques .....   | 7  |
| 2. Contexte économique du Nord de l'Ontario.....  | 9  |
| 2.1. Aperçu du Nord de l'Ontario.....   | 9  |
| 2.2. Secteurs et activités économiques clés.....  | 11 |
| 3. Mandat, priorités et initiatives d'EDNM .....  | 20 |
| 3.1. Plan d'action de l'Ontario pour la protection, le soutien et la relance .....                    | 21 |
| 3.2. Comité ontarien de l'emploi et de la relance .....   | 21 |
| 3.3. Plan directeur pour un Ontario ouvert à l'emploi .....   | 22 |
| 4. Aperçu des programmes en cours de la SGFPNO .....  | 24 |
| 5. Mesures du rendement.....  | 26 |
| 5.1. Mesures clés du rendement externe .....  | 27 |
| 5.2. Mesures du rendement non essentielles.....   | 28 |
| 5.3. Mesures du rendement non essentielles propres au programme.....                                  | 28 |
| 6. Initiatives clés en 2021-2022 : Répondre aux attentes de la lettre de mandat.....                  | 30 |
| 6.1 Marketing et communications .....   | 32 |
| 6.2 Technologie de l'information (TI)/plan de prestation électronique des services (PES)<br>.....     | 33 |
| 7. Ressources requises pour atteindre les objectifs du mandat et de l'orientation<br>stratégique..... | 33 |
| Tableau prévisionnel des dépenses administratives sur deux ans.....                                   | 34 |
| 8. Budget prévu sur deux ans .....  | 35 |
| 9. Mobilisation des tiers.....  | 36 |
| 10. Partenariat stratégique – Direction du développement économique régional .....                    | 36 |
| 11. SGFPNO – Employés de la fonction publique de l'Ontario.....                                       | 37 |
| 12. Structure organisationnelle de la SGFPNO : .....  | 39 |
| 13. Gestion des risques.....  | 40 |

## Résumé

Dans une période d'incertitude sans précédent, l'année 2020 a apporté des possibilités et des défis inouïs en raison de la pandémie mondiale de COVID-19. La Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario (SGFPNO) n'a pas fait exception et a réagi rapidement pour continuer à s'acquitter de son mandat de promouvoir et de soutenir l'économie du Nord de l'Ontario.

Comme de nombreuses autres organisations, la SGFPNO a rapidement fait passer tous ses employés d'un environnement de bureau à une approche de « travail à domicile ». Assurer le bien-être physique et mental de tous ainsi que leur sécurité demeure la priorité absolue. L'équipe de gestion et les employés de la SGFPNO n'ont pas hésité à travailler ensemble de façon incroyablement transparente afin de réduire au minimum toute perturbation dans l'organisation ou pour nos clients du Nord. Des systèmes et des outils ont été mis en place pour créer de nouveaux espaces numériques et virtuels afin de connecter la SGFPNO à l'interne en tant qu'organisme, mais aussi pour nous connecter à nos clients de la façon la plus sécuritaire et sécurisée possible.

Pour aider les entreprises du Nord, la SGFPNO a suspendu tous les frais d'intérêt sur les soldes de prêts impayés. Pour les projets d'événements en partenariat, nous avons offert aux clients le choix d'organiser des événements virtuels ou en ligne. Dans le cadre du programme de stages, les stagiaires ont eu la possibilité de travailler de leur domicile. Nous avons aussi offert aux clients la possibilité de repousser les échéances et les étapes du projet et de reporter les remboursements de prêts pour aider à atténuer le stress, le fardeau financier et les inconnues causés par les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les entreprises du Nord de l'Ontario.

Pour apporter une aide financière et un soutien supplémentaires, sous la direction du ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines (EDNM), la SGFPNO a lancé le Programme de relance économique du Nord de l'Ontario (PRENO) le 1<sup>er</sup> octobre 2020. Le programme a permis aux entreprises du Nord de l'Ontario de recevoir une contribution conditionnelle allant jusqu'à 25 000 \$ pour aider à compenser les dépenses engagées pour répondre aux exigences prescrites en matière de santé publique à la suite de la pandémie de COVID-19. La SGFPNO a pu allouer une aide financière de près de 26,5 millions de dollars au PRENO et aider plus de 1 300 entreprises du Nord de l'Ontario.

Malgré les défis que nous avons eu à surmonter à la SGFPNO, nous gardons le cap et continuons à travailler d'arrache-pied. L'exercice 2020-2021 a été marqué par des changements et des réalisations nombreux et importants, notamment :

- l'ensemble de programmes renouvelé a été approuvé par le Conseil du Trésor du gouvernement et lancé en février 2021;
- les anciens programmes de la SGFPNO ont été clôturés en veillant à ce que toutes les demandes reçues avant l'échéance du 30 septembre 2020 aient franchi les étapes de l'admissibilité et du processus d'approbation;

- plus de 100 millions de dollars ont été alloués à des projets pour aider à créer et à maintenir des emplois dans le Nord de l'Ontario;
- le site Web rafraîchi de la SGFPNO offre un accès plus facile aux renseignements sur les programmes anciens et nouveaux ainsi que des applications conviviales.

Tout en se préparant pour 2021-2022 et au-delà, la SGFPNO donne suite à son engagement de promouvoir et stimuler l'économie du Nord de l'Ontario tout en créant et en maintenant des emplois. Le Plan d'activités pour l'exercice 2021-2022 contient les priorités et les objectifs clés de la SGFPNO et de son conseil d'administration pour la poursuite de son mandat.

Ses priorités et ses projets clés pour l'exercice 2021-2022 comprennent notamment :

- mettre l'accent sur la promotion et la prestation des programmes renouvelés lancés en février 2021;
- prendre des décisions éclairées en matière de financement et de fonctionnement pour aider à gérer les approbations de financement et les dépenses de fonctionnement dans les limites de l'allocation de la province;
- affecter des ressources au projet de renouvellement des systèmes pour aider à rendre les processus plus faciles et plus efficaces pour la SGFPNO, ses fournisseurs de services et ses clients;
- achever le processus d'approvisionnement pour les contrats de tiers fournisseurs de services de la SGFPNO;
- mettre au point une nouvelle entente de service avec la Direction du développement économique régional (DDER) pour aider à améliorer la prestation de services de la SGFPNO aux clients.

La SGFPNO continue d'être ouverte aux affaires en fournissant une aide financière pour appuyer les entreprises, les municipalités, les collectivités autochtones et d'autres organisations partout dans le Nord de l'Ontario en ces temps difficiles. Nous comprenons les répercussions dans plusieurs secteurs différents, l'importance de la chaîne d'approvisionnement et la nécessité d'aller de l'avant pour se remettre des effets de la pandémie sur l'économie et la main-d'oeuvre.

Nos partenaires et nous, à la SGFPNO, sommes déterminés à offrir un service à la clientèle de qualité supérieure afin de soutenir la croissance économique et d'appuyer l'innovation ainsi que de nouveaux investissements partout dans le Nord de l'Ontario. La pandémie mondiale nous réserve encore de nombreux changements et comporte bien des inconnues, mais la SGFPNO continuera à appuyer les solutions et à dialoguer avec les parties prenantes afin de faire connaître les nouveaux débouchés dans l'avenir.



John Guerard  
Directeur général  
Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario

# 1. Mandat de la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario

La Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario (SGFPNO) est un organisme de services opérationnels constitué en vertu de la *Loi sur le Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario*. La supervision de la SGFPNO relève du mandat du ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines (EDNM). La SGFPNO est un organisme régi par un conseil d'administration nommé dont le ministre d'EDNM est le président.

Les objectifs de la SGFPNO qui suivent sont prévus dans la *Loi sur le Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario* :

- a) conseiller le lieutenant-gouverneur en conseil sur toute question relative à la croissance et à la diversification économiques du Nord de l'Ontario, et lui faire des recommandations;
- b) promouvoir et stimuler des initiatives économiques dans le Nord de l'Ontario;
- c) faire entreprendre des études et conclure des contrats relativement aux objets visés aux alinéas a) et b) ci-dessus.

À titre d'organisme de financement, la SGFPNO offre une aide financière par l'entremise de programmes de contributions conditionnelles et de prêts à des demandeurs municipaux, autochtones, sans but lucratif et/ou commerciaux.

Moyennant l'approbation par le Conseil du Trésor et le Conseil de gestion du gouvernement (CT/CGG) de la programmation renouvelée de la SGFPNO décrite ci-dessous et un soutien à durée limitée du PRENO pour la COVID-19. Ce soutien provincial reconnaît le rôle essentiel que la SGFPNO continuera à jouer alors que le Nord de l'Ontario se prépare à la relance économique et amorce une croissance à long terme.

Les programmes de financement renouvelés de la SGFPNO sont les suivants :

1. Programme pour l'amélioration communautaire
2. Programme pour l'investissement dans le Nord
3. Programme pour la main-d'œuvre et le talent
4. Programme de soutien aux initiatives culturelles

## 1.1 Orientation stratégique

### Lettre de mandat de la SGFPNO

En octobre 2020, l'honorable Greg Rickford, ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines, a remis une lettre de mandat au vice-président du conseil

d'administration de la SGFPNO dans laquelle il énonçait les attentes suivantes à l'égard de la SGFPNO pour l'exercice 2021-2022 :

- Donner aux clients un service de qualité supérieure.
- Que la SGFPNO offre une programmation renouvelée :
  - qui facilite le processus de demande pour un plus grand nombre de personnes et d'entreprises;
  - qui appuie un plus grand nombre de projets dans les collectivités rurales du Nord;
  - qui vise les débouchés dans les marchés existants et émergents;
  - qui offre plus d'occasions d'emploi aux Autochtones;
  - qui remédie à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée;
  - qui aide à la relance post-COVID-19.
- Appuyer une gamme plus vaste d'efforts de planification et de priorités de développement économique régional dans le Nord de l'Ontario.

En tant que partie intégrante du gouvernement de l'Ontario, les organismes sont censés agir dans l'intérêt des Ontariens en étant efficaces et en optimisant les ressources pour les contribuables. Cela comprend :

### **1. Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses**

- Fonctionner dans les limites des allocations de l'organisme.
- Reconnaître et rechercher les occasions de pratiques novatrices et/ou de durabilité améliorée des programmes.
- Reconnaître et rechercher l'efficacité et les occasions d'épargner.

### **2. Transparence et reddition de comptes**

- Respecter les directives et les politiques gouvernementales applicables et rédiger ses rapports dans un esprit de transparence et de reddition de comptes.
- Se conformer aux exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations (DON), et répondre aux conclusions des vérifications, le cas échéant.
- Déterminer les aptitudes, les connaissances et l'expérience requises pour appuyer de façon efficace le rôle du conseil en matière de gouvernance de l'organisme et de reddition de comptes.

### **3. Gestion des risques**

- Élaborer et mettre en œuvre un processus efficace visant à reconnaître, évaluer et atténuer les risques, notamment grâce à la planification et aux interventions dans les situations d'urgence telles que la pandémie de COVID-19.

### **4. Collecte des données**

- Améliorer la façon dont l'organisme utilise les données dans la prise de décisions, la diffusion d'information et la production de rapports, notamment en tirant parti des solutions de données disponibles ou nouvelles pour

documenter la production de rapports axés sur les résultats et améliorer la prestation des services.

- Appuyer la transparence et la transmission des données au ministère, le cas échéant.

## 5. Prestation numérique et service à la clientèle

- Explorer et mettre en œuvre des stratégies de numérisation ou de modernisation numérique pour la prestation de services en ligne et continuer de respecter et de dépasser les normes de service à la clientèle tout au long de la transition.
- Utiliser une diversité d'approches ou d'outils pour assurer la prestation des services dans toutes les situations, y compris pendant la pandémie de COVID-19.

## 1.2. Plan stratégique de la SGFPNO

Le plan stratégique de la SGFPNO a été élaboré par le conseil d'administration de la SGFPNO en consultation avec le personnel de la SGFPNO et du ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines (EDNM). Réexaminé chaque année par le conseil d'administration de la SGFPNO, le plan établit le cadre stratégique de la SGFPNO, qui comprend la vision, la mission, les principes directeurs et les priorités stratégiques.

### Vision

La SGFPNO sera un catalyseur d'investissements stratégiques clés visant à stimuler le développement et la diversification économiques dans le Nord de l'Ontario.

### Mission

S'allier avec des collectivités, des organismes sans but lucratif, des entreprises et des entrepreneurs partout dans le Nord de l'Ontario pour créer des emplois et renforcer l'économie.

### Principes directeurs

Les principes ci-après constituent l'orientation générale du programme tout au long des activités quotidiennes de la SGFPNO, indépendamment des changements dans ses objectifs, ses exigences ou ses ressources.

#### Prise en compte du contexte unique du Nord de l'Ontario

Les programmes et initiatives renouvelés de la SGFPNO continueront de constituer d'importants outils pour reconnaître les exigences uniques du Nord de l'Ontario et, ainsi, appuyer un Ontario fort et résilient. La SGFPNO a amélioré ses nouveaux programmes et services en fonction de la relance aujourd'hui nécessaire pour bâtir une économie plus forte.

#### Adaptabilité

Le processus de planification stratégique est un processus continu qui apportera à la SGFPNO un outil de gestion lui permettant de s'adapter aux futurs changements.

### **Pensée réflexive, souple et axée sur l'avenir**

Le conseil d'administration de la SGFPNO a l'intention de revoir les plans et les priorités stratégiques au moins une fois par an. Cette année, le conseil a mené pour la SGFPNO une analyse approfondie, dans le cadre du processus de renouvellement des programmes, qui reflète les changements nécessaires pour appuyer la croissance économique dans le Nord.

### **Inclusivité**

La SGFPNO continuera de concevoir et de fournir ses programmes et initiatives d'une manière qui tient compte des besoins des diverses collectivités du Nord, notamment des collectivités et des personnes autochtones et d'autres groupes démographiques.

## **1.3. Priorités stratégiques**

Tout au long de l'élaboration stratégique des programmes renouvelés de la SGFPNO, plusieurs priorités ont été établies que la SGFPNO appuiera dans le cadre de sa programmation. En tant que sous-ensemble des programmes renouvelés de la SGFPNO, celle-ci appuiera notamment les catégories de projets stratégiques suivantes :

### **Innovation, recherche-développement et commercialisation**

Appuyer les projets et les initiatives de recherche appliquée et de développement qui mènent à des produits et à des services novateurs ayant un potentiel de commercialisation.

- Appuyer et encourager les partenariats parmi les établissements d'enseignement, les organismes de recherche et l'industrie pour concevoir et développer des industries et des produits novateurs dans le Nord de l'Ontario.
- Appuyer la commercialisation d'idées et d'innovations en partenariat avec les intervenants du Nord.

### **Créativité, productivité et développement entrepreneurial**

Promouvoir un environnement qui encourage la créativité, la productivité et le développement de l'entrepreneuriat.

- Appuyer la collaboration avec les établissements d'enseignement et l'industrie pour promouvoir la productivité et le développement de l'entrepreneuriat.
- Aider les intervenants du Nord à attirer et maintenir une main-d'œuvre hautement qualifiée et créative.
- Fournir de l'aide aux entrepreneurs à différents stades de croissance de leur entreprise.



## Partenariats et collaboration

Optimiser les occasions de levier du financement de la SGFPNO grâce à des partenariats et à la collaboration afin d'assurer le succès des projets ainsi que des résultats économiques durables.

- Faire participer les dirigeants à des discussions sur le développement économique afin d'accroître leur sensibilisation et leurs connaissances et pour favoriser l'accès aux programmes de la SGFPNO.
- Appuyer les projets qui témoignent de collaboration et de partenariat parmi les organisations des secteurs public et privé du Nord de l'Ontario.
- Travailler en collaboration avec des partenaires de financement pour aider à la création et au financement de projets qui créent des emplois et qui appuient une économie croissante et durable dans le Nord de l'Ontario.

À l'interne, la SGFPNO demeurera concentrée sur les points suivants :

## Développement et renouvellement organisationnels

Entreprendre un processus d'amélioration continue et de perfectionnement des ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité, l'accessibilité et la prestation des programmes de la SGFPNO ainsi que la mesure de leur rendement.

- Assurer le développement continu des capacités de la technologie de l'information et l'optimisation des systèmes existants afin d'améliorer l'accès des clients aux programmes de la SGFPNO et du personnel de la SGFPNO aux statistiques des programmes.
- Mettre en œuvre un dialogue régulier et continu entre le conseil et le personnel de la SGFPNO pour planifier et mener une réflexion stratégique sur les possibilités nouvelles et émergentes et les initiatives clés du gouvernement.
- Élaborer des approches opérationnelles et des pratiques exemplaires qui permettent au personnel et aux partenaires de prestation de programmes de communiquer de manière proactive et de travailler avec les intervenants afin de promouvoir et de faciliter l'accès aux programmes de la SGFPNO.
- Fournir les outils et la formation nécessaires pour permettre au personnel et au conseil de remplir leurs rôles et responsabilités de manière efficace dans un environnement de plus en plus exigeant.

## Sensibilisation, éducation et reconnaissance

Créer des outils de marketing, de communication et de sensibilisation efficaces qui accroissent la compréhension et la reconnaissance de la SGFPNO, de ses programmes et de ses processus.

- Concevoir des outils efficaces de marketing et de communications qui améliorent la sensibilisation à la SGFPNO et font mieux reconnaître ses programmes.
- Concevoir des outils efficaces de marketing et de communications pour renseigner les clients cibles afin d'améliorer l'accessibilité aux programmes de la SGFPNO.

## 2. Contexte économique du Nord de l'Ontario

Cette section présente un aperçu des indicateurs et des tendances de la démographie, de l'économie et du marché du travail dans le Nord de l'Ontario. On y trouve aussi des renseignements sur les secteurs et les activités économiques clés du Nord. Elle est mise à jour chaque fois que de nouveaux renseignements sont disponibles en provenance de sources de données et comprend une vaste consultation et une collaboration intraministérielles.

Le Nord de l'Ontario a connu une croissance et une certaine diversification de son économie. Cependant, la région dépend toujours de secteurs de l'extraction des ressources primaires qui sont liés aux prix mondiaux des produits de base et à la demande du marché. C'est pourquoi on prévoit que la région continuera à connaître des cycles économiques marqués d'expansion et de ralentissement.

Au cours des dernières années, le produit intérieur brut (PIB) du Nord de l'Ontario a légèrement augmenté.

### 2.1. Aperçu du Nord de l'Ontario

#### Démographie et main-d'œuvre

Alors que le Nord continue de faire face à des défis comme le déclin de la population, l'exode des jeunes et la pénurie actuelle de main-d'œuvre qualifiée dans plusieurs secteurs, l'augmentation et l'offre futures de main-d'œuvre sont essentielles pour stimuler la croissance économique du Nord de l'Ontario.

Le Nord de l'Ontario représente 90 % des terres émergées de la province, pour une population d'environ 810 000 habitants. La représentation régionale dans le Nord de l'Ontario est de 5,5 % de la population de la province et la densité de population est d'environ une personne par kilomètre carré, comparativement à 124 personnes par kilomètre carré dans le Sud de l'Ontario. Les données du Recensement de 2016<sup>1</sup> indiquaient que plus de la moitié de la population (61 %) est concentrée dans les cinq plus grands centres du Nord – Grand Sudbury, Thunder Bay, Sault Ste. Marie, North Bay et Timmins.

Malgré cette relative concentration, la population du Nord de l'Ontario compte une composante rurale plus élevée que celle du Sud de l'Ontario (36,1 % comparativement à 14,0 % dans le Sud). Plus de 85 % des municipalités du Nord de l'Ontario ont une population de moins de 5 000 habitants et près de la moitié (49 %) ont une population

---

<sup>1</sup> Le prochain Recensement de la population aura lieu en mai 2021. En général, Statistique Canada effectue un recensement tous les cinq ans.

de moins de 1 000 habitants. Seulement 20 % des municipalités de l'Ontario comptent moins de 1 000 habitants. Près de 90 % des municipalités de moins de 1 000 habitants en Ontario se trouvent dans le Nord de la province.

Le ministère des Finances de l'Ontario indique que la population du Nord de l'Ontario devrait être relativement stable au cours de la période de projection, avec une légère augmentation de 1,8 %, passant de 811 000 en 2019 à 826 000 d'ici 2046. Dans cette région, le Nord-Est devrait enregistrer une croissance de 7 000 (1,2 %), de 568 000 à 575 000. La population du Nord-Ouest devrait augmenter de 8 000 (3,3 %), de 243 000 à 251 000<sup>2</sup>.

La population autochtone, jeune et en pleine croissance, est appelée à jouer un rôle de plus en plus important pour répondre aux futurs besoins en main-d'œuvre de la région. La population autochtone du Nord de l'Ontario est de 17 %, comparativement à 2,8 % pour la population autochtone du Sud de l'Ontario. On prévoit que la proportion d'Autochtones dans la population de jeunes pourrait atteindre 40 % dans le Nord-Ouest de l'Ontario au cours des 15 prochaines années, et de 15 à 20 % dans le Nord-Est de la province pendant la même période. Quarante et un pour cent de la population autochtone de l'Ontario a moins de 25 ans, une augmentation de 46 % depuis 2006. Vingt-quatre pour cent de la population autochtone de l'Ontario a moins de 15 ans, une augmentation de 39 % depuis 2006.

En 2016, 19,8 % de la population du Nord de l'Ontario était âgée de 65 ans ou plus (comparativement à 16,7 % la même année dans l'ensemble de la province). L'âge médian de la province est de 41,3 ans (0,9 an de plus qu'au Recensement de 2011), ce qui est relativement inférieur à celui de toutes les divisions de recensement du Nord, à l'exception du district de Kenora où l'âge médian est de 36,5 ans.

## Résultats économiques

La production économique du Nord de l'Ontario, qui représente 5,5 % du PIB de la province, correspond à sa population relative, estimée à 5,5 % de la province en 2020. Entre 2019 et 2020, le nombre total d'emplois dans le Nord de l'Ontario a diminué de 15 900, passant de 351 900 à 336 000 pendant cette période.

L'emploi dans le Nord de l'Ontario a été considérablement touché par la COVID-19. Entre février et mai 2020, le Nord-Ouest de l'Ontario a connu une baisse de l'emploi de 15,8 %, et le Nord-Est de l'Ontario, une baisse de 10,9 %. Cependant, une reprise a été observée depuis mai et des hausses de l'emploi ont été mesurées dans le Nord-Est et le Nord-Ouest de la province. En décembre 2020, le Nord-Ouest avait presque récupéré toutes les pertes d'emploi dues à la pandémie depuis mai 2020.

---

<sup>2</sup> Mise à jour des projections démographiques pour l'Ontario, 2019–2046 (<https://www.fin.gov.on.ca/fr/economy/demographics/projections/index.html>)

Malgré ses efforts de diversification, le Nord de l'Ontario demeure fortement tributaire de l'emploi dans le secteur public, les soins de santé, l'aide sociale, l'éducation et l'administration publique constituant les secteurs les plus importants en proportion de l'emploi (on estime qu'il représentait 34,5 % de l'emploi total dans le Nord en 2020, comparativement à 25,3 % à l'échelle provinciale).

De nombreuses collectivités de la région continuent de dépendre des industries primaires comme l'exploitation minière et forestière, qui représentaient 5,9 % de l'emploi total dans le Nord en 2020, en comparaison de seulement 0,5 % dans la province. L'innovation et la diversification accrues des ouvertures à valeur ajoutée dans ces secteurs et le fait de tirer parti des « grappes » existantes et de l'expertise liée à ces industries primaires pourraient aider l'économie du Nord à mieux résister aux effets des cycles d'expansion et de ralentissement dans les secteurs des ressources primaires.

## La pandémie de COVID-19

Inconnue au printemps 2020, la maladie à coronavirus a eu une incidence sur la stabilité économique et sur la santé humaine dans le monde entier et s'est propagée à une vitesse inégalée depuis près d'un siècle. Cela a entraîné des bouleversements politiques, économiques et sociaux majeurs partout dans le monde.

La protection de la santé et des vies humaines est demeurée la grande priorité de l'Ontario. L'effort mondial de production de masse d'équipement de protection individuelle a été immédiat au début de 2020. Pour aider à réduire la propagation de la COVID-19, des mesures de distanciation sociale, de restriction des déplacements, de confinement régional et des ordonnances de télétravail ont été mises en œuvre dans différentes parties de la province ainsi qu'à l'échelle nationale et internationale. En conséquence, plusieurs secteurs ont connu d'importantes pertes de revenus, des fermetures d'entreprises et des pertes d'emplois qui ont eu des répercussions sur les familles, la main-d'œuvre, les méthodes d'éducation, le transport des biens et la prestation des services. Alors que d'autres secteurs ont connu une croissance importante et inattendue et ont tiré profit soit de la demande des consommateurs, soit d'un changement de secteur d'activité, pour répondre aux besoins découlant de la pandémie et de ses répercussions. Ces deux situations sont survenues dans le Nord de l'Ontario.

Au-delà de l'immunisation à grande échelle contre la COVID-19, on anticipe de nouveaux débouchés qui mèneront à une nouvelle croissance et à la construction d'un Nord ontarien résilient.

## 2.2. Secteurs et activités économiques clés

### Extraction minière

En 2019, 10,7 milliards de dollars de minéraux ont été produits en Ontario (environ 77 % de minéraux métallifères et 23 % de minéraux non métallifères). Par ailleurs, 497 millions de dollars au total ont été consacrés à l'exploration minérale en Ontario en 2019. Le secteur minier, dont la présence est importante dans le Nord de l'Ontario, a affiché une solide croissance au cours des dix dernières années et devrait continuer de croître à long terme.

Parmi les 31 mines de minéraux métallifères de l'Ontario, 30 sont dans le Nord de la province, et une importante mine de minéraux industriels (non métallifères) est aussi en exploitation. En date du 19 mars 2019, 253 000 claims miniers en règle étaient actifs en Ontario, la majorité étant disséminés dans le Nord de la province<sup>3</sup>.

L'Ontario est demeuré le chef de file des territoires canadiens en 2018 pour la production de minéraux, dont la plus grande partie se trouve dans le Nord de l'Ontario. Les dépenses d'exploration minérale ont augmenté modérément en 2018 en Ontario et partout dans le monde en raison de la hausse des prix des métaux. Les perspectives d'exploration pour les deux ou trois prochaines années laissent prévoir une amélioration modérée si les prix des métaux continuent de s'améliorer. À l'heure actuelle, l'Ontario a en réserve environ 25 projets d'exploration minérale de pointe.

L'Annual Survey of Mining and Mineral Exploration Companies de 2020<sup>4</sup> (Sondage annuel des compagnies d'exploration minière et minérale) de l'Institut Fraser a classé l'Ontario au 20<sup>e</sup> rang de l'indice d'attraction de l'investissement (parmi les 77 territoires évalués par le sondage) avec une cote de 76,43 % (une légère baisse par rapport au 16<sup>e</sup> rang en 2019). Le sondage vise à évaluer dans quelle mesure les richesses minérales et les facteurs de politique publique comme l'incertitude fiscale et réglementaire influent sur les investissements dans l'exploration.

Le secteur minier soutient directement plus de 26 000 emplois et s'appuie sur plus de 900 entreprises d'approvisionnement et de services miniers, lesquelles emploient plus de 40 000 personnes supplémentaires. Le secteur minier de la province génère plus d'un milliard de dollars en revenus de travail chaque année. En Ontario, l'emploi des Autochtones représente 11,2 % des emplois directs dans l'ensemble du secteur minier, comparativement à 9,7 % en 2011.

---

<sup>3</sup> <https://www.investontario.ca/fr/extraction-miniere#secure>

<sup>4</sup> <https://www.fraserinstitute.org/studies/annual-survey-of-mining-companies-2020#:~:text=This%20report%20presents%20the%20results,regulatory%20uncertainty%20affect%20exploration%20investment.> [EN ANGLAIS SEULEMENT]

## Le Cercle de feu

Le Cercle de feu de l'Ontario est la région riche en ressources minérales d'environ 5 120 km<sup>2</sup> située dans la région des basses terres de la baie James, dans le nord de l'Ontario.

Le Cercle de feu présente un potentiel minéral important, notamment des gisements de plusieurs minéraux comme le nickel et la chromite. Grâce à ces dépôts, l'Ontario est bien placé pour contribuer à répondre aux besoins nord-américains et pour profiter des occasions stratégiques de commerce et d'investissement.

Selon une étude réalisée en 2016 par le Centre for Spatial Economics<sup>5</sup>, le développement du Cercle de feu devrait créer en moyenne plus de 5 800 emplois par année au cours des dix premières années, faire croître l'économie de 14,6 milliards de dollars au total et générer des recettes supplémentaires de 218 millions de dollars par année pour le gouvernement provincial.

À l'heure actuelle, Noront Resources détient des intérêts en tant que propriétaire ou partenaire dans le cadre de coentreprises dans environ 39 % des claims miniers de la région, et son objectif à court terme est le gisement de nickel Eagle's Nest. L'entreprise a commencé à évaluer une occasion à plus long terme de mise en valeur de la chromite, et l'emplacement d'une future installation potentielle de traitement du ferrochrome à construire à Sault Ste. Marie, en Ontario, a été annoncé, une valeur ajoutée supplémentaire pour l'économie de l'Ontario.

L'autre important titulaire de claim dans la région est Juno Corp, qui détient actuellement des intérêts en tant que propriétaire ou partenaire dans le cadre de coentreprises dans les autres claims miniers (40 %) de la région. En plus, Noront et Juno Corp détiennent conjointement des intérêts dans 11 % des claims miniers du Cercle de feu.

## Foresterie

Le secteur forestier demeure un employeur important dans toutes les régions de l'Ontario. Selon l'Enquête sur la population active de Statistique Canada, le secteur forestier de l'Ontario employait environ 48 900 personnes en 2019. On estime que le secteur a soutenu 155 000 emplois directs, indirects et induits. En gros, une collectivité sur quatre dans le Nord dépend grandement du secteur forestier pour son revenu d'emploi.

Le Nord de l'Ontario assure la totalité de la production annuelle de pâte commerciale de la province (environ 1,2 million de tonnes) et de papier journal (400 000 tonnes). Cinq usines de pâtes et papiers sont actuellement en exploitation dans le Nord de l'Ontario.

---

<sup>5</sup> Centre for Spatial Economics, [www.c4se.com](http://www.c4se.com)

Les 25 plus grandes scieries de l'Ontario produisent 95 % du bois d'œuvre de la province, et 19 sont situées dans le Nord.

La majeure partie de 2020 a été une période imprévisible dans le secteur forestier. Au printemps 2020, la plupart des acteurs du secteur prévoyaient une récession profonde et durable. Les constructeurs ont réduit les mises en chantier de près de la moitié, les usines de pâtes et papiers ont coupé la production et les acheteurs se sont retirés des marchés, ce qui a fait chuter les prix du bois d'œuvre en mars et en avril. Les consommateurs avaient d'autres plans, cependant. Avec les taux d'intérêt à leur plus bas niveau historique, le revenu disponible à la hausse (en raison des transferts gouvernementaux) et l'absence totale d'autres endroits où les consommateurs pouvaient passer du temps et dépenser de l'argent, la demande de nouvelles maisons et d'améliorations résidentielles a bondi pendant la majeure partie de 2020.

La demande de bois d'œuvre a alors dépassé les attentes et les prix ont atteint des niveaux records à l'été 2020. Le déséquilibre entre l'offre et la demande de bois d'œuvre, qui a fait en sorte que les prix ont atteint des sommets records, a commencé à s'équilibrer à la fin de l'automne, et les prix du bois d'œuvre ont chuté de 17 % et de 22 % respectivement en novembre et en décembre. De nouveaux taux de droits de douane sur le bois d'œuvre résineux, qui ont ramené les droits sur les expéditions de bois d'œuvre résineux vers les États-Unis à moins de la moitié, ont été imposés en novembre 2020. Cela a aussi contribué à réduire les prix du bois d'œuvre en novembre et en décembre, mais les prix du bois d'œuvre sont de nouveau à la hausse.

Par ailleurs, les cas de nouveaux variants de la COVID-19 aux États-Unis et au Canada créent de graves pénuries de main-d'œuvre dans plusieurs régions, ce qui fait que certains employés ratent des quarts de travail et que d'autres hésitent à revenir au travail à cause du risque d'infection. Cela pourrait nuire considérablement à la capacité des usines de maintenir des niveaux de production stables, ce qui fera en sorte que les prix seront élevés et volatils dans un proche avenir.

Les prix des panneaux à lamelles orientées (OSB) ont connu une hausse sans précédent en 2020. Les prix ont commencé à monter en flèche en juillet alors que les mises en chantier ont affiché une reprise remarquable dans le contexte de la pandémie. Le prix des panneaux OSB de 7/16 po vendus dans le Centre-Nord des États-Unis est passé de 310 \$ US/mille pieds carrés au cours de la première semaine de juillet à 690 \$ US/mille pieds carrés au cours de la dernière semaine de septembre. La demande beaucoup plus forte que prévu, alimentée par une industrie de la construction domiciliaire très forte tant aux États-Unis qu'au Canada, à laquelle se sont ajoutées les réductions de capacité, a créé une situation parfaite pour une importante hausse des prix des panneaux OSB. En 2021, la consommation devrait augmenter à un taux de croissance annuel composé de 8,1 %<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> *Global Fire Retardant OSB (Oriented Strand Board) Market 2021 Production, Revenue, Growth Rate, Price and Gross Margin, Opportunities and Forecast 2026* [en ANGLAIS SEULEMENT] ([www.marketwatch.com](http://www.marketwatch.com))

Le déclin systémique de la demande de papier journal s'est maintenant étendu à toutes les grandes régions du monde. Malgré le déclin de la demande mondiale, le retrait important de la capacité dans les marchés établis et émergents permettra une amélioration des taux d'exploitation mondiaux. Grâce aux vigoureuses fermetures de capacités, l'utilisation est restée élevée jusqu'en 2020, au même niveau qu'avant 2009. La COVID-19 a accéléré le déclin de la demande – les fermetures d'écoles et de bureaux ont provoqué un effondrement de la demande de papier à imprimer et à écrire –, et la demande a diminué de 25 % à partir de 2020. On ne s'attend pas à ce que la demande se rétablisse totalement, et de nombreuses installations songent à une transition vers le papier d'emballage et d'autres produits spécialisés qui ont un avenir plus prometteur.

Aux premiers stades de la pandémie, la demande de pâte à papier a augmenté à la suite de la pénurie d'articles sanitaires comme les papiers minces et le papier hygiénique, puis les prix ont chuté après cette poussée initiale. Il semble maintenant que les répercussions directes de la COVID-19 sur les marchés des pâtes à papier se soient dissipées et que l'attention se soit portée sur les facteurs fondamentaux du marché et la trajectoire de la reprise. Alors que la demande continue de se redresser après les ravages du milieu d'année de la pandémie, l'offre sur le marché reste serrée, en grande partie à cause des temps de maintenance retardés, et, dans certains cas, prolongés. En résumé, les experts prévoient que les prix de la pâte kraft tant de résineux que de feuillus augmenteront sensiblement au cours du premier semestre de 2021.

À l'échelle mondiale, la consommation totale de pâte devrait croître à un taux annuel moyen modeste de 1,9 % par année au cours des cinq prochaines années. Les deux principaux facteurs de la hausse de la consommation sont la tendance à la hausse de la production de papiers minces partout dans le monde et l'augmentation constante de la demande de pâte en flocons au fil du temps.

## Agriculture

Selon Statistique Canada et le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario (MAAARO), en 2016, les entreprises rattachées à l'agriculture employaient 43 605 personnes dans le Nord de l'Ontario. De plus, en 2016, les recettes monétaires agricoles du Nord de l'Ontario pour les biens produits ont totalisé environ 187 millions de dollars (à l'exclusion des exploitations aquacoles)<sup>7</sup>.

Le secteur agroalimentaire comprend l'agriculture primaire, la transformation et la fabrication des aliments, des boissons et du tabac, le commerce de gros et de détail et les services alimentaires. En 1985, les fermes du Nord de l'Ontario utilisaient 817 244 acres de terres agricoles pour la culture et l'élevage. Le nombre d'exploitations agricoles dans le Nord de l'Ontario représente environ 4 % du total provincial. Les deux

<sup>7</sup> Direction des politiques ministérielles rurales et agroalimentaires, MAAARO – octobre 2018



plus grands sous-secteurs du secteur agricole du Nord de l'Ontario sont les produits laitiers et le bœuf, qui représentent 44 % des recettes monétaires totales de cette partie de la province.

Même si l'aquaculture n'est pas prise en compte dans les données du recensement sur l'agriculture, il s'agit du troisième sous-secteur en importance de la production agricole dans le Nord de l'Ontario, avec des recettes monétaires annuelles d'environ 20 millions de dollars. L'aquaculture dans le Nord de l'Ontario représente plus de 90 % de la production ontarienne de truites arc-en-ciel à cage en filet en eau libre, dont la valeur est estimée à 16 millions de dollars.

D'autres productions agricoles importantes dans le Nord de l'Ontario comprennent le foin, le canola, le soya, l'orge, l'avoine, le sirop d'érable, les pommes de terre et les cultures horticoles. Les nouvelles technologies de production agricole et animale, les terres à bas prix, le réchauffement climatique et la croissance de la population mondiale suscitent un intérêt considérable pour la croissance du secteur de l'agriculture, de l'aquaculture et de la transformation des aliments dans le Nord de l'Ontario.

Malgré le nouvel accord de libre-échange entre le Canada, les États-Unis et le Mexique (ACEUM), l'incertitude demeure, car l'ACEUM verra le Canada hausser les prix de la classe 7 pour certains ingrédients laitiers produits au Canada et ouvrir 3,5 % de son marché laitier intérieur.

## Tourisme

Le tourisme demeure un secteur important pour l'emploi dans le Nord de l'Ontario, puisqu'une entreprise sur cinq y œuvre dans cette industrie. En 2016, 9 457 personnes (7 757 emplois directs, 796 emplois indirects et 905 emplois induits) travaillaient dans ce secteur. De plus, le secteur du tourisme emploie la plus grande proportion des jeunes travailleurs de la région (âgés de 15 à 29 ans).

Du point de vue des répercussions financières sur l'économie, en 2018, il y a eu 9,2 millions de visites dans le Nord et les recettes touristiques ont atteint 1,6 milliard de dollars. De plus, le tourisme axé sur la nature dans le Nord de l'Ontario a contribué pour 1,4 million de dollars au PIB de la province en 2016<sup>8</sup>.

Plus de 50 % des visiteurs du Nord de l'Ontario viennent profiter du plein air et plus de 90 % des avantages économiques découlant des touristes sont conservés dans la région. Le Nord de l'Ontario a attiré une plus grande proportion de voyages avec nuitée que le reste de la province ou du pays. Le tourisme axé sur la nature domine dans les

---

<sup>8</sup> Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario, Profils touristiques régionaux (OTR 13), 2017.

trois sous-régions qui constituent le profil touristique du Nord de l'Ontario (OTR 13) (Nord-Est, Centre et Nord-Ouest).

Selon une récente étude (2017) de la Fédération canadienne des associations de pourvoires (CFOA), sur 1,8 milliard de dollars dépensés dans l'industrie de la pourvoirie en Ontario, 1,4 milliard de dollars sont dépensés par des clients américains et internationaux.

Les entreprises de tourisme axé sur les ressources, principalement saisonnier, qui fonctionnent de mai à octobre, n'ont pas été en mesure d'attirer leur marché cible habituel des États-Unis en raison de la fermeture continue de la frontière canado-américaine due à la pandémie de COVID-19. D'autres répercussions, notamment la capacité limitée de s'orienter vers un marché intérieur en raison de contraintes financières ou du manque d'accès à un marché à proximité, ont exacerbé les défis dans ce secteur.

Les entreprises de tourisme axé sur les ressources qui ont été en mesure de conserver les dépôts pour les visites de 2020 (plutôt que de les rembourser) en reportant les visites à 2021 n'obtiendront pas non plus de nouveaux dépôts ou de nouvelles réservations au cours de l'hiver qui vient.

De nombreuses entreprises de tourisme axé sur les ressources, en particulier celles qui exploitent des camps éloignés ou isolés et accessibles par hydravion, ont des coûts fixes importants pour des actifs comme des hydravions, des bateaux, des moteurs et divers véhicules récréatifs, en plus des frais d'hypothèque ou de location, d'assurance et de services publics.

L'incertitude entourant la réouverture de la frontière et l'autorisation pour les Ontariens de se déplacer au-delà des zones hyperlocales est un problème qui empêche les exploitants de planifier et de reprendre leurs activités pour la saison printanière et estivale 2021.

En raison des répercussions sans précédent sur l'industrie touristique, notamment dans le Nord de l'Ontario, la campagne Destination Northern Ontario (DNO) a présenté des solutions et des objectifs clés pour une reprise à long terme dans le cadre du « Path to Prosperity: A Covid-19 Response Plan »<sup>9</sup>. Ce plan vise les objectifs suivants :

- 1) Tirer parti et favoriser l'essor de l'élan, de l'initiative et de l'innovation dans l'industrie touristique du Nord de l'Ontario;
- 2) Trouver et élaborer des plans d'action pour les occasions et les défis à long terme dans le secteur du tourisme partout dans le Nord de l'Ontario, qui ont besoin d'attention et qui résultent directement de la COVID-19, pour placer l'industrie sur la voie de la réussite à long terme.

---

<sup>9</sup> <https://destinationnorthernontario.ca/> [EN ANGLAIS SEULEMENT]

Le 10 mars 2021, le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture de l'Ontario a annoncé la création du Groupe de travail ministériel sur la relance économique du tourisme, qui formulera des conseils d'experts et des recommandations sur la façon d'aider le tourisme dans la province, une industrie de 36 milliards de dollars, à se remettre de la pandémie de COVID-19. Il s'agit de l'élaboration initiale d'un plan quinquennal qui aidera l'Ontario à se rétablir, à se reconstruire et à redevenir une destination touristique de premier plan dans le monde. Dans le cadre des efforts de relance à court terme et pour donner le coup d'envoi à l'industrie du tourisme, le gouvernement de l'Ontario s'engage à fournir aux résidents un soutien pouvant atteindre 20 % des dépenses touristiques admissibles afin de les encourager à découvrir leur province en toute sécurité<sup>10</sup>.

## Arts, culture et industries créatives

En 2018, la culture a contribué pour 26,7 millions de dollars au PIB de l'Ontario et employé 277 430 personnes<sup>11</sup>. Les données ne sont pas encore disponibles pour montrer les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur la culture et le sport, mais les activités dans ces secteurs ont été fortement réduites. Les entreprises non essentielles qui se livrent à des activités culturelles et sportives ont dû fermer, puisque les grands rassemblements ont été restreints à partir de mars 2020 et se sont poursuivis pendant le reste de l'année.

En mai 2020, l'Ontario a créé « Un cadre visant le déconfinement de la province » pour l'industrie du film. L'étape 1 du cadre de déconfinement de la province comprenait l'ouverture de la postproduction cinématographique et télévisuelle, des effets visuels et de l'animation pour tout l'Ontario. En juin 2020, l'étape 2 du cadre a permis une approche régionale pour la réouverture de toutes les activités de production cinématographique et télévisuelle restantes, et toutes les entreprises actives en Ontario devaient avoir un plan COVID-19 applicable à la production.

Après plus de 20 projets de production achevés avec succès depuis la réouverture en juin 2020, le Nord de l'Ontario continue de voir des activités de production. Alors que l'augmentation des primes d'assurance ou l'inexistence d'assurance pour les productions continuent d'être un problème à l'échelle mondiale, les producteurs planifient leurs projets en conséquence pour atténuer les risques.

Depuis 2013, la SGFPNO a appuyé plus de 198 projets cinématographiques et télévisuels dans le Nord de l'Ontario, grâce à un financement totalisant plus de 142 millions de dollars qui ont servi de levier pour attirer des investissements de 700 millions de dollars d'autres sources. La plupart des productions étaient concentrées dans les régions de Sudbury, de North Bay et de Sault Ste. Marie. Cependant, Timmins, Thunder Bay et Parry Sound sont aussi des localités recherchées. De l'aide a été accordée pour des budgets de production allant de

<sup>10</sup> <https://news.ontario.ca/fr/release/60616/lontario-etablit-le-groupe-de-travail-sur-la-relance-economique-du-tourisme>

<sup>11</sup> Statistique Canada, Indicateurs provinciaux et territoriaux de la culture, 2018.

100 000 dollars à 30 millions de dollars. Les productions populaires qui ont reçu l'appui de la SGFPNO sont notamment *Cardinal* à CBC, *Letterkenny* à CraveTV, la série Hallmark *When Hope Calls* et des prestations comme *Through Black Spruce*, *Indian Horse*, *The Kid Detective* et *The Rest of Us*.

## Fabrication de pointe

En plus de la dépendance traditionnelle du Nord de l'Ontario aux secteurs des ressources, le secteur manufacturier contribue de façon importante à l'économie du Nord, avec environ 1 227 entreprises manufacturières qui emploient plus de 21 600 personnes, ce qui comprend une augmentation de 12 % par rapport à l'année précédente<sup>12</sup>. La fabrication de pointe devient également plus importante et intégrée dans ces secteurs de ressources à mesure qu'ils adoptent de nouvelles technologies et de nouveaux procédés.

La fabrication de pointe comprend les entreprises qui utilisent des applications novatrices comme la robotique de pointe, l'automatisation et la fabrication intégrée par ordinateur pour concevoir et développer leurs produits. Les nouvelles techniques et le nouvel équipement de fabrication, combinés aux technologies de l'information et à la microélectronique, ont donné lieu à des processus de fabrication novateurs utilisés dans les entreprises du Nord. Cela comprend les secteurs des mines, des télécommunications, des produits chimiques et des plastiques, du transport (ferroviaire et aérospatial), de la transformation des aliments et des pièces d'automobile.

Les secteurs minier et forestier du Nord de l'Ontario ont contribué à établir une fabrication de pointe dans le Nord. Pour être d'une compétitivité efficace, les deux industries ont dû se moderniser afin de réduire leurs coûts de production et d'améliorer la sécurité au travail. Alors que les mineurs devaient auparavant faire fonctionner de la machinerie lourde sous terre à des endroits où la sécurité était une préoccupation, la télécommande automatisée permet maintenant le fonctionnement et le déplacement en toute sécurité de l'équipement minier sur des milliers de mètres sous terre. Dans d'autres cas, la fabrication intégrée par ordinateur (FIO) est appliquée dans les ateliers d'usinage pour la création d'outils utilisés dans la production de pièces et d'accessoires pour l'équipement minier et forestier contrôlé par ordinateur.

De plus, la fabrication et l'assemblage de wagons jouent un rôle important dans l'économie du Nord. Les niveaux d'emploi dans ce segment peuvent varier considérablement en fonction du nombre de commandes de travaux que les entreprises peuvent obtenir. À une certaine époque, la fabrication et l'assemblage dans le domaine ferroviaire employaient directement plus de 1 200 personnes dans le Nord, avec une concentration importante d'emplois à Thunder Bay.

Les débouchés générés par la croissance continue de la fabrication de pointe dans le Nord de l'Ontario continueront de dépendre d'une offre fiable de travailleurs bien formés

---

<sup>12</sup> EDNM, 2021.

et hautement qualifiés. Les employeurs, les gens de métier et les étudiants doivent tous avoir facilement accès à une formation et à une éducation de pointe pour se tenir au courant des nouvelles technologies et de leur application à divers procédés de fabrication.

Le développement et l'adoption continus d'applications et de technologies novatrices permettront aux entreprises du Nord de demeurer concurrentielles sur les marchés mondiaux.

## Acier

Le Nord de l'Ontario abrite le deuxième producteur d'acier intégré en importance au Canada, Algoma Steel Inc., situé à Sault Ste. Marie. Algoma Steel est aussi le deuxième employeur du secteur privé en importance dans le Nord de l'Ontario et le plus important employeur du secteur privé à Sault Ste. Marie. Algoma Steel emploie directement 2 700 personnes et appuie au total environ 13 500 emplois directs et indirects, ce qui représente 15 % des emplois de la ville.

L'entreprise joue un rôle de moteur économique non seulement à Sault Ste. Marie, mais aussi dans toute la région. Le secteur de la fabrication d'acier et le secteur de soutien connexe attirent de nombreuses autres industries connexes et complètent le bassin de main-d'œuvre qualifiée. En mode de fonctionnement normal, l'entreprise Algoma Steel dépense plus de 1,2 milliard de dollars par année en fournitures, en services et en matières premières, dont 120 millions de dollars localement à Sault Ste. Marie<sup>13</sup>.

L'industrie de l'acier continuera de faire face aux risques associés à la volatilité des prix, à la concurrence de l'acier importé moins cher et aux répercussions associées aux tarifs imposés sur la vente d'acier sur le marché primaire aux États-Unis. Malgré ces risques, l'entreprise continue d'investir des capitaux importants pour moderniser ses installations afin de maintenir ses principaux avantages concurrentiels et de pallier ses faiblesses en ce qui a trait à l'équipement presque désuet qui affecte les processus de production.

## 3. Mandat, priorités et initiatives d'EDNM

Le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines travaille à promouvoir le développement économique et communautaire du Nord de l'Ontario. Pour ce faire, le gouvernement a entrepris plusieurs initiatives, décrites en détail ci-après.

---

<sup>13</sup> EDNM 2021.

## 3.1. Plan d'action de l'Ontario pour la protection, le soutien et la relance

En mai 2020, le gouvernement a annoncé un plan d'action exhaustif pour faire face à l'incidence majeure de la COVID-19 sur la santé et l'économie. Le budget de l'Ontario de 2020 comprend un total de 45 milliards de dollars sur trois ans en mesures de soutien, montant qui permettra de débloquer les ressources nécessaires en santé pour continuer à protéger la population, mettre en place des mesures fiscales et des programmes essentiels pour soutenir les particuliers, les familles et les créateurs d'emplois touchés par le virus, et jeter les bases d'une relance économique robuste à long terme pour la province.

### Programme de relance économique du Nord de l'Ontario

Le gouvernement a reconnu les besoins uniques de l'économie du Nord de l'Ontario face à la pandémie de COVID-19. C'est pourquoi la SGFPNO a lancé le Programme de relance économique du Nord de l'Ontario (PRENO) en septembre 2020 afin d'aider les petites et moyennes entreprises à s'adapter aux lignes directrices locales en matière de santé publique pour continuer de servir leurs collectivités et leurs clients, tout en assurant la sécurité de leurs employés.

Ce programme à court terme d'une durée limitée couvrait la totalité des coûts admissibles et était administré par la SGFPNO.

Le PRENO a répondu aux besoins des gens du Nord, car la SGFPNO a reçu un nombre impressionnant de demandes et s'est engagée à fournir un soutien financier d'environ 26,5 millions de dollars.

## 3.2. Comité ontarien de l'emploi et de la relance

### Conseil consultatif ministériel du développement du Nord

Le ministre de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines (EDNM) a mis sur pied un conseil consultatif du développement du Nord (le conseil) pour aider à déterminer les possibilités de collaboration avec les entreprises et l'industrie, qui s'attendent à une approche du Nord de l'Ontario permettant de relever les défis de la COVID-19 et d'appuyer la reprise économique.

Au cours de plusieurs réunions, le ministre d'EDNM a reçu des réflexions et des conseils détaillés de la part des membres du ??Conseil, dont l'expérience et l'expertise couvrent de nombreux aspects du développement économique des entreprises, de l'industrie et des collectivités du Nord de l'Ontario. Les membres du ??Conseil ont apporté des commentaires réfléchis et significatifs à chaque réunion ainsi que des observations écrites approfondies. Ces travaux ont grandement aidé le gouvernement à

comprendre les répercussions de la COVID-19 dans le Nord de l'Ontario, les mesures qu'il doit prendre dans la région pour atténuer ces répercussions et les solutions possibles pour soutenir la reprise économique. Cela implique aussi d'intégrer les réponses et les observations au programme renouvelé de la SGFPNO lancé en février 2021.

### 3.3. Plan directeur pour un Ontario ouvert à l'emploi

Dans le document *Perspectives économiques et revue financière de l'Ontario 2018 : Un plan pour la population*, le gouvernement s'est engagé à entreprendre un examen de tous les programmes et services de soutien aux entreprises pour déterminer s'ils sont efficaces, s'ils font un usage optimal des ressources et s'ils sont viables.

Cet examen a révélé que les programmes et services de soutien aux entreprises de l'Ontario n'étaient pas suffisamment alignés sur les priorités du gouvernement et qu'ils nécessitaient des données de mesure du rendement pour en assurer la valeur, l'efficacité ou l'efficacé.

Fondé sur les recommandations découlant de l'examen, le Plan directeur pour un Ontario ouvert à l'emploi décrivait un plan pour moderniser les programmes de soutien aux entreprises de l'Ontario.

Le Plan directeur fournit un cadre et un ensemble de principes de conception pour faire en sorte que les programmes et services de soutien aux entreprises, nouveaux et existants, permettent l'optimisation des ressources, produisent des résultats mesurables et, par leur synergie, créent de bons emplois et fassent croître l'économie.

Les quatre principes clés des programmes de soutien aux entreprises sont les suivants :

- Accessibilité
- Responsabilité financière
- Coordination et flexibilité
- Efficacité

Par ailleurs, les priorités économiques pour les programmes de soutien aux entreprises sont les suivantes :

- Talent
- Recherche et commercialisation
- Entrepreneuriat et croissance
- Attraction des investissements

Même si la programmation de la SGFPNO ne se limite pas aux programmes de soutien aux entreprises, EDNM a structuré l'élaboration du renouvellement des programmes de manière à assurer la prise en considération du Plan directeur et, le cas échéant, l'alignement sur ses principes. EDNM et la SGFPNO ont collaboré étroitement avec le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce

pour appuyer l'initiative du renouvellement du soutien aux entreprises de la province, de plus grande portée, qui a aidé à documenter et à façonner les recommandations pour le renouvellement des programmes de la SGFPNO.

## Ouvert aux affaires – allègement du fardeau et réduction des formalités administratives

En janvier 2019, le gouvernement de l'Ontario a instauré une stratégie de réduction du fardeau réglementaire de deux ans appelée « Stratégie pour la compétitivité de l'Ontario et la réduction des fardeaux réglementaires – diminution des coûts d'exploitation ». Cette stratégie invitait les ministères à examiner les lois et les règlements dans le but de réduire les coûts inutiles et les exigences de conformité aux règlements pour les entreprises tout en protégeant la santé, la sécurité et l'intérêt du public.

Par la suite, et dans le cadre de la *Loi de 2020 visant à moderniser l'Ontario pour la population et l'entreprise*, l'Ontario s'est engagé à favoriser un climat d'affaires solide qui soutient la croissance tout en assurant une surveillance réglementaire appropriée qui protège le public, les travailleurs et l'environnement. On encourage l'utilisation de solutions plus intelligentes et fondées sur la technologie par rapport aux règlements existants.

La rationalisation du système réglementaire de l'Ontario se poursuit par l'allègement du fardeau semestriel et les programmes de modernisation de la réglementation, mettant fin aux règles redondantes ou désuètes qui imposent un fardeau aux entreprises, aux municipalités, aux universités, aux collèges, aux conseils scolaires et aux hôpitaux.

L'initiative Ouvert aux affaires invite les ministères à adopter une approche réglementaire moderne pour examiner les lois et les règlements dans l'ordre de priorité suivant :

- lois les plus contraignantes, signalées comme telles par les intervenants du monde des affaires;
- autres lois et règlements contraignants d'après les commentaires des entreprises provenant des tables rondes du ministre, des consultations, de la réduction des formalités administratives et de la cartographie des interactions entre les entreprises et le gouvernement;
- l'ensemble des lois et des règlements qui affectent les entreprises en raison de la Politique des dates d'entrée en vigueur semestrielle, notamment ceux qui sont dépassés, non pertinents ou non appliqués;
- tout règlement qui doit être revu, remanié et réécrit pour s'harmoniser aux principes de l'allègement du fardeau et à l'analyse des exigences et des incidences réglementaires.

En réponse, la SGFPNO a simplifié le processus de demande et utilise maintenant un formulaire de demande unique et dynamique qui répond automatiquement aux



questions génériques de tous les formulaires et ajoute intelligemment des questions propres au programme pour lequel le client présente une demande.

## 4. Aperçu des programmes en cours de la SGFPNO

### Programmes renouvelés de la SGFPNO

En février 2021, la SGFPNO a lancé ses programmes de financement renouvelés. La souplesse de conception des programmes renouvelés vise à permettre aux clients de la SGFPNO de continuer à investir dans leurs entreprises, d'aider à bâtir des collectivités fortes et résilientes dans le Nord de l'Ontario, d'attirer, de maintenir en poste et de perfectionner la main-d'œuvre, et de mettre en valeur la culture, la géographie et les talents dans cette région.

### Programme pour l'investissement dans le Nord

Le Programme pour l'investissement dans le Nord est conçu pour stimuler la croissance économique dans le Nord de l'Ontario en encourageant les entreprises à investir dans des possibilités de développement commercial transformatives, stratégiques et complémentaires dans les collectivités du Nord.

Le programme appuiera la productivité, l'innovation, la compétitivité opérationnelle, la croissance des revenus, le développement de la capacité d'exportation de même que la création et le maintien d'emplois.

- **Volet Innovation** : Le volet Innovation appuie la recherche, le développement et la commercialisation de technologies nouvelles et novatrices dans le Nord de l'Ontario.
- **Innovation – chaires de recherche industrielle** : L'Initiative pour les chaires de recherche industrielle (Initiative pour les CRI) a pour but d'établir et d'améliorer la capacité de recherche dans les universités, les collèges et les instituts de recherche du Nord de l'Ontario.
- **Investissement – volet Lancement** : Le volet Lancement a pour but d'aider au lancement d'une nouvelle entreprise dans le Nord de l'Ontario.
- **Investissement – volet Croissance** : Le volet Croissance a pour but d'aider les entreprises existantes du Nord de l'Ontario à croître et à prendre de l'expansion.
- **Investissement – volet Implantation** : Le volet Implantation vise à faciliter l'implantation de nouvelles activités commerciales dans le Nord de l'Ontario.
- **Drainage au moyen de tuyaux dans les régions** : L'initiative de drainage au moyen de tuyaux dans les régions est conçu pour appuyer le secteur agricole dans l'installation d'un système de drainage au moyen de tuyaux afin d'augmenter la quantité et d'améliorer la qualité des terres arables dans le Nord de l'Ontario, ce qui donnera lieu à des saisons de croissance plus productives et à des récoltes accrues pour les producteurs.

## Programme pour la main-d'œuvre et le talent

Le Programme pour la main-d'œuvre et le talent est conçu pour attirer, fidéliser et perfectionner la main-d'œuvre dans le Nord de l'Ontario en ciblant de nouveaux arrivants sur le marché du travail, des personnes en réorientation de carrière, des chômeurs et des travailleurs sous-employés. Cela comprend l'embauche d'apprentis dans le cadre d'un programme de formation des apprentis inscrits.

Le Programme pour la main-d'œuvre et le talent comprend les deux volets de financement suivants :

- **Volet Perfectionnement de la main-d'œuvre autochtone** : Renforcer et perfectionner la main-d'œuvre autochtone du Nord de l'Ontario par l'entremise de partenariats d'affaires en offrant des stages aux Autochtones.
- **Volet Perfectionnement de la main-d'œuvre** : Renforcer et perfectionner la main-d'œuvre du Nord de l'Ontario par l'entremise de partenariats d'affaires en offrant des stages.

## Programme pour l'amélioration communautaire

Le Programme pour l'amélioration communautaire est conçu pour aider à bâtir des collectivités du Nord fortes et résilientes au moyen d'investissements dans les infrastructures, pour moderniser et réparer les actifs existants afin d'améliorer la qualité de vie des collectivités, les infrastructures de développement économique et les initiatives stratégiques de développement économique.

- **Volet Amélioration pour les collectivités rurales** : Appuyer les municipalités rurales, les collectivités autochtones, les organismes sans but lucratif et les régies locales de services publics ayant ou desservant une population de moins de 30 000 habitants.
- **Volet Amélioration pour votre collectivité** : Appuyer les municipalités, les collectivités autochtones, les organismes sans but lucratif et les régies locales de services publics situés dans le Nord de l'Ontario.

## Programme de soutien aux initiatives culturelles

Le Programme de soutien aux initiatives culturelles est conçu pour aider à mettre en valeur la culture, la géographie et les talents dans le Nord de l'Ontario au moyen de partenariats, d'événements et de production de films et de séries télévisées.

- **Volet Événements communautaires** : Appuie les organisations qui organisent des événements visant à accroître la visibilité communautaire et à promouvoir le développement économique dans le Nord de l'Ontario.
- **Volet Industrie du film et de la télévision** : Conçu pour accroître les emplois et les investissements dans l'industrie et pour augmenter les productions cinématographiques et télévisuelles originales et de qualité réalisées dans le

Nord de l'Ontario, tout en mettant en valeur sa culture, sa géographie, ses histoires et ses talents.

## 5. Mesures du rendement

Les mesures du rendement sont un outil de gestion essentiel pour les organismes du secteur public tels que la SGFPNO. Des mesures bien conçues permettent aux organismes et aux ministères de prendre des décisions judicieuses, de souligner les améliorations apportées aux programmes et aux services et d'en faire le suivi, et de respecter les exigences en matière de reddition de comptes grâce à la production de rapports sur les résultats. Les mesures du rendement sont aussi indicatrices des secteurs qui nécessitent de l'attention et des améliorations, et mettent l'accent sur l'amélioration et la valeur apportées par le programme ou le service.

Les sections suivantes portent sur le suivi et les résultats du rendement de la SGFPNO.

## 5.1. Mesures clés du rendement externe

### Nombre d'emplois à temps plein créés et maintenus

Les programmes de financement révisés de la SGFPNO demeureront axés sur la création d'emplois. Ainsi, la SGFPNO financera des projets dans le Nord de l'Ontario qui se traduiront par la création et/ou le maintien d'emplois.

| Totaux d'emplois créés |                            |                     |
|------------------------|----------------------------|---------------------|
| Exercice financier     | Emplois créés et maintenus | Cible               |
| 2018-2019              | 2 307                      | 3 500               |
| 2019-2020              | 3 542                      | 3 000 <sup>14</sup> |
| 2020-2021              | 1 083 <sup>15</sup>        | 3 000               |
| 2021-2022              | S.O.                       | 3 000               |

### Fonds d'investissement de partenaires obtenus de l'effet de levier du financement de la SGFPNO

Le financement accordé par la SGFPNO à des projets ou à des initiatives dans le Nord de l'Ontario servira de levier pour attirer des investissements externes. Cette augmentation des investissements obtenus par l'effet de levier du financement de la SGFPNO offrira des possibilités de création d'emplois dans un large éventail de secteurs économiques dans le Nord de l'Ontario.

| Ratio de levier    |                    |       |
|--------------------|--------------------|-------|
| Exercice financier | Chiffres réels     | Cible |
| 2018-2019          | 4,15               | 3     |
| 2019-2020          | 3,91               | 3     |
| 2020-2021          | 2,78 <sup>15</sup> | 3     |
| 2021-2022          | S.O.               | 3     |

Le ratio cible des fonds d'investissement obtenus de partenaires par l'effet de levier du financement de la SGFPNO est de 3:1. Il convient de noter que les programmes de la SGFPNO n'exigent généralement qu'un ratio de 1:1, car le financement est généralement limité à 50 % des coûts admissibles du projet.

<sup>14</sup> Il existe une forte corrélation entre les investissements de la SGFPNO et la création d'emplois. À partir d'une analyse statistique, le Ministère a recommandé que la cible de rendement de la SGFPNO pour 2019-2020 passe de 3 500 à 3 000 étant donné une diminution prévue des approbations de projets.

<sup>15</sup> Inclut jusqu'au 31 décembre 2020, et exclut les emplois créés et maintenus dans le cadre du PRENO.

## 5.2. Mesures du rendement non essentielles

### Satisfaction des clients

La satisfaction des clients à l'égard de la SGFPNO, de ses fournisseurs de services et de ses programmes est évaluée chaque année. On analyse les mesures de la satisfaction des clients pour les services qu'ils reçoivent, notamment pour l'efficacité du personnel et la rapidité des prestations. Les résultats constituent une rétroaction des clients qui aideront la SGFPNO dans ses efforts d'amélioration continue.

Les résultats du sondage de 2019-2020 auprès des clients de la SGFPNO sont calculés à partir des réponses et des commentaires de tous les clients à la recherche de renseignements pour présenter une demande de financement et/ou qui ont reçu l'approbation pour un financement. Pour 2019-2020, le taux de satisfaction de 82 % des clients réalisé par la SGFPNO renvoie aux clients qui sont d'accord (32 %) ou fortement d'accord (65 %) avec l'énoncé : « Dans l'ensemble, je suis satisfait de la qualité des services fournis par la SGFPNO. »

| Satisfaction des clients |                    |       |
|--------------------------|--------------------|-------|
| Exercice financier       | Chiffres réels     | Cible |
| 2018-2019                | 86 %               | 85 %  |
| 2019-2020                | 82 %               | 85 %  |
| 2020-2021                | S.O. <sup>16</sup> | 85 %  |
| 2021-2022                | S.O.               | 85 %  |

## 5.3. Mesures du rendement non essentielles propres au programme

Les mesures du rendement non essentielles suivantes ont été créées pour chacun des programmes de la SGFPNO :

### Programme pour l'investissement dans le Nord

**Résultat immédiat du programme** : Les entreprises du Nord de l'Ontario ont accès à des capitaux et ils créent et maintiennent des emplois dans le Nord.

Paramètres :

- I. Nombre d'entreprises qui ont reçu un soutien
- II. Fonds d'investissement obtenus
- III. Nombre d'emplois créés/maintenus

<sup>16</sup> Le sondage annuel de la SGFPNO sur la satisfaction des clients est mené après la fin de l'exercice.

**Résultats à plus long terme du programme :** Les entreprises du Nord de l'Ontario sont en croissance, augmentent leur productivité et renforcent leur capacité à innover.

Paramètres :

1. Augmentation en croissance et en productivité des entreprises du Nord de l'Ontario :
  - I. Nombre d'entreprises en expansion/de jeunes pousses
  - II. Taux de survie des entreprises, en pourcentage
  - III. Variation en pourcentage de l'investissement en R-D
2. Augmentation des marges brutes des entreprises du Nord de l'Ontario :
  - I. Variation en pourcentage des marges brutes
  - II. Augmentation du nombre de ventes pour les entreprises du Nord de l'Ontario
3. Amélioration de la productivité des entreprises du Nord de l'Ontario :
  - I. Nombre de nouveaux produits/services offerts par les entreprises du Nord de l'Ontario

## Programme pour la main-d'œuvre et les talents

**Résultat immédiat du programme :** Les employeurs et les candidats stagiaires du Nord de l'Ontario participent au Programme de stage de la SGFPNO, qui aide à pallier les pénuries de travailleurs qualifiés.

Paramètres :

- I. Nombre de demandes de stage approuvées
- II. Nombre de demandes de stage approuvées pour des Autochtones

**Résultats à plus long terme du programme :** Les chercheurs d'emploi du Nord de l'Ontario, y compris ceux d'origine autochtone, bénéficient d'un meilleur accès à la formation professionnelle et à l'expérience de travail, ce qui leur permet d'obtenir des emplois à long terme.

De plus, les employeurs du Nord de l'Ontario bénéficient d'une main-d'œuvre qualifiée grandissante qu'ils ont formée et qui compte tant des gens de métier que des professionnels.

Paramètres :

1. De plus en plus de chercheurs d'emploi, y compris ceux d'origine autochtone, bénéficient d'un excellent accès à la formation professionnelle et à l'expérience de travail, ce qui leur permet d'obtenir des emplois à long terme.
  - I. Variation en pourcentage du nombre de stagiaires et de stagiaires en apprentissage embauchés.
  - II. Variation en pourcentage du nombre de stagiaires autochtones et de stagiaires autochtones en apprentissage embauchés.

2. Accroissement du nombre d'employeurs qui bénéficient d'une main-d'œuvre qualifiée grandissante qu'ils ont formée.
  - I. Variation en pourcentage du nombre de stagiaires dans le secteur privé.
  - II. Variation en pourcentage du nombre d'employeurs qui embauchent des employés à temps plein qui ont participé au Programme.

## Programme pour l'amélioration communautaire et le Programme de soutien aux initiatives culturelles

**Résultat immédiat du programme** : Les collectivités du Nord de l'Ontario ont accès à des capitaux pour améliorer et moderniser l'infrastructure, organiser des événements et mettre en valeur la culture, la géographie et les talents du Nord.

Paramètres :

Augmentation de l'accès des collectivités du Nord de l'Ontario pour améliorer et moderniser l'infrastructure, organiser des événements et mettre en valeur la culture, la géographie et les talents du Nord.

- I. Nombre d'actifs améliorés/renforcés
- II. Nombre d'événements
- III. Nombre de productions cinématographiques et télévisuelles

**Résultats à plus long terme du programme** : Les actifs communautaires du Nord de l'Ontario sont modernisés/améliorés/renforcés, les événements sont bien fréquentés et la culture, la géographie et les talents du Nord sont mis en valeur dans les productions cinématographiques et télévisuelles.

Paramètres :

1. Augmentation de la modernisation, de l'expansion et du renforcement des actifs des collectivités du Nord de l'Ontario.
  - I. Valeur monétaire des actifs améliorés/modernisés/renforcés.
2. Participation à des événements dans le Nord de l'Ontario.
  - I. Nombre de participants à l'événement.
3. Augmentation du nombre de productions cinématographiques et télévisuelles qui mettent en valeur la culture, la géographie et/ou les talents du Nord.
  - I. Variation en pourcentage du nombre de productions cinématographiques et télévisuelles.

## 6. Initiatives clés en 2021-2022 : Répondre aux attentes de la lettre de mandat

Chaque année, le plan d'activités est précédé de la lettre de mandat de l'organisme envoyée par le ministre responsable aux organismes régis par un conseil d'administration seulement, qui décrit les réalisations de l'organisme par rapport aux objectifs établis dans le plan d'activités. Le plan d'activités respecte le cadre établi dans la Directive concernant les organismes et les nominations (DON).

Le plan d'activités triennal de la SGFPNO décrit les activités prévues de l'organisme, qui incorpore les directives de la lettre de mandat énoncées à la [section 1.1](#).

## Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses

1. Les nouveaux programmes de la SGFPNO comprendront un système hybride d'évaluations continues et de cycles de réception continue pour faciliter l'évaluation concurrentielle des propositions. Cela améliorera les décisions en matière de financement ainsi que la gestion financière et permettra à la SGFPNO d'être mieux en mesure de fonctionner dans les limites des allocations accordées à l'organisme par le ministre.
2. Les programmes renouvelés permettront de mieux soutenir l'investissement dans les idées novatrices et d'améliorer l'appui aux secteurs économiques existants et émergents afin de permettre à l'économie du Nord de se rétablir et de croître après les répercussions de la nouvelle pandémie de COVID-19.
3. Renforcer les modèles et en trouver de nouveaux pour la prestation de programmes adaptés aux besoins des habitants du Nord.

## Transparence et reddition de comptes

1. La SGFPNO continuera à renforcer le soutien administratif aux comités de gouvernance et de vérification en améliorant la production de rapports et les ressources.
2. La SGFPNO offrira une nouvelle formation sur les conflits d'intérêts et les conseils d'administration d'organisme afin de mieux faire connaître le processus de la SGFPNO et la reddition de comptes envers le ministre et les parties prenantes.

## Gestion des risques

1. La SGFPNO mettra au point des pratiques améliorées de gestion des risques, de production de rapports et d'évaluations continues afin d'appuyer la gestion de la SGFPNO et les décisions du ministre visant à atténuer les risques de façon rapide et réactive.
2. Nouvelle formation et pratiques améliorées pour la mise en œuvre des politiques gouvernementales de gestion globale des risques.

## Collecte des données



1. La SGFPNO a mis en place de nouveaux formulaires de demande conviviaux et continuera à apporter des améliorations en fonction des demandes des clients.
2. Le personnel de la SGFPNO déterminera de nouvelles méthodes de suivi des données dans le cadre du nouveau projet de renouvellement des systèmes afin d'améliorer le suivi numérique et de mieux documenter la prise de décisions, la production de rapports et la diffusion d'information.

## Prestation numérique et service à la clientèle

1. Service à la clientèle amélioré et mise en œuvre du projet de renouvellement des systèmes informatiques pour optimiser l'accessibilité et le service.
2. Mesures et suivi du rendement renouvelés de la SGFPNO et des partenaires fournisseurs de services.
3. Renforcer les partenariats et promouvoir les relations afin de réaliser les priorités gouvernementales de façon collaborative, y compris un appui amélioré de la DDER d'EDNM aux clients de la SGFPNO.
4. La SGFPNO améliorera les nouvelles pratiques de gestion des risques afin de continuer à intervenir efficacement auprès des clients et des parties prenantes dans les situations d'urgence.

## 6.1 Marketing et communications

La SGFPNO continue de mettre en œuvre une stratégie modernisée de communications et de marketing pour créer des outils de marketing, de communication et de sensibilisation efficaces qui visent à accroître la sensibilisation, la compréhension et la reconnaissance de la SGFPNO, de ses programmes et de ses processus.

Objectifs clés :

- Accroître la sensibilisation aux possibilités de soutien et aux programmes offerts par la SGFPNO;
- Éduquer les clients et les inciter à favoriser la réussite des demandes à la SGFPNO et des projets;
- Renforcer les partenariats et promouvoir les relations afin de réaliser les priorités gouvernementales de manière collaborative.

Les résultats seront notamment les suivants :

- Prestation d'un excellent service aux clients, aux partenaires et aux parties prenantes;
- Utilisation accrue de toutes les ressources Web et de marketing appropriées dans les médias sociaux;
- Mise à jour de la plateforme Web pour les demandes en ligne avec de l'information et des outils simplifiés pour aider les demandeurs à déterminer les programmes qui conviennent le mieux à leurs besoins;

- Poursuivre la mise sur pied d'un centre d'apprentissage pour les clients sur le nouveau site Web afin de mieux faire connaître les programmes et les processus, et de favoriser le libre-service et l'efficacité pour les clients;
- Par l'entremise des partenaires de la SGFPNO, veiller à ce que les clients reçoivent une orientation et un soutien améliorés tout au long du cycle de vie du financement du projet.

## 6.2 Technologie de l'information (TI)/plan de prestation électronique des services (PES)

Plusieurs initiatives de gestion de l'information se poursuivront en 2021-2022 afin d'appuyer la modernisation de la SGFPNO et d'améliorer ses politiques et ses procédures tout au long du cycle de vie de la gestion de l'information. Les activités sont notamment les suivantes :

- Amélioration de la gestion des dossiers et de l'information, tant pour les dossiers électroniques que pour les dossiers papier.
- Recherche d'outils informatiques pour soutenir les activités du conseil d'administration de la SGFPNO.
- Contribution accrue aux objectifs d'un gouvernement ouvert en mettant les données de la SGFPNO à la disposition du public, lorsque c'est possible, afin de promouvoir la transparence et l'accessibilité.

Élaboration d'une stratégie de GI et de TI pour la SGFPNO :

La SGFPNO est en train de mettre à jour sa stratégie en matière de technologie de l'information. Cela comprendra :

- La mise en œuvre d'un nouveau système pour remplacer une infrastructure vieillissante;
- Un site SharePoint amélioré et des ressources de tenue de dossiers;
- Amélioration des capacités de production de rapports libre-service grâce à la plateforme de veille stratégique par l'entremise du Groupement pour les terres et les ressources (GTR).

## 7. Ressources requises pour atteindre les objectifs du mandat et de l'orientation stratégique

Le tableau ci-dessous décrit les ressources nécessaires pour continuer à appuyer les objectifs de la SGFPNO mentionnés ci-dessus.

## Tableau prévisionnel des dépenses administratives sur deux ans

|                                      | <b>Exercice<br/>2018-2019</b>    | <b>Exercice<br/>2019-2020</b>    | <b>Exercice<br/>2020-2021</b> | <b>Exercice<br/>2021-2022</b> | <b>Exercice<br/>2022-2023</b> |
|--------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                      | <b>Chiffres<br/>actuels (\$)</b> | <b>Chiffres<br/>actuels (\$)</b> | <b>Prévisions (\$)</b>        | <b>Budget (\$)</b>            | <b>Budget (\$)</b>            |
| Traitements et salaires              | 1 837 050                        | 1 972 462                        | 2 223 869                     | 2 502 844                     | 2 463 046                     |
| Avantages sociaux                    | 288 604                          | 281 912                          | 320 667                       | 362 912                       | 358 687                       |
| Transports et communications         | 107 799                          | 62 464                           | 100 000                       | 225 000                       | 250 000                       |
| Services                             | 3 834 576                        | 3 684 004                        | 4 742 453                     | 5 628 000                     | 5 698 000                     |
| Systèmes informatiques               |                                  |                                  |                               | 900 000                       | 900 000                       |
| Fournitures et matériel              | 22 995                           | 11 135                           | 35 000                        | 50 000                        | 50 000                        |
| Amortissement                        | 1 552                            | -                                | -                             | -                             | -                             |
| <b>Coûts totaux d'administration</b> | <b>6 092 576</b>                 | <b>6 011 977</b>                 | <b>7 421 989</b>              | <b>9 668 756</b>              | <b>9 719 733</b>              |

Les points suivants doivent être pris en considération au sujet des renseignements financiers ci-dessus concernant les ressources de la SGFPNO :

- Les salaires et les avantages sociaux comprennent ceux de 22 postes à temps plein, trois postes temporaires et deux stagiaires. Le nombre de postes temporaires diminue à mesure que les nouveaux programmes sont mis en œuvre et que le projet de remplacement du système progresse.
- L'élément Services inclut les coûts de la diligence raisonnable assurée par un tiers et à l'interne (DDER d'EDNM), les Services d'élaboration et de mise en œuvre des solutions technologiques du GTR pour les besoins en matière de technologie de l'information et de communication, et les services de la Direction des services juridiques d'EDNM qui apporte de l'aide pour les questions juridiques.
- Tous les actifs de la SGFPNO sont entièrement amortis et le plan actuel ne comprend aucun autre achat d'immobilisations.

## 8. Budget prévu sur deux ans

Le tableau ci-dessous comprend les prévisions des recettes et des dépenses de la SGFPNO pour la période allant de 2020-2021 à 2022-2023.

(Les chiffres représentent des milliers de dollars.)

| <i>Exercice financier</i>                      | 2018-2019<br>Chiffres<br>actuels (\$) | 2019-2020<br>Chiffres<br>actuels (\$) | 2020-2021<br>Prévisions | 2021-2022<br>Budget | 2022-2023<br>Budget |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Recettes</b>                                |                                       |                                       |                         |                     |                     |
| Subvention de la province de l'Ontario         | 100 000                               | 75 000                                | 82 500                  | 100 000             | 100 000             |
| Intérêts sur la trésorerie et les équivalents  | 5 775                                 | 5 375                                 | 2 000                   | 500                 | 500                 |
| Intérêts sur les prêts en cours                | 2 245                                 | 1 764                                 | 688                     | 1 478               | 1 476               |
| Recouvrements                                  | 1 775                                 | 1 545                                 | -                       | -                   | -                   |
| <b>Total des recettes</b>                      | <b>109 795</b>                        | <b>83 684</b>                         | <b>85 188</b>           | <b>101 978</b>      | <b>101 976</b>      |
| <b>Dépenses</b>                                |                                       |                                       |                         |                     |                     |
| Subventions                                    | 105 866                               | 112 019                               | 103 092                 | 98 516              | 95 625              |
| Pertes de crédit                               | 451                                   | 3 637                                 | 5 322                   | 5 531               | 5 527               |
| Administration – voir tableau prévisionnel     | 6 093                                 | 6 012                                 | 7 422                   | 9 669               | 9 720               |
| <b>Dépenses totales</b>                        | <b>112 410</b>                        | <b>121 668</b>                        | <b>115 836</b>          | <b>113 716</b>      | <b>110 872</b>      |
| <b>Déficit annuel</b>                          | <b>(2 615)</b>                        | <b>(37 894)</b>                       | <b>(30 648)</b>         | <b>(11 738)</b>     | <b>(8 896)</b>      |
| <b>Effet de la consolidation ministérielle</b> | <b>(12 410)</b>                       | <b>(46 668)</b>                       | <b>(33 336)</b>         | <b>(13 716)</b>     | <b>(10 872)</b>     |

Hypothèses utilisées :

- Les allocations pour paiement de transfert sont considérées comme une créance par le ministère jusqu'à ce que la SGFPNO ait besoin de ressources en espèces pour financer les projets promis.
- Les taux d'intérêt demeurent bas, ce qui a une incidence sur le revenu d'intérêts sur le solde de trésorerie et le remboursement des prêts.

## 9. Mobilisation des tiers

Les tierces parties font partie intégrante des activités, du rendement et des réalisations de la SGFPNO.

La SGFPNO fait appel aux services de deux tiers pour appuyer la prestation de ses programmes pour le secteur privé en offrant des services d'évaluation des propositions, de surveillance financière, d'évaluation des demandes de paiement des clients, ainsi que des services de recouvrement et d'exécution pour les prêts et les contributions conditionnelles.

La SGFPNO obtient ces services de tiers par un processus d'approvisionnement concurrentiel établi par la province. Le processus d'approvisionnement a habituellement lieu tous les cinq à six ans; le prochain approvisionnement est prévu entre la fin de l'automne 2021 et le début du printemps 2022, et aboutit à une entente contractuelle détaillant les services à fournir, la rémunération et la façon dont l'entente sera surveillée.

## 10. Partenariat stratégique – Direction du développement économique régional

À la Division du développement du Nord d'EDNM, la DDER offre, soutient et publicise des programmes de la SGFPNO partout dans le Nord de l'Ontario par l'entremise de ses cinq équipes régionales. La DDER compte 23 bureaux dans le Nord, et les sièges sociaux des équipes régionales sont situés à Kenora, Thunder Bay, Timmins, Sault Ste. Marie et North Bay/Sudbury. Chaque équipe régionale emploie des conseillers en développement du Nord qui fournissent des services aux clients de la SGFPNO, notamment l'élaboration de projets, l'aide à la présentation de demandes, la recherche de sources de financement supplémentaires ou complémentaires et le maintien d'une relation continue avec les clients au nom de la SGFPNO. De plus, pour les clients du secteur public, la DDER effectue l'évaluation des propositions, la surveillance des projets et l'évaluation des demandes de paiement des clients. Le partenariat entre la DDER et la SGFPNO est essentiel au succès de la SGFPNO pour la réalisation de son mandat.

La SGFPNO compte également sur la DDER pour obtenir une rétroaction continue de la part des clients et des parties prenantes, de même que sur l'expertise sectorielle et les relations communautaires qui permettent à la SGFPNO de demeurer à l'avant-garde et de répondre aux besoins des Ontariens du Nord.

## 11. SGFPNO – Employés de la fonction publique de l’Ontario

La SGFPNO maintient un protocole d’entente (PE) avec EDNM. Le PE comprend le fait qu’EDNM organisera la fourniture de services et le soutien d’EDNM à la SGFPNO en consultation avec le conseil, le président et le directeur général pour assurer l’exécution du mandat de la DGFPNO et appuyer ses activités quotidiennes.

Le soutien et les services comprennent la direction et le personnel d’EDNM qui sont affectés à la SGFPNO en tant qu’organisme du ministère. Tous les membres de la direction et du personnel affectés à la SGFPNO demeurent des employés de la fonction publique de l’Ontario (FPO) et le directeur général relève à la fois du président/du conseil d’administration de la SGFPNO et d’EDNM. En tant qu’employés de la FPO, tous les membres de la direction et du personnel sont rémunérés selon le cadre de rémunération de la FPO et sont assujettis à toutes les directives et politiques en matière de ressources humaines de la FPO.

La SGFPNO possède un effectif complémentaire de 22 employés équivalents temps plein (ETP). EDNM a fourni périodiquement des ETP temporaires supplémentaires pour aider la SGFPNO à réaliser ses priorités stratégiques, à remplir son mandat et à appuyer les grandes initiatives de projet décrites dans le présent plan.

Les ETP complémentaires de la SGFPNO comptent des employés tant syndiqués que non syndiqués. Les unités de négociation des ETP syndiqués sont les suivantes :

### Syndicat des employés de la fonction publique de l’Ontario (SEFPO)

Le SEFPO, la plus grande unité de négociation de la FPO, représente une vaste gamme de catégories d’emplois non administratifs dans l’ensemble du gouvernement. Le SEFPO est régi par la *Loi de 1993 sur la négociation collective des employés de la Couronne* et la *Loi de 1995 sur les relations de travail*.

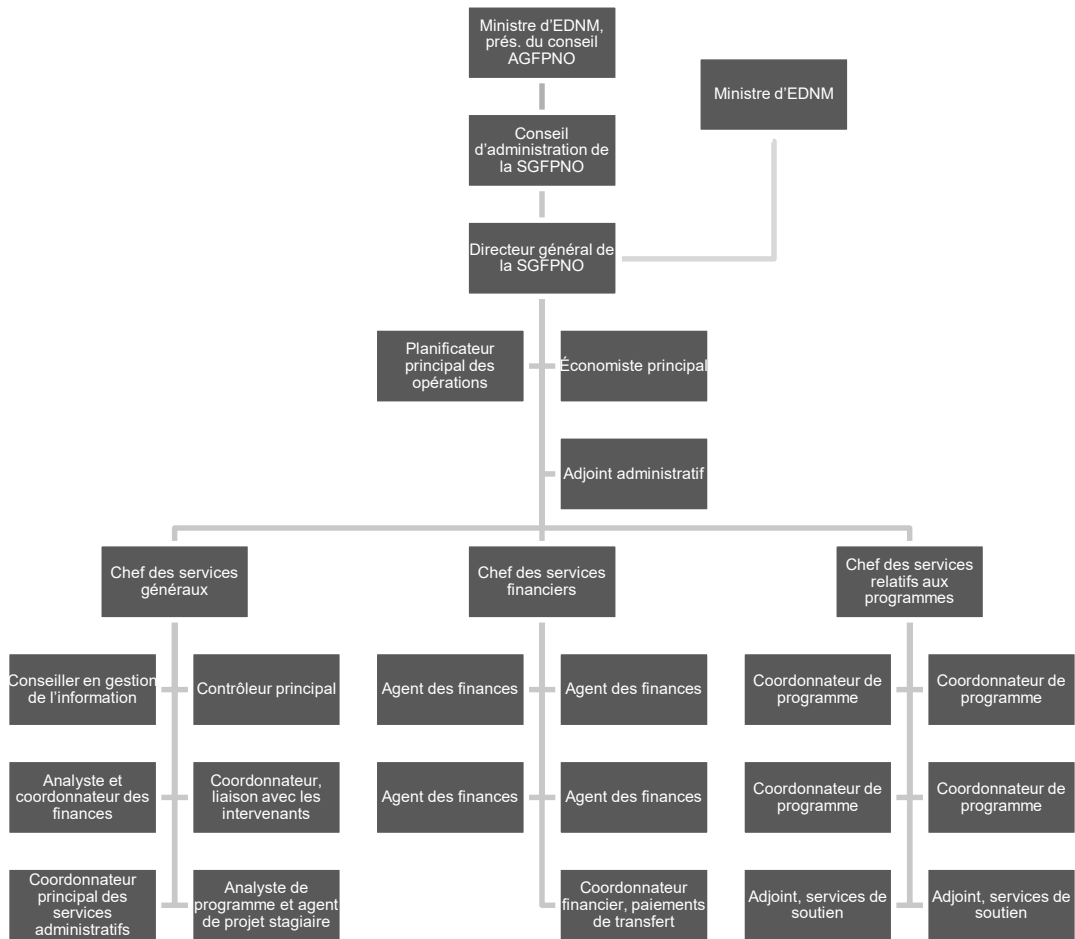
Dans la FPO, le SEFPO est divisé en deux unités de négociation : l’Unité unifiée et l’Unité de négociation des Services correctionnels. Le règlement des différends pour l’Unité unifiée se fait par grève ou lock-out, sans interruption des services essentiels, et par arbitrage des différends pour l’Unité de négociation des Services correctionnels.

### Association des employées et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l’Ontario (AEEGAPCO)

L’AEEGAPCO est l’agent négociateur du personnel professionnel et de supervision qui n’exerce pas de fonctions de gestion ou qui ne s’occupe pas de questions confidentielles de relations de travail.

L'AEEGAPCO est régie par la *Loi de 1993 sur la négociation collective des employés de la Couronne* et la *Loi de 1995 sur les relations de travail*. Le règlement des différends se fait par grève ou lock-out, sans interruption des services essentiels,

## 12. Structure organisationnelle de la SGFPNO<sup>17</sup> :



<sup>17</sup> Au 31 décembre 2020.



## 13. Gestion des risques

La SGFPNO a un Programme de gestion globale des risques qui appuie l'organisme en déterminant, en évaluant et en gérant les risques qui lui sont associés. Le Programme de gestion globale des risques est en harmonie avec le programme équivalent et les pratiques de la fonction publique de l'Ontario et d'EDNM, ce qui comprend un processus d'évaluation, la surveillance régulière des principaux risques et la présentation de rapports sur ces constatations au conseil d'administration et à EDNM. Le cadre de gestion des risques de la SGFPNO comprend une plateforme pour la gestion des risques dans plusieurs domaines clés, notamment :

- stratégique
- responsabilisation et gouvernance
- opérationnel
- technologie de l'information et infrastructure
- ressources humaines

Le directeur général de la SGFPNO a la responsabilité ultime de la gestion des risques et est appuyé par la haute direction, les comités du conseil d'administration de la SGFPNO, dont les comités de vérification et de gouvernance, et les ressources d'EDNM, comme la Direction des services juridiques et la Direction de la planification des activités.