

Plan d'activités de la SGFPNO

**De 2017-2018 à
2019-2020**

Décembre 2016

Table des matières

1. Mandat de la SGFPNO	3
2. Orientation stratégique	3
2.1 Lettre de mandat de la SGFPNO	3
2.2 Plan stratégique de la SGFPNO.....	4
3. Analyse du contexte	5
3.1 Survol du Nord de l'Ontario.....	5
3.2 Principaux secteurs et activités économiques.....	6
3.3 Priorités gouvernementales.....	10
4. Vue d'ensemble des programmes et activités actuels de la SGFPNO.....	14
4.1 Évaluation des programmes en 2016.....	14
4.2 Programmes de la SGFPNO.....	15
4.3 Budgets des programmes	17
5. Mesures du rendement – Programmes	18
5.1 Mesures externes clés du rendement	18
5.2 Mesures secondaires du rendement	19
5.3 Mesures secondaires du rendement particulières aux programmes.....	20
6. Principales initiatives de la SGFPNO en 2017-2018 : Répondre aux attentes énoncées dans la lettre de mandat	22
6.1 Mise en œuvre de la stratégie de marketing et de communication	22
6.2 Gestion de l'information et technologie d'information	23
6.3 Mise en œuvre de la réponse aux recommandations découlant de l'examen des programmes.....	23
6.4 Stratégies sectorielles	24
6.5 Mesures du rendement	24
7. Ressources nécessaires pour atteindre les objectifs du mandat et de l'orientation stratégique	25
8. Budget pour les trois années couvertes par le plan d'activités	27
9. Résumé de l'effectif administratif; incidences du plan d'activités sur les ressources humaines	29
10. Stratégies d'évaluation et d'atténuation des risques	30

1. MANDAT DE LA SGFPNO

La Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario (SGFPNO) est un organisme de service opérationnel établi en vertu de la *Loi sur le Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario*. Elle est régie par un conseil d'administration dont les membres sont nommés et qui est présidé par le ministre du Développement du Nord et des Mines. Ses objets sont énoncés dans la *Loi sur le Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario* et sont les suivants :

- 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 à cet égard;
- 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).

En août 2013, le Conseil des ministres a approuvé le mandat remanié de la SGFPNO afin d'appuyer la mise en œuvre du *Plan de croissance du Nord de l'Ontario (2011)* et les priorités clés du gouvernement qui étaient la prospérité de la population et l'établissement de solides communautés.

Les thèmes du programme actuel qui appuient le mandat de 2013 sont :

- Les initiatives de développement économique stratégique qui appuient la croissance et la viabilité des communautés, des entreprises - Programme des débouchés commerciaux pour le Nord
- L'innovation et la productivité pour appuyer les initiatives de recherche-développement, de commercialisation, d'innovation et de productivité - Programme d'innovation pour le Nord
- L'infrastructure économique communautaire stratégique - Programme stratégique d'infrastructure économique
- L'amélioration de la capacité de développement économique - Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord
- L'apport et le maintien des talents - Programme de stages dans le Nord de l'Ontario

2. ORIENTATION STRATÉGIQUE

2.1 Lettre de mandat de la SGFPNO

Le 29 septembre 2016, le ministre du Développement du Nord et des Mines a remis à la SGFPNO une lettre de mandat énonçant les attentes pour l'exercice 2017-2018 :

- Maintenir l'excellence du service à la clientèle et des programmes, continuer à renforcer le succès de la SGFPNO en créant des emplois et en tirant parti des investissements dans le Nord de l'Ontario.
- Poursuivre la modernisation de la SGFPNO, y compris lancer de nouvelles initiatives de marketing et de communication.
- Continuer à appuyer la mise en œuvre du *Plan de croissance du Nord de l'Ontario (2011)*.

2.2 Plan stratégique de la SGFPNO

La SGFPNO a élaboré son plan stratégique en consultation avec son conseil d'administration, son personnel et le ministère du Développement du Nord et des Mines (MDNM). Renouvelé chaque année par le conseil, le plan présente le cadre de travail stratégique de la SGFPNO, notamment sa vision, sa mission, ses principes directeurs et les cinq domaines stratégiques prioritaires.

Vision

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

Mission

S'allier avec des communautés, des entreprises, des organismes sans but lucratif, des entreprises et des entrepreneurs de tout le Nord de l'Ontario afin de créer des emplois et de renforcer l'économie.

Principes directeurs

Alignement sur les initiatives clés – Le *Plan de croissance du Nord de l'Ontario (2011)* (PCNO) fournit une approche coordonnée et exhaustive à long terme qui soutiendra le Nord de l'Ontario et lui permettra de devenir une région concurrentielle à l'échelle mondiale. Les priorités de la SGFPNO appuieront les éléments clés du PCNO.

Reconnaissance des circonstances uniques du Nord de l'Ontario – Les programmes et les initiatives de la SGFPNO demeureront des moyens importants de reconnaître les besoins uniques du Nord de l'Ontario et de renforcer l'économie de l'Ontario. La SGFPNO continuera d'élaborer et d'améliorer ses programmes et ses services dans cet esprit.

Capacité d'adaptation – Le processus de planification stratégique est un processus continu qui procurera à la SGFPNO un outil de gestion permettant de s'adapter aux changements pouvant survenir à l'avenir.

Réflexif, souple et avant-gardiste – Le conseil d'administration de la SGFPNO envisage d'examiner le plan stratégique au moins une fois par année.

Inclusivité – La SGFPNO continuera à élaborer et à exécuter ses programmes et ses initiatives de manière à reconnaître les besoins des diverses collectivités du Nord, notamment les Premières Nations, les Métis, les Inuit et les autres groupes démographiques du Nord.

Priorités stratégiques

Innovation, recherche-développement et commercialisation – Appuyer des projets et initiatives de recherche-développement appliquée qui conduisent à des produits et services novateurs ayant un potentiel de commercialisation.

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

Partenariats et collaboration – Optimiser les possibilités de levier financier de la SGFPNO grâce à des partenariats et à la collaboration afin d'assurer le succès des projets et des résultats économiques durables.

Développement et renouvellement organisationnels – Entreprendre un exercice d'amélioration continue et de perfectionnement des ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité, la rentabilité, l'accès et la prestation des programmes et services de la SGFPNO, ainsi que la mesure du rendement.

Sensibilisation, éducation et reconnaissance – Concevoir des outils efficaces de marketing, de communication et de liaison qui font mieux connaître, comprendre la SGFPNO, ses programmes et ses processus.

3. ANALYSE DU CONTEXTE

3.1 Survol du Nord de l'Ontario

En dépit de la croissance et du développement de plusieurs secteurs diversifiés dans le Nord de l'Ontario, l'économie de la région continue de compter sur le secteur de l'extraction des matières premières qui est lui-même tributaire des prix mondiaux et de la demande du marché, ce qui produit des cycles d'expansion et de ralentissement.

Le Nord continue de faire face à des défis, tels que le déclin de la population et l'émigration des jeunes, qui ont des incidences sur la croissance et la réserve de main-d'œuvre nécessaire pour stimuler la croissance économique.

Ces dernières années ont été marquées par une hausse modeste du PIB du Nord. Les tendances démographiques et l'essor du secteur des ressources continueront d'influencer les perspectives à court terme. À l'exception de Timmins, une croissance économique marginale est prévue dans les principales villes.

Démographie

Même si le Nord de l'Ontario représente 90 pour cent de la masse territoriale de la province, ses quelques 800 000 habitants constituent seulement 5,8 pour cent de la population provinciale. Dans le Nord de l'Ontario, la densité de la population est donc d'environ une personne par km², par rapport à 123 personnes par km² dans le Sud. Juste un peu plus de la moitié de la population (56 pour cent) est concentrée dans les cinq grands centres urbains du Nord (Sudbury, Thunder Bay, Sault Ste. Marie, North Bay et Timmins). Malgré cette concentration relative, la population du Nord de l'Ontario est plus rurale que celle du Sud de l'Ontario (36,1 pour cent par rapport à 14 pour cent dans le Sud). Plus de 85 pour cent des

municipalités du Nord de l'Ontario comptent moins de 5 000 habitants, et près de la moitié (49 pour cent) comptent moins de 1 000 habitants. Seulement 20 pour cent des municipalités de l'Ontario comptent moins de 1 000 habitants. Près de 90 pour cent des municipalités de moins de 1 000 habitants se trouvent dans le Nord de l'Ontario.

En raison de leur taille et de leur répartition, beaucoup de petites communautés rurales, éloignées et isolées n'ont pas suffisamment d'habitants ou la capacité administrative et financière de fournir un éventail complet de services, alors que d'autres communautés de grande taille et occupant un emplacement stratégique jouent le rôle vital de centres régionaux de services et économiques.

Le ministère des Finances de l'Ontario indique que la population du Nord de l'Ontario demeurera relativement stable au cours des 25 prochaines années, et baissera légèrement, de 2,2 pour cent entre 2015 et 2041. Pendant cette période, le Nord-Est et le Nord-Ouest de l'Ontario connaîtront une baisse de population de 3,7 pour cent et 1,3 pour cent respectivement.

La population du Nord de l'Ontario en âge de travailler (25-54 ans) diminue, ce qui, avec l'émigration continue des jeunes, pourrait avoir une incidence sur la capacité de répondre à des besoins futurs en matière de main-d'œuvre. La population autochtone jeune et en expansion est en voie de jouer un rôle de plus en plus important dans la réponse à ces besoins, mais de grands défis socio-économiques, comme le faible degré de scolarité, l'empêchent de contribuer pleinement à l'économie.

Rendement économique

À 5,7 pour cent du PIB de l'Ontario, la production économique du Nord de l'Ontario concorde avec sa population relative (5,8 pour cent de la province). En dépit des efforts déployés pour diversifier les secteurs, et le fait que le Nord de l'Ontario compte davantage sur l'emploi dans le secteur public, y compris l'administration publique, l'éducation et la santé (31,1 pour cent de l'emploi total dans le Nord en 2015, 24,1 pour cent dans la province), beaucoup de communautés dépendent encore d'industries primaires comme l'exploitation minière et la foresterie qui enregistraient 7 pour cent de l'emploi total dans le Nord en 2015 et seulement 0,6 pour cent en Ontario.

En 2015, la population active totale du Nord de l'Ontario était de 372 500 travailleurs, dont 345 000 étaient totalement employés. Entre 2014 et 2015, l'emploi a diminué substantiellement dans le Nord avec la perte de 11 000 travailleurs (baisse de 8 700 travailleurs dans le Nord-Est et de 2 400 dans le Nord-Ouest).

3.2 Principaux secteurs et activités économiques

Exploitation minière

Le Nord de l'Ontario est le siège de 30 des 31 mines métallifères de l'Ontario, de deux exploitations minières industrielles et d'une mine de diamant. En 2015, 10,8 milliards de dollars de minéraux ont été produits (environ 69 pour cent de métaux et 31 pour

cent de minéraux non métallifères). Un total de 393 millions de dollars a été consacré en 2015 à l'exploration minérale et à l'évaluation des gisements, et les dépenses escomptées en 2016, soit 351 millions de dollars, représentent une baisse de 11 pour cent par rapport à 2015. L'exploitation minière en Ontario génère plus d'un milliard de dollars de revenus de travail par an; elle emploie directement environ 26 000 personnes, et la majorité des avantages découlant de l'emploi direct dans les mines se manifestent dans le Nord de l'Ontario.

En 2015, l'Ontario est demeurée en tête des autres provinces du Canada au chapitre de l'exploration et de l'exploitation minières, qui ont d'ailleurs lieu principalement dans le Nord de l'Ontario. La baisse des prix des métaux et les conditions difficiles de financement ont entraîné un déclin des dépenses en exploration en 2015, mais l'activité atteint encore des niveaux record. Les niveaux plus élevés des dépenses en exploration ces dernières années ont créé un pipeline de projets qui incluent environ 30 initiatives d'exploration minérale avancée.

Selon une étude récente, le sous-secteur de l'approvisionnement et des services miniers a injecté plus de 6,2 milliards de dollars dans le PIB de l'Ontario et a été la source de plus de 68 000 emplois dans la province en 2011. Même si ce sous-secteur apporte des bienfaits en général en Ontario, les sociétés se concentrent dans le Nord de l'Ontario où a lieu la majeure partie des activités minières, y compris plus de 300 entreprises et environ 23 000 employés.

Cercle de feu

Le Cercle de feu contient environ 60 milliards de dollars de chromite et de nickel, ainsi que des gisements de cuivre, d'or, de vanadium et de métaux du groupe du platine. Cette section de 150 km² des basses-terres de la baie James abrite un potentiel d'exploitation minière à long terme de l'envergure du bassin de Sudbury. En 2014, la Chambre de commerce de l'Ontario a estimé que l'exploitation dans la région pourrait apporter jusqu'à 9,4 milliards de dollars au PIB au cours des dix premières années, 2 milliards de dollars dans les revenus gouvernementaux, plus de 25 milliards de dollars dans de nombreux secteurs de l'Ontario d'ici à 2047 (ce qui inclut 2,7 milliards de dollars de revenus pour le secteur des services financiers, et 1,2 milliard de dollars pour les secteurs de la vente en gros et au détail), et créer jusqu'à 5 500 emplois par an.

Foresterie

Le secteur forestier de l'Ontario connaît une certaine stabilité en ce moment. Le Nord de l'Ontario assure toute la production annuelle du marché de la pâte de la province qui est d'environ 1,2 million de tonnes. Environ 65 pour cent de la production de papier journal de la province (370 000 tonnes) est dans le Nord. Il y a actuellement cinq usines de pâtes et papiers en exploitation dans le Nord de l'Ontario. Les 25 plus grandes scieries de la province, dont 21 se trouvent dans le Nord, produisent 80 pour cent du bois d'œuvre de la province. L'emploi dans ce secteur a continué de baisser pour passer du pic de 110 400 employés en 2004 à 52 800 employés en 2015.

Même si plusieurs scieries ont fermé au cours des dernières années, l'industrie a travaillé pour relancer et restaurer la capacité de sciage dans la province. Les scieries de l'Oriented Strand Board en Ontario sont les plus concurrentielles en Amérique du Nord et, avec les usines de papier journal, s'inscrivent dans le premier quartile. Les usines de pâte Kraft et les scieries de bois d'œuvre résineux se classent dans le deuxième quartile, les usines de pâte Kraft étant dans la première moitié des producteurs de pâte d'Amérique du Nord en matière de compétitivité.

Les prix du papier journal et de la pâte ont augmenté depuis le début de 2016. Alors que la consommation de papier journal en Amérique du Nord est en baisse, l'offre est gérée par la fermeture d'usines de papier journal plus coûteux. Les marchés de la pâte pourraient en ressentir les effets plus tard cette année lorsque la capacité supplémentaire venant d'Amérique du Sud arrivera dans la filière. La position concurrentielle de l'Ontario, combinée à la faible valeur du dollar, devrait apporter une marge de sécurité contre les fermetures.

L'innovation et la diversification additionnelle de possibilités à valeur ajoutée dans les secteurs économiques, ainsi que le renforcement des « pôles » existants et de l'expertise dans ces industries primaires, pourraient aider l'économie du Nord à absorber les effets des cycles d'expansion et de ralentissement dans les secteurs des matières premières.

L'expiration du moratoire inclus dans l'entente entre le Canada et les États-Unis sur le bois d'œuvre résineux le 12 octobre 2016 apporte beaucoup d'incertitude sur le marché du bois d'œuvre. La U.S. Lumber Coalition a déposé une pétition au département américain du commerce pour enquêter sur les importations de bois d'œuvre résineux du Canada en vue d'instaurer des taxes punitives. Le résultat de la pétition pourrait être que les exportateurs de bois d'œuvre canadien se voient imposer des taxes punitives à la fin du premier trimestre de 2017 si une entente ne peut pas être négociée avant cette date.

Agriculture

Le recensement de 2011 indique que le secteur primaire de l'agriculture dans le Nord de l'Ontario est une industrie de 192 millions de dollars qui regroupe près de 2 600 fermes, soit environ cinq pour cent du total dans la province. Ces fermes occupent 700 000 acres de terres agricoles consacrées aux cultures et à l'élevage de bétail. Les deux plus grands sous-secteurs, le lait et le bœuf, occupaient 35 pour cent des fermes et comptaient pour plus de 50 pour cent des rentrées de fonds dans le Nord de l'Ontario. On estime également que 6 200 personnes sont employées dans l'industrie agricole et de transformation des aliments du Nord.

Même si l'aquaculture n'est pas prise en compte dans les données du recensement sur l'agriculture, elle représente le troisième grand sous-secteur de production agricole dans le Nord de l'Ontario, avec environ 20 millions de dollars de rentrées de fonds par an, et représente plus de 90 pour cent de la production nette de truites arc-en-ciel en eau libre dont la valeur est estimée à 16 millions de dollars.

Les autres récoltes importantes dans le Nord de l'Ontario sont le foin, le canola, le soja, l'orge, l'avoine, le sirop d'érable, les pommes de terre et les produits d'horticulture. Le recensement des ménages de 2011 indique que presque 33 000 personnes dans le Nord de l'Ontario étaient employées dans le secteur agro-alimentaire (dans la production, la transformation, le service et la vente au détail). Les nouvelles technologies agricoles et d'élevage de bétail, le faible prix du terrain, le réchauffement climatique et la population mondiale grandissante génèrent un grand intérêt dans l'expansion du secteur de l'agriculture, de l'aquaculture et de la transformation alimentaire dans le Nord de l'Ontario.

Bioéconomie

Les marchés ontariens des produits biologiques vont des biocarburants aux biomatériaux utilisés dans l'industrie automobile en passant par les produits biochimiques. L'Ontario est actuellement le siège de plus de 100 compagnies de produits biologiques, et des engagements récents des gouvernements provincial et fédéral pour combattre le changement climatique devraient éperonner l'activité dans le secteur.

En raison de l'offre riche et durable de ses matières premières agricoles et forestières, l'Ontario est bien placée pour se tailler une place dans ce secteur en émergence. En outre, plusieurs universités ontariennes de réputation internationale, y compris l'Université Lakehead, appuient la recherche biotechnologique industrielle, et des partenaires pour la commercialisation comme le Centre for Research and Innovation in the Bio-Economy à Thunder Bay explorent des utilisations novatrices de la biomasse forestière.

Les développements dans le Nord de l'Ontario dans ce secteur incluent l'annonce récente d'une bioraffinerie pilote à Thunder Bay chez Resolute Forest Products qui extraira des produits chimiques verts du bois. De plus, il existe dans le Nord plusieurs usines de production de granulés de bois subventionnées par la SGFPNO. Un autre secteur de la bioéconomie particulièrement pertinent pour le Nord et l'Ontario rurale est la bioénergie, surtout le chauffage des maisons et des entreprises avec des systèmes modernes de chauffage au bois.

Tourisme

En 2013, environ huit millions de visiteurs dans le Nord de l'Ontario ont apporté près de 1,5 milliard de dollars à l'industrie touristique. Huit pour cent des touristes viennent de l'Ontario et 11 pour cent des États-Unis. Les visiteurs canadiens de l'extérieur de l'Ontario comptent pour 8,4 pour cent et les visiteurs étrangers pour 0,4 pour cent. Plus de 1,27 million des visites dans le Nord de l'Ontario avaient pour but la pêche et la chasse, la pêche étant la plus populaire en général. En 2013 également, près de 386 400 personnes ont visité des parcs nationaux et provinciaux de la région, alors que 248 000 ont visité des sites historiques. Il y avait 9 296 entreprises liées au tourisme en 2013, dont 39 pour cent dans le secteur de la vente au détail.

3.3 Priorités gouvernementales

Le gouvernement de l'Ontario a fait de la croissance économique et de la création d'emplois ses principales priorités. Sa stratégie de renforcement de l'économie est un plan en quatre points qui vise les quatre grandes priorités suivantes :

1. Faire prospérer l'économie et créer des emplois;
2. Bâtir maintenant l'infrastructure de demain;
3. Investir dans les talents et les compétences des gens;
4. Sécuriser la retraite.

Ces grandes priorités visent à appuyer l'emploi dans les collectivités de l'Ontario en investissant dans l'infrastructure et dans une économie sobre en carbone commandée par des entreprises innovatrices, à forte croissance et axées sur l'exportation. Le plan investit dans les talents et les compétences des gens, ainsi que dans leur capacité d'obtenir et de créer les emplois de l'avenir en élargissant l'accès à des études collégiales et universitaires de haute qualité. Le plan aide aussi la population ontarienne à bénéficier d'une retraite plus sûre.

Pour réaliser ces grandes priorités, le gouvernement a conçu plusieurs initiatives qui sont actuellement en cours et pourraient constituer des possibilités auxquelles la SGFPNO pourrait apporter un complément ou dont elle pourrait tirer parti dans le Nord de l'Ontario.

Faire prospérer l'économie et créer des emplois

L'Ontario se donne comme objectif de promouvoir un environnement d'affaires plus novateur et dynamique afin de poser les jalons d'une économie grandissante, d'emplois rémunérateurs, d'un meilleur niveau de vie et de services publics durables.

Initiative pour la croissance des entreprises

Les changements rapides de la technologie et la mondialisation refaçonnent l'économie de l'Ontario. Pour prospérer et grandir, les entreprises de la province doivent saisir plus rapidement les innovations, se tailler une place concurrentielle dans les marchés mondiaux, adopter les technologies de pointe et employer et retenir une main-d'œuvre hautement qualifiée. L'Ontario doit atteindre deux objectifs simultanément : améliorer la compétitivité de son économie actuelle et encourager la transition vers une économie davantage fondée sur le savoir en partie grâce aux exportations de services.

L'Initiative pour la croissance des entreprises est la nouvelle stratégie du gouvernement visant à stimuler rapidement l'économie ontarienne axée sur le savoir en tirant parti de la créativité, de l'éducation et des compétences de sa population. La stratégie accordera 400 millions de dollars sur cinq ans et misera sur la main-d'œuvre hautement qualifiée de l'Ontario afin de stimuler la compétitivité grâce à l'innovation.

L'Initiative pour la croissance des entreprises ciblera les priorités ci-dessous :

1. *Favoriser la croissance des entreprises* : aider les petites et moyennes entreprises à croître et à prendre de l'expansion afin d'être concurrentielles sur les marchés internationaux.
2. *Créer une économie axée sur l'innovation* : accélérer la transition de l'Ontario vers l'économie du XXI^e siècle qui est axée sur l'innovation et qui s'épanouit grâce à l'esprit d'initiative, à la créativité, à l'éducation et aux compétences de la population.
3. *Moderniser le système de réglementation de l'Ontario* : éliminer les obstacles réglementaires à la croissance et mettre en place de nouvelles pratiques réglementaires modernes.

En vue d'encourager l'innovation et la croissance axée sur le savoir, la province forgera des partenariats avec l'industrie, en se concentrant sur des facteurs stratégiques clés, tels qu'accélérer le développement, la mise à l'essai, l'adoption et la commercialisation de technologies perturbatrices.

Le gouvernement envisagera éventuellement d'autres mesures, comme la création de zones d'innovation capables d'accueillir des activités robustes et concrètes de prototypage et de mise à l'essai de technologies perturbatrices. Ainsi, les entreprises ontariennes auraient accès aux connaissances de pointe en sciences et en technologie et pourraient les adopter tôt, devenir des chefs de file dans leur secteur et être plus compétitives à l'échelle internationale.

Voici des exemples de ces mesures :

- Déployer des efforts pour propulser « les écosystèmes de connaissances » dans les secteurs clés où l'Ontario a un avantage concurrentiel, notamment la biochimie, l'industrie de l'automobile, les technologies propres et l'extraction minière.
- Les écosystèmes de connaissances sont des pôles de technologie à plateforme ouverte qui contribuent à solutionner, entre autres défis, les questions complexes et multifactorielles liées à la technologie et à mettre les entreprises en relation avec un éventail d'organismes de soutien et de catalyseurs
- Accélérer le développement de l'économie de l'innovation en travaillant avec les établissements d'enseignement postsecondaire pour accroître les possibilités de collaboration avec des entreprises de toutes tailles, et notamment en augmentant le nombre de programmes d'éducation coopérative et en accordant des bourses aux meilleurs étudiants pour qu'ils soient placés dans des entreprises ayant des visées d'expansion.
- Établir un bureau de l'investissement stratégique, soit un point d'entrée unique ayant pour mandat d'attirer des investissements de manière plus efficace qu'avant et de dispenser, notamment, les services suivants : nouvelle coordination pour les licences et les permis, services enrichis de coordination de programmes et services élargis de sélection des lieux d'investissement.

Initiative des pôles de recherche et d'innovation dans l'exploitation minière

La *Loi de 2014 sur les partenariats pour la création d'emplois et la croissance* donne au gouvernement provincial le mandat de collaborer avec l'industrie pour établir des plans qui amélioreront la compétitivité mondiale des pôles de l'Ontario. Le ministère du Développement du Nord et des Mines travaille avec le ministère du Développement économique et de la Croissance dans le cadre de l'initiative provinciale des pôles afin de faire en sorte que les mines demeurent dans les pôles prioritaires de l'Ontario.

Fonds pour l'emploi et la prospérité

Les entreprises, les associations de gens d'affaires et les entrepreneurs de l'Ontario peuvent obtenir du financement du Fonds pour l'emploi et la prospérité (FEP) pour des projets visant à améliorer la productivité, l'innovation et la compétitivité sur le marché mondial. Le FEP, annoncé dans le budget de l'Ontario de 2014, durera dix ans et est assorti de 2,5 milliards de dollars. Le budget de l'Ontario de 2015 y a apporté quelques modifications : son budget a été augmenté de 200 millions de dollars, et l'admissibilité a été étendue à l'industrie forestière avec la création du Fonds de développement du secteur forestier. Le FEP comporte quatre volets :

1. Volet Nouvelle économie
2. Fonds de développement du secteur des aliments et des boissons
3. Fonds de développement du secteur forestier
4. Volet Partenariats stratégiques

Initiative de lutte contre le changement climatique

Le gouvernement est déterminé à prendre des mesures pour lutter contre le changement climatique, et le Plan d'action contre le changement climatique est son plan quinquennal pour aider les ménages et entreprises de l'Ontario à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) en adoptant des options énergétiques sobres en carbone ou ne produisant aucun carbone pour leurs maisons, leurs véhicules et leurs lieux de travail. Il vise aussi à mettre la province sur la voie pour atteindre ses cibles ambitieuses de réduction des GES prévues pour 2020 et 2030, mais aussi à faire la transition vers une économie sobre en carbone en préparant le terrain pour des réductions à long terme des émissions dans la province, apportant ainsi un complément au programme de plafonnement et d'échange. La *Loi de 2016 sur l'atténuation du changement climatique et une économie sobre en carbone* amène la province à investir, de manière responsable et transparente, les produits du programme de plafonnement et d'échange dans des mesures qui réduisent les émissions de GES, créent des emplois et aident les gens et les entreprises à faire la transition vers une économie sobre en carbone.

Bâtir maintenant l'infrastructure de demain

L'infrastructure est un volet essentiel de l'économie. L'investissement dans l'infrastructure aide à stimuler la croissance économique et à créer des emplois. Ces investissements contribuent aussi à construire l'infrastructure nécessaire pour l'avenir afin de faciliter la circulation rapide et efficace des gens et des marchandises,

d'attirer les investissements du secteur privé, d'accroître les possibilités, et d'aider les gens et les communautés.

Main-d'œuvre hautement qualifiée

Le Comité d'experts de la première ministre chargé de la Stratégie pour une main-d'œuvre hautement qualifiée a publié son rapport, *Former la main-d'œuvre de demain : Une responsabilité partagée*, en juin 2016. Ce rapport présente des recommandations pour miser sur les compétences de calibre mondial et les systèmes d'éducation et de formation afin de préparer la main-d'œuvre actuelle et future de l'Ontario pour les emplois d'aujourd'hui et de demain fondés sur la technologie et le savoir.

En tout, le rapport fournit 20 recommandations couvrant six domaines clés :

- Renforcer les partenariats entre les éducateurs et les employeurs;
- Améliorer l'accès à l'information sur le marché du travail;
- Élargir les possibilités d'apprentissage par l'expérience;
- Promouvoir les cheminements de carrière traditionnels et non traditionnels;
- Investir dans le capital humain;
- Comblent les lacunes dans les habiletés et les compétences

Il convient de souligner que les recommandations visent les possibilités et les synergies entre les ministères et programmes gouvernementaux. Une recommandation plus directive est que pour obtenir des subsides du Fonds pour l'emploi et la prospérité, les bénéficiaires doivent fournir « un certain nombre de possibilités d'apprentissage par l'expérience aux étudiants de niveau postsecondaire, aux nouveaux immigrants et aux adultes en transition sur le marché du travail » et que « le nombre d'occasions d'apprentissage par l'expérience devrait varier selon la taille de l'entreprise ».

Plan d'action de l'Ontario pour la réconciliation

Le 30 mai 2016, la Province a répondu aux conclusions et aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (CVR) en publiant *Cheminer ensemble : l'engagement de l'Ontario envers la réconciliation avec les peuples autochtones* (plan d'action).

Le plan d'action repose sur cinq thèmes :

1. Comprendre les séquelles des pensionnats;
2. Comblent les écarts et éliminer les obstacles;
3. Créer un système de justice réceptif et adapté à la culture;
4. Soutenir la revitalisation culturelle autochtone;
5. Renouveler les relations avec les peuples autochtones

Le plan d'action est un engagement de la Province à agir en permanence, les appels à l'action de la CVR étant le cadre qui guidera l'élaboration de politiques et

programmes dans tout le gouvernement. L'initiative du plan d'action qui est « d'améliorer les soutiens à la participation des Autochtones à la prise de décision » vise à faciliter la participation des partenaires autochtones à l'élaboration des politiques et à la planification des programmes.

Mandat, priorités et initiatives du MDNM

Le MDNM envisage une économie du Nord de l'Ontario et le secteur provincial des minéraux qui sont forts, concurrentiels et durables. Le Ministère se fait une priorité d'investir dans l'infrastructure du Nord, de renforcer l'économie et la compétitivité du secteur des minéraux du Nord. La Division du développement du Nord du MDNM réalise ces priorités par divers moyens, y compris la mise en œuvre du PCNO, et en appuyant l'économie du Nord par l'entremise de la SGFPNO.

La lettre actuelle de mandat du MDNM, publiée le 23 septembre 2016, fait état de plusieurs engagements, y compris travailler étroitement avec des ministères partenaires pour faire avancer des initiatives intéressant plusieurs ministères, comme le Plan d'action contre le changement climatique, l'Initiative pour la croissance des entreprises et la Stratégie pour une main-d'œuvre hautement qualifiée. Le PCNO et la Stratégie d'exploitation des minéraux sont deux engagements importants du Ministère.

Plan de croissance du Nord de l'Ontario

Le PCNO est le cadre stratégique qui guide une grande partie du travail du MDNM. Son objectif est d'aligner stratégiquement les politiques et les investissements provinciaux pour appuyer l'économie durable et la croissance de la population. Il a été préparé en partenariat avec la population du Nord, processus qui a notamment inclut de vastes consultations de communautés autochtones, de municipalités, de parties concernées et du public. Les priorités et initiatives des divisions du MDNM appuient directement les politiques contenues dans six chapitres axés sur l'économie, l'infrastructure, les peuples autochtones, l'environnement, les communautés et les gens, ou s'en inspirent.

4. VUE D'ENSEMBLE DES PROGRAMMES ET ACTIVITÉS ACTUELS DE LA SGFPNO

Comme indiqué dans son plan stratégique, la mission de la SGFPNO est de s'allier avec des communautés, des entreprises et des entrepreneurs de tout le Nord de l'Ontario pour créer des emplois et renforcer l'économie. À l'automne 2013, la SGFPNO a lancé cinq nouveaux programmes alignés sur le PCNO et concordant avec sa mission.

4.1 Évaluation des programmes en 2016

Le MDNM a terminé en octobre 2016 l'évaluation de l'efficacité des programmes de financement de la SGFPNO. Dans l'ensemble, la conclusion est que ces programmes demeurent pertinents et qu'aucune modification substantielle ne s'impose.

Voici les principales conclusions de l'évaluation :

- La SGFPNO continue de stimuler les activités de développement économique dans le Nord de l'Ontario. Ses programmes sont bien alignés sur les priorités gouvernementales (indiquées dans le PCNO) et bien placés pour tirer parti de futures possibilités pour la région quand de nouveaux programmes de financement découlant d'initiatives gouvernementales (p. ex., lutte contre le changement climatique, innovation) sont lancés.
- Selon les commentaires recueillis, les programmes actuels répondent en général aux besoins des clients tout en atteignant les cibles énoncées dans les principaux indicateurs de rendement (p. ex., emplois créés, fonds obtenus par effet de levier).
- Même s'il serait possible d'améliorer certains aspects du service (p. ex., opportunité du service, fardeau du processus de demande pour des projets de petite envergure), les clients demeurent très satisfaits.
- Même s'il y a actuellement plusieurs activités visant à améliorer les communications entre la SGFPNO et les partenaires pour la prestation des services, les commentaires des parties concernées continuent d'indiquer que les messages ne sont pas toujours clairs et compris.
- Même si les rapports sur les indicateurs clés de rendement (p. ex., fonds obtenus par effet de levier, emplois créés) continuent, il est possible d'améliorer les évaluations du rendement dans certains domaines comme les mesures particulières à un programme et les normes de service externe, afin de faciliter la compréhension du rendement des programmes.

La SGFPNO demande l'autorisation de reporter l'échéance pour présenter une demande du 31 mars 2017 au 31 mars 2019. Un plan d'action approuvé par le conseil et découlant de l'évaluation des programmes sera mis en œuvre, et les approbations nécessaires seront obtenues avant la mise en œuvre des modifications éventuelles de programmes.

4.2 Programmes de la SGFPNO

Programme stratégique d'infrastructure économique

Une infrastructure rentable et moderne est la pierre angulaire d'une solide économie dans le Nord. L'assistance qu'apporte ce programme peut faire la différence pour une région ou une économie qui veut promouvoir les possibilités de développement économique et appuyer l'investissement grâce à l'infrastructure économique stratégique.

Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord

Le Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord vise à faire avancer les politiques énoncées dans le PCNO. Son objectif est d'aider les communautés du Nord à développer leur capacité de promouvoir, d'attirer et d'appuyer la croissance économique dans les secteurs existants et en émergence prioritaires indiqués dans le PCNO.

Le renforcement de la capacité permettra aux collectivités du Nord de saisir les possibilités économiques et de relever les défis en fonction de leurs priorités individuelles, et de s'engager dans la collaboration régionale pour servir les buts communs et renforcer ainsi les atouts concurrentiels du Nord de l'Ontario.

Programme d'innovation pour le Nord

Le Programme d'innovation pour le Nord appuie la vision du PCNO en facilitant la mise au point et la commercialisation de nouvelles technologies qui contribueront à la prospérité future du Nord de l'Ontario, et en encourageant la collaboration et le partenariat entre le secteur privé, les établissements d'enseignement et les instituts de recherche pour entreprendre de telles activités dans le Nord de l'Ontario.

Programme des débouchés commerciaux pour le Nord

Le Programme des débouchés commerciaux pour le Nord appuie la vision du PCNO dans laquelle les entreprises cherchent dans le monde des possibilités de créer ou de conserver des emplois, d'attirer des investissements et de servir les marchés mondiaux.

Les objectifs de ce programme sont de :

- Créer des emplois dans le Nord de l'Ontario
- Encourager le secteur privé du Nord à investir dans ses entreprises
- Attirer de nouvelles possibilités d'investissement dans le Nord de l'Ontario
- Augmenter le nombre d'entreprises qui exportent leurs produits ou services dans des marchés à l'extérieur du Nord de l'Ontario
- Faire croître l'industrie cinématographique et télévisuelle dans le Nord de l'Ontario

Programme de stages dans le Nord de l'Ontario

L'intention de ce programme est de renforcer l'atout concurrentiel du Nord de l'Ontario et d'établir la capacité de développement économique en attirant et retenant des diplômés dans le Nord. Il fournit des possibilités de stages à des diplômés récents intéressés à lancer et construire leur carrière dans le Nord de l'Ontario.

4.3 Budgets des programmes

Selon les tendances traditionnelles et les priorités stratégiques, l'allocation théorique par programme sera établie comme suit :

Thème	Programme	Budget théorique estimatif des projets
Mettre en œuvre des initiatives de développement économique stratégique qui appuient la croissance et la viabilité des communautés, des entreprises et de l'industrie du Nord de l'Ontario	Programme des débouchés commerciaux pour le Nord	55 M \$
Stimuler l'innovation et la productivité pour appuyer les initiatives de recherche-développement, de commercialisation, d'innovation et de productivité	Programme d'innovation	10 M \$
Appuyer l'infrastructure communautaire	Programme d'infrastructure stratégique	35 M \$
Améliorer la capacité de développement économique dans le Nord de l'Ontario	Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord	5 M \$
Attirer et retenir des talents dans le Nord de l'Ontario	Programme de stages dans le Nord de l'Ontario	15 M \$
	Total	120 M \$

Le conseil d'administration de la SGFPNO examinera et établira continuellement les allocations théoriques des programmes.

5. MESURES DU RENDEMENT – PROGRAMMES

5.1 Mesures externes clés du rendement

Nombre d'emplois à temps plein créés ou conservés

Les programmes révisés de financement de la SGFPNO demeureront axés sur la création d'emplois. À ce titre, la SGFPNO allouera des fonds à des projets menés dans le Nord de l'Ontario qui créeront ou conserveront des emplois.

Création totale d'emplois

Exercice	Emplois créés et conservés	Cible
2011-2012	3 059	3 500
2012-2013	3 455	3 500
2013-2014	3 771	3 500
2014-2015	2 930	3 500
2015-2016	3 423	3 500
2016-2017*	1 751	3 500
2017-2018		3 500
2018-2019		3 500
2019-2020		3 500

*À noter que les résultats de 2016-2017 étaient à jour au 19 octobre 2016 et n'incluent pas les emplois indirects dans la construction liés à des projets d'infrastructure dans le secteur public qui sont calculés et déclarés à la fin de l'exercice.

La SGFPNO a contribué à créer ou conserver 3 423 emplois en 2015-2016, et 1 751 emplois en 2016-2017 au 19 octobre 2016. Le financement de la SGFPNO devrait contribuer à créer ou conserver 3 500 emplois à temps plein pendant la période actuelle de planification qui se terminera en 2019-2020.

Les cibles de création d'emplois ont augmenté de 750 par an en 2005 à 3 500 emplois par an pour s'aligner sur le rendement passé et les hausses du budget annuel de la SGFPNO. Le rendement de la SGFPNO au plan de la création d'emplois dépend des propositions qui apportent un nombre approprié de projets admissibles qui créent suffisamment d'emplois pour atteindre ses cibles.

La SGFPNO a travaillé avec le ministère des Finances pour élaborer une méthode de dénombrement des emplois créés grâce à ses investissements dans l'infrastructure en utilisant des multiplicateurs d'intrants-extrants de Statistique Canada.

Contributions d'autres partenaires obtenues par effet de levier des investissements de la SGFPNO

Le financement fourni par la SGFPNO à des projets ou initiatives dans le Nord de l'Ontario constitue un levier de financement externe. Cette augmentation de l'investissement par effet de levier du financement de la SGFPNO fournira des possibilités de créer des emplois dans un vaste éventail de secteurs économiques dans le Nord de l'Ontario.

Ratio de l'effet de levier

Exercice	Réel	Cible
2011-2012	3,15	3
2012-2013	5,05	3
2013-2014	3,46	3
2014-2015	2,90	3
2015-2016	3,40	3
2016-2017*	3,35	3
2017-2018		3
2018-2019		3
2019-2020		3

*À noter que les résultats pour 2016-2017 étaient à jour au 19 octobre 2016.

Le ratio cible des contributions d'autres partenaires obtenues par effet de levier des investissements de la SGFPNO est de 3:1. Il convient de souligner que les programmes de la SGFPNO exigent généralement un ratio de 1:1 car le financement est généralement limité à 50 pour cent des coûts admissibles des projets.

5.2 Mesures secondaires du rendement

Satisfaction des clients

La satisfaction des clients à l'égard de la SGFPNO, de ses partenaires pour la prestation des services et des programmes sera évaluée chaque année. Le processus consistera à évaluer la satisfaction des clients à l'égard des services fournis par le personnel ainsi que l'efficacité et l'opportunité de ces services. La SGFPNO obtiendra ainsi des commentaires de ses clients qui l'aideront dans ses activités d'amélioration continue.

Les résultats pour 2015-2016 reposent sur les réponses au sondage de la SGFPNO auprès de ses clients qui ont présenté une demande de financement ou signé une entente juridique pendant l'exercice 2015-2016. Pour 2015-2016, le taux de satisfaction des clients de la SGFPNO qui est de 91 pour cent représente les clients qui sont d'accord (26 pour cent) ou tout à fait d'accord (65 pour cent) avec l'énoncé « Dans l'ensemble, je suis satisfait de la qualité des services fournis par la SGFPNO ».

Satisfaction des clients

Exercice	Réel	Cible
2012-2013	85 %	90 %
2013-2014	88 %	90 %
2014-2015	88 %	90 %
2015-2016	94 %	90 %
2016-2017	91 %	85 %
2017-2018		85 %
2018-2019		85 %

5.3 Mesures secondaires du rendement particulières aux programmes

Des mesures secondaires du rendement ont été établies pour chaque programme. Ce sont :

Programme stratégique d'infrastructure économique

Objectif

Promouvoir les possibilités économiques, appuyer l'investissement et créer des emplois dans l'infrastructure stratégique.

Mesures du rendement

1. Nombre de projets de partenariat régional approuvés
2. Nombre de partenariats régionaux qui incluent une communauté autochtone partenaire

Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord

Objectif - Initiatives de renforcement des capacités des communautés

Promouvoir l'avancement et la compétitivité des secteurs prioritaires en aidant les communautés du Nord quand des possibilités et des défis économiques touchant leur capacité de promouvoir, d'attirer et d'appuyer la croissance économique se présentent.

Objectif - Partenariat pour la promotion d'activités

Appuyer des activités qui encouragent le développement économique dans le Nord de l'Ontario, y compris la création et le maintien d'emplois, les investissements, le tourisme, la recherche-développement et l'innovation propres à améliorer la productivité dans un secteur admissible.

Mesures du rendement

1. Nombre de projets de partenariat régional
2. Nombre de partenariats régionaux qui incluent une communauté autochtone partenaire
3. Nombre de nouveaux événements majeurs de tourisme financés par le programme
4. Nombre de participants aux événements financés

Programme des débouchés commerciaux pour le Nord

Le Programme des débouchés commerciaux pour le Nord aide des entreprises du Nord de l'Ontario à chercher dans le monde des possibilités de créer ou de conserver des emplois, d'attirer des investissements et de servir les marchés mondiaux.

Objectif - Projets d'expansion des activités

Aider des entreprises existantes de l'Ontario qui ont l'intention d'élargir et/ou de conserver leurs opérations dans le Nord de l'Ontario à améliorer leur compétitivité, leur productivité, leurs exportations et leurs revenus et créer des emplois.

Objectif - Démarrage de petites entreprises

Aider de nouvelles entreprises du Nord de l'Ontario qui ont l'intention de lancer des opérations dans les secteurs recensés dans le PCNO.

Objectif - Nouveaux projets d'investissement

Aider des entreprises concurrentielles qui ne sont actuellement pas présentes en Ontario à élargir leurs opérations dans le Nord de l'Ontario et à créer des emplois.

Objectif - Projets de production cinématographique et télévisuelle

Augmenter l'emploi dans l'industrie du cinéma et de la télévision ainsi que l'investissement dans le Nord de l'Ontario; augmenter le nombre de productions cinématographiques et télévisuelles originales de haute qualité produites dans le Nord de l'Ontario; établir l'infrastructure propre à faire croître et à appuyer l'industrie.

Mesures du rendement

1. Nombre d'entreprises qui exportent leurs produits et services en dehors de l'Ontario
2. Croissance des revenus (pourcentage de l'augmentation des ventes)
3. Nombre d'entreprises qui élargissent leurs opérations dans le Nord de l'Ontario
4. Dépenses totales dans le Nord de l'Ontario découlant de l'activité cinématographique et télévisuelle
5. Nombre de résidents du Nord de l'Ontario employés par des projets cinématographiques et télévisuels financés par la SGFPNO

Programme d'innovation pour le Nord

Le Programme d'innovation pour le Nord appuie la conception et la commercialisation de nouvelles technologies qui contribueront à la prospérité future dans le Nord de l'Ontario et en encourageant les collaborations et les partenariats avec le secteur privé, les établissements d'enseignement et de recherche.

Objectif - Projets d'évaluation des possibilités

Aider les entreprises du Nord de l'Ontario à repérer les possibilités de nouveaux projets de développement technologique.

Objectif - Chaires de recherche industrielle

Établir dans les universités, collèges et instituts de recherche du Nord de l'Ontario la capacité de recherche qui conduira à de meilleures possibilités de recherche.

Objectif - Projets de recherche appliquée et de développement des technologies
Aider des entreprises du Nord de l'Ontario à entreprendre la recherche appliquée ou les activités de précommercialisation requises pour perfectionner leurs nouvelles technologies et les mettre sur le marché.

Objectif - Projets pilotes de démonstration et de commercialisation
Aider des entreprises du Nord de l'Ontario à réduire les risques techniques et financiers liés à la mise à niveau et à la démonstration de leurs technologies novatrices, et les aider quand elles se préparent pour la production commerciale.

Mesures du rendement

1. Nombre de projets d'évaluation qui font la transition vers la mise au point
2. Nombre de demandes de brevet présentées dans le cadre d'un projet financé par la SGFPNO

Programme de stages dans le Nord de l'Ontario

Objectif

Renforcer l'atout concurrentiel du Nord de l'Ontario et la capacité de développement économique en attirant et retenant des diplômés dans le Nord.

Mesures du rendement

1. Nombre de stagiaires embauchés par l'employeur à la fin du stage
2. Nombre de stagiaires embauchés par d'autres entreprises du Nord de l'Ontario à la fin du stage

6. PRINCIPALES INITIATIVES DE LA SGFPNO EN 2017-2018 : RÉPONDRE AUX ATTENTES ÉNONCÉES DANS LA LETTRE DE MANDAT

6.1 Mise en œuvre de la stratégie de marketing et de communication

La SGFPNO mettra en œuvre une stratégie modernisée de communication et de marketing en 2017-2018. Cette stratégie créera des outils efficaces de marketing, de communication et de liaison qui font mieux connaître et comprendre la SGFPNO, ses programmes et ses processus.

Objectifs clés

- Faire mieux connaître au public les programmes et possibilités offerts par la SGFPNO.
- Éduquer les clients et les demandeurs sur la façon de présenter des demandes et des projets que la SGFPNO pourrait accepter.
- Renforcer les partenariats et promouvoir les relations afin de réaliser les priorités gouvernementales en collaboration.

Les résultats incluront :

- L'établissement de la marque de la SGFPNO : tous les produits, la documentation et la promotion auront la même apparence moderne, intéressante et constante;
- Un plan de marketing pour guider la SGFPNO dans les interactions avec les clients, les partenaires et les parties concernées, et l'offre d'un excellent service à la clientèle. Le plan indique les publics cibles, détaille les canaux de publicité, l'utilisation de la signalisation, les commandites d'événements, le rôle des médias sociaux et des ressources en ligne;
- Une stratégie d'approvisionnement en services médiatiques;
- Un plan de formation et de mise en œuvre.

6.2 Gestion de l'information et technologie d'information

Plusieurs initiatives de gestion de l'information sont prévues en 2017-2018 afin d'appuyer la modernisation de la SGFPNO et d'améliorer les politiques et processus tout au long du cycle de gestion de l'information. Les activités incluent :

- Gestion des dossiers et de l'information – Nettoyage des dossiers et des fichiers, rapprochement des entrepôts de partages de fichiers et SharePoint, normalisation de la gestion des fichiers et poursuite de l'archivage et de l'entreposage.
- Gouvernement ouvert – Contribuer aux objectifs relatifs au gouvernement ouvert, à la publication d'inventaires de données ouvertes, à la promotion de la transparence dans le partage, l'échange et l'accessibilité de l'information.
- Élaboration de la stratégie de gestion de l'information et de technologie de l'information – La SGFPNO participera à l'élaboration de la stratégie de gestion de l'information et de technologie de l'information du MDNM pour 2017-2021 et s'efforcera de l'aligner sur les stratégies et processus internes en la matière.
- Appui à la modernisation du marketing et des communications – Soutien en gestion de l'information pour la mise en œuvre de la stratégie de marketing et de communication de la SGFPNO, en particulier pour la modernisation de la présence en ligne de la SGFPNO. Le processus inclura aussi l'amélioration de la collecte et de l'utilisation de données analytiques pour appuyer la production de rapports et l'évaluation du rendement.
- Des initiatives liées à la technologie de l'information en 2017-2018 qui appuient l'amélioration des procédés et la modernisation incluent :
- Conception d'un système de demande en ligne à la SGFPNO – Proposition de saisie en ligne des données des demandes aux programmes de la SGFPNO. En fin de compte, ce système sera relié à d'autres systèmes de la SGFPNO comme FUNDS et FMS.
- Système du grand livre – Mise à niveau prévue.
- FUNDS et FMS – Aucune mise à niveau importante ni amélioration de la fonctionnalité ne sont prévues pour les deux outils clés du système de la SGFPNO, FUNDS et FMS. La maintenance et le soutien normaux seront fournis au besoin par le Groupement pour les terres et les ressources.

6.3 Mise en œuvre de la réponse aux recommandations découlant de l'examen des programmes

Le MDNM a évalué l'efficacité des programmes de financement de la SGFPNO en octobre 2016 et a formulé 32 recommandations.

La SGFPNO demande l'autorisation de reporter l'échéance pour présenter une demande du 31 mars 2017 au 31 mars 2019. De plus, la SGFPNO mettra en œuvre un plan d'action approuvé par le conseil pour donner suite aux recommandations découlant de l'évaluation des programmes. Étant donné que beaucoup de recommandations sont axées sur les processus, le marketing et les communications, la SGFPNO pourra améliorer l'efficacité de ses programmes de financement en prenant principalement des mesures internes. Cependant, il peut être nécessaire de demander l'approbation du gouvernement pour certaines mises à jour de programmes.

6.4 Stratégies sectorielles

La SGFPNO établit régulièrement des stratégies qui visent des secteurs économiques particuliers et /ou des activités d'un secteur et font entrer en jeu des programmes approuvés par le Conseil du Trésor. Ces stratégies lui permettent de concentrer des investissements afin d'obtenir des résultats optimaux pour la croissance et la diversification de l'économie du Nord.

À l'heure actuelle, la SGFPNO se concentre sur les secteurs de la technologie de l'information et des communications, de l'agriculture, du cinéma et de la télévision. En 2017-2018, elle réexaminera ses stratégies sectorielles pour déterminer leur efficacité et effectuer les adaptations nécessaires. Elle explorera également les possibilités dans d'autres secteurs dont il est question dans la PCNO.

6.5 Mesures du rendement

La SGFPNO a des mesures clés et secondaires du rendement de programmes indiqués dans la section 5 de ce plan d'activités. En 2017-2018, elle prendra des mesures pour régler deux points en matière de suivi des mesures du rendement :

- Mesures secondaires du rendement particulières à des programmes : La SGFPNO a établi la capacité du système de technologie de l'information de suivre des mesures secondaires du rendement particulières à des programmes et saisira les données présentées afin d'améliorer les processus. Ces données apporteront des renseignements supplémentaires pour évaluer l'efficacité des programmes de financement à l'avenir.
- Emplois créés et conservés : La SGFPNO déclare ses données sur la création et le maintien d'emplois fondées sur les données fournies par les demandeurs dans leurs propositions détaillées de projet. Elle vérifie les propositions, y compris les prévisions de création et de maintien d'emplois. En 2017-2018, elle élaborera et instaurera un processus pour vérifier les estimations de création et de maintien d'emplois à la fin du projet et jusqu'à la fin du contrat avec le bénéficiaire.

7. RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DU MANDAT ET DE L'ORIENTATION STRATÉGIQUE

Le tableau ci-dessous indique les ressources nécessaires pour appuyer les objectifs de la SGFPNO indiqués plus haut.

Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario						
Tableau des dépenses administratives prévues						
	Exercice 2014-2015	Exercice 2015-2016	Exercice 2016-2017	Exercice 2017-2018	Exercice 2018-2019	Exercice 2019-2020
	Réel	Réel	Prévision	Budget	Budget	Budget
Salaires et honoraires	1 468 339	1 462 840	1 682 092	2 023 699	2 033 599	2 058 706
Avantages sociaux des employés	216 896	211 317	257 353	295 611	297 047	300 687
Transport et communications	237 036	253 508	339 000	346 000	352 000	358 000
Services	4 681 418	4 230 810	6 552 205	7 792 164	7 153 606	7 192 964
Fournitures et matériel	34 090	42 557	67 000	60 000	60 000	60 000
Amortissement	3 721	3 721	3 721	3 721	1 552	-
Total partiel	6 641 499	6 204 752	8 901 371	10 521 194	9 897 803	9 970 358
Système d'information financière	12 550	364 959	-	-	-	-
Étude sur les transports du MTO	-	481 254	641 129	739 845	-	-
Coûts administratifs nets de la SGFPNO	6 654 049	7 050 965	9 542 500	11 261 039	9 897 803	9 970 358

Il convient de souligner les points suivants concernant les renseignements financiers ci-dessus sur les ressources de la SGFPNO :

- Les coûts administratifs nets de la SGFPNO incluent l'étude sur les transports du MTO qui devrait s'achever avant la fin de l'exercice 2017-2018.
- Les salaires et les avantages sociaux incluent 21 postes à temps plein, 2 stagiaires et une demande de ressources supplémentaires pour le marketing.
- L'élément Services inclut les coûts de la diligence raisonnable assurée par un tiers et à l'interne (Direction du développement économique régional du MDNM), 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, les services de la Direction des services juridiques du MDNM qui apporte de l'aide pour les questions juridiques, et les services de la Direction des services de communication du MDNM qui s'occupe des questions de communication.

8. BUDGET POUR LES TROIS ANNÉES COUVERTES PAR LE PLAN D'ACTIVITÉS

Le tableau suivant présente les prévisions des revenus et des dépenses de la SGFPNO pour 2016-2017 jusqu'à 2019-2020.

	2014/15 (000) (réel)	2015/16 (000) (réel)	2016/17 (000) (prévu)	2017/18 (000)	2018/19 (000) (prévu)	2019/20 (000)
Revenus						
Subvention de la Province de l'Ontario	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Intérêt sur l'encaisse et l'équivalent	2 770	2 163	1 851	1 946	1 848	1 744
Intérêt sur les prêts en cours	1 727	2 233	1 470	1 588	1 802	1 991
Autre	676	1 152	-	-	-	-
Total des revenus	105 173	105 548	103 321	103 534	103 650	103 735
Dépenses						
Subventions	77 250	74 705	81 081	91 460	97 733	99 727
Créances irrécouvrables	25 904	5 976	8 000	6 775	7 690	8 495
Administration – voir le tableau	6 654	7 051	9 542	11 261	9 898	9 970
Dépenses totales	109 808	87 732	98 623	109 496	115 321	118 193
Excédent des revenus sur les dépenses (dépenses sur les revenus) <u>Format de l'état des résultats</u>	(4 635)	17 816	4 698	(5 962)	(11 670)	(14 458)
Excédent des revenus sur les dépenses (dépenses sur les revenus) <u>Format du recouvrement</u>	(9 808)	12 268	1 377	(9 496)	(15 321)	(18 193)

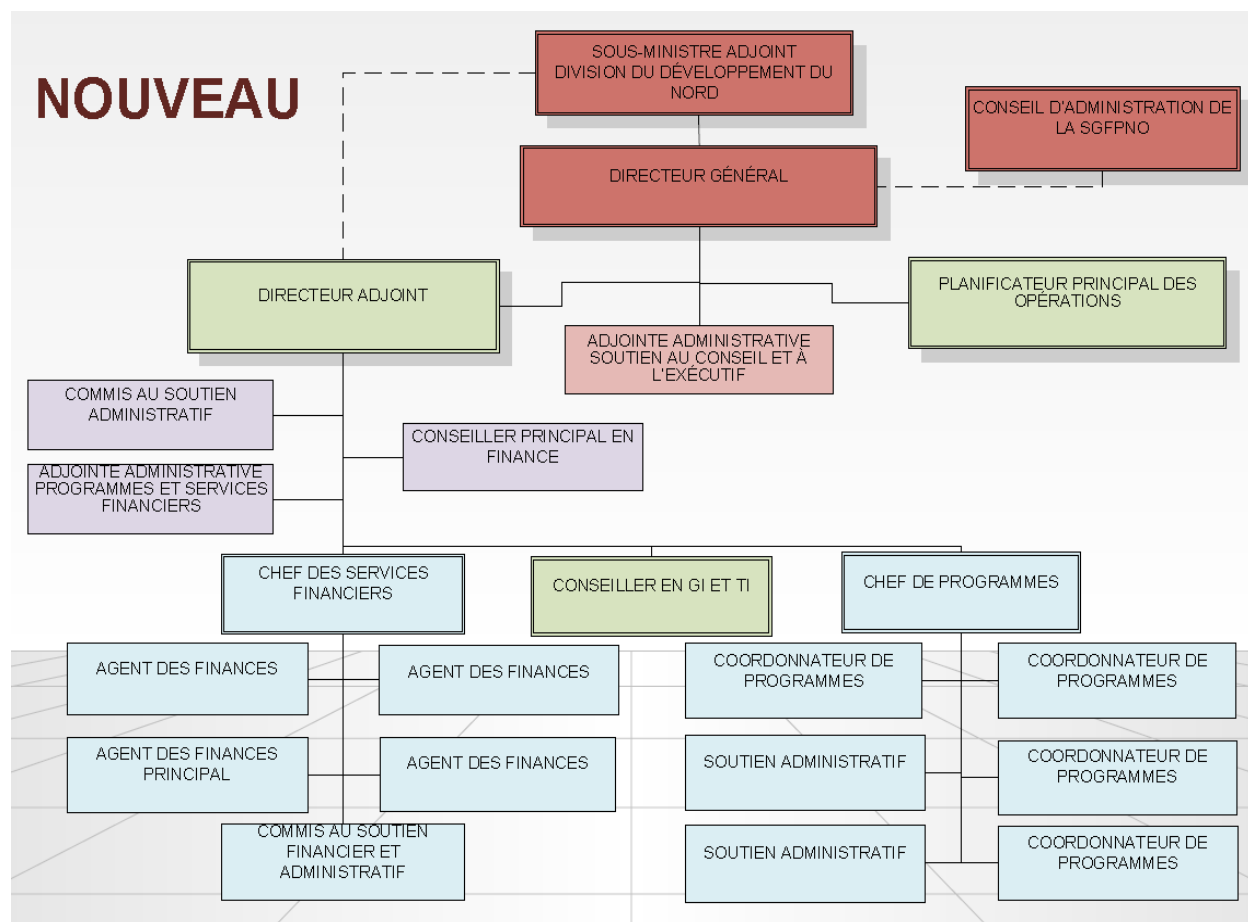
Il convient de souligner les hypothèses suivantes concernant les renseignements financiers ci-dessus :

- Les dépenses excèdent les revenus en raison du changement des priorités de financement et des flux de trésorerie initiaux que ces projets exigent.
- La méthode employée actuellement pour calculer les flux de trésorerie présume que les sorties de fonds pour le financement de programme ordinaire seront de l'ordre de 15 pour cent à 23 pour cent d'approbation par an.
- Des pertes sur crédits sont prévues et basées sur 8 pour cent du solde estimatif des prêts.
- Le financement de la SGFPNO demeurera à 100 millions \$ pour la période visée par les estimations.
- Les coûts administratifs reposent sur le budget approuvé de 2016-2017 avec des redressements pour les écarts connus, les facteurs d'inflation et des coûts supplémentaires de fournisseurs de services internes.

9. RÉSUMÉ DE L'EFFECTIF ADMINISTRATIF; INCIDENCES DU PLAN D'ACTIVITÉS SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Le MDNM a renforcé les moyens de la SGFPNO afin qu'elle puisse réaliser ses priorités stratégiques, son mandat et ses objectifs indiqués dans le plan d'activités, prendre en main la charge grandissante de dossiers et répondre aux exigences d'un organisme gouvernemental dans un climat économique et financier complexe. La SGFPNO a un effectif à temps plein de 23 membres du personnel. Cette structure renforce beaucoup la prestation des programmes et comble les lacunes opérationnelles dans la gestion de l'information et la technologie de l'information et la planification des activités. Elle répond en outre au besoin d'améliorer la capacité de se conformer à la *Directive concernant les organismes et les nominations* et d'autres directives de la fonction publique de l'Ontario.

L'organigramme ci-dessous illustre la structure organisationnelle de la SGFPNO.



10. STRATÉGIES D'ÉVALUATION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

Risques stratégiques et concernant les politiques et le rendement

Répondre aux attentes des parties concernées

Il existe un risque que la SGFPNO ne puisse pas répondre aux attentes du public, d'autres gouvernements, de ministères ou de parties concernées de manière efficace, rentable et économique.

Évaluation du risque	Probabilité :	Faible
	Incidence :	Moyenne
	Incidence financière :	Faible - moyenne

Évaluation du risque résiduel général : Faible

Justification

La SGFPNO a instauré une nouvelle série de programmes à la fin de 2013 qui s'alignent sur les politiques du PCNO. Les nouveaux programmes représentent un changement pour la SGFPNO et ses clients. Même s'ils reposent sur les politiques du PCNO qui ont été élaborées en consultation avec les gens du Nord, des groupes de clients pensent que la SGFPNO ne répond pas à leurs besoins. Les nouveaux programmes ne divergent pas de l'orientation précédente des programmes de la SGFPNO. Cependant, si les nouveaux programmes n'attirent pas les parties concernées, la SGFPNO ne pourra peut-être pas engager ses fonds sans modifier son mandat ou ses programmes.

Par contre, en raison du processus continu de réception des demandes (c.-à-d., premier arrivé, premier servi), la demande pourrait être trop élevée, et la SGFPNO pourrait investir dans des projets peu prioritaires au désavantage d'autres plus prioritaires.

Mesure corrective : Réduire

- La SGFPNO appliquera un plan d'action approuvé par le conseil pour régler les points relevés dans l'évaluation des programmes effectuée par le MDNM en 2016.
- Surveillance permanente de la popularité de ses programmes et demande d'approbation des révisions au besoin.
- Un exercice de marketing éclairera la stratégie de marketing visant à éduquer les clients de la SGFPNO et à attirer des demandes de clients ciblés.
- La SGFPNO, la DDER du MDNM et le personnel du tiers fournisseur de services de vérification de la SGFPNO discuteront régulièrement de points avec les clients et utiliseront ces renseignements dans les activités d'amélioration continue.
- La SGFPNO continuera d'administrer un sondage annuel des clients pour relever les problèmes ou préoccupations et utilisera les résultats pour dresser des plans d'action corrective.

- La SGFPNO utilise des sources non officielles de renseignements, des examens de programmes et des consultations pour voir si les programmes répondent aux besoins changeants et aux facteurs externes. Les communications permanentes de la SGFPNO et du Ministère avec des parties concernées aident à comprendre leurs attentes et sont l'occasion d'éduquer ces dernières afin qu'elles aient des attentes réalistes.

Mesure du rendement de l'organisme

La SGFPNO risque de produire un rapport inexact du rendement en raison de la méthodologie utilisée pour mesurer des éléments clés.

Évaluation du risque	Probabilité :	Moyenne
	Incidence :	Moyenne
	Incidence financière :	Faible

Évaluation du risque résiduel général : Faible

Justification

La SGFPNO détermine le nombre d'emplois créés en se basant sur les propositions des clients qui sont vérifiées par le personnel du MDNM et des tiers fournisseurs de services avant l'approbation du financement. Sans surveillance permanente de la création d'emplois découlant de l'investissement de la SGFPNO, il se peut que des incidences inconnues donnent lieu à des rapports inexacts sur la mesure du rendement de la SGFPNO qui font que le ministre rapporte des renseignements erronés au public.

Si les chiffres se révèlent inexacts, il est possible que les chiffres sur la création d'emplois soient supérieurs ou inférieurs à ceux rapportés auparavant.

La SGFPNO a amélioré la capacité du système de technologie de l'information afin de suivre des mesures secondaires du rendement particulières à des programmes, mais ces renseignements ne sont pas encore enregistrés. Il en résulte une lacune dans les données utilisées pour évaluer l'efficacité des programmes individuels de financement.

La SGFPNO a des mécanismes permettant de vérifier qu'un projet est exécuté comme prévu et emploie des contrôles financiers pour vérifier que les sorties de fonds sont appropriées.

Mesure corrective : Réduire

- La SGFPNO est en train d'élaborer et mettra en œuvre une méthode pour améliorer l'exactitude de la mesure du rendement et la surveillance de ses investissements en participant à un exercice du Ministère.
- Cet exercice renforcera l'utilisation de mesures de rendement dans la prise de décision fondée sur des preuves.
- La SGFPNO prendra des mesures raisonnables pour saisir et recueillir les données d'anciens projets et veillera à ce que des processus et procédés soient en place

pour recueillir les données en permanence. Ces données apporteront des renseignements supplémentaires pour évaluer l'efficacité des programmes de financement à l'avenir.

Reddition de comptes/ gouvernance

Alignement avec le protocole d'entente, les ententes sur le niveau de service, etc.

La SGFPNO a récemment conclu des ententes sur le niveau de service avec les partenaires ministériels qui lui fournissent des services.

Évaluation du risque	Probabilité :	Faible
	Incidence :	Moyenne
	Incidence financière :	Faible

Évaluation du risque résiduel général : Faible

Justification

Les partenaires de la SGFPNO au sein du Ministère incluent entre autres la Direction du développement économique régional, la Direction des services juridiques, la Direction des services de communications et le Bureau de contrôle des services financiers. Le protocole d'entente entre le Ministère et la SGFPNO indique les services que le Ministère doit fournir à la SGFPNO et est appuyé par la haute administration du Ministère. Des ententes relatives au niveau de service ont été établies avec les fournisseurs de services en 2016-2017.

À mesure que de nouvelles relations se forment dans le cadre des ententes relatives au niveau de service, il est possible que des désaccords surgissent sur les conditions de l'entente et/ou que les services ne répondent pas aux exigences, ce qui peut empêcher la SGFPNO d'atteindre ses objectifs. Cela peut avoir des effets néfastes sur l'opportunité et la qualité des activités d'exécution des programmes.

Mesure corrective : Réduire

- Travailler avec le MDNM pour mettre en œuvre et surveiller une ou des ententes sur le niveau de service avec des partenaires clés pour la prestation des programmes.
- Le MDNM et la SGFPNO élaboreront les processus, les systèmes et la formation appropriés pour appuyer les employés du Ministère.
- Des processus et procédés sont en place pour répondre aux exigences de la *Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert*.

Conformité

Il existe un risque que la SGFPNO enfreigne des codes de conduite, des directives gouvernementales, des contrats ou des ententes, ait des conflits d'intérêts ou d'autres activités inappropriées. Il existe aussi un risque de préjudice à sa réputation, de pertes financières, de sanctions légales ou d'autres effets causés par une infraction.

Évaluation du risque	Probabilité :	Faible
	Incidence :	Élevée
	Incidence financière :	Moyenne

Évaluation du risque résiduel général : Faible

Justification

Le conseil d'administration a constitué un comité de gouvernance en 2016-2017 et dressé un plan de travail sur la gouvernance. Étant donné la nouveauté du comité et du plan, il est probable que les affaires de la Société ne soient pas gérées comme il se doit. De plus, les membres du conseil sont censés se conformer à la *Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil*, et à toutes les autres directives et politiques de la FPO indiquées dans le protocole d'entente entre le MDNM et la SGFPNO.

Mesure corrective : Réduire

- Le conseil a établi un comité de gouvernance, et un plan de travail annuel a été élaboré et mis en œuvre.
- La SGFPNO confirme chaque année dans une attestation de conformité qu'elle observe les directives, politiques et lignes directrices de la fonction publique de l'Ontario.
- Le Ministère assure une supervision permanente et toute non-conformité est rapidement traitée.
- Les chefs et le personnel reçoivent de la formation sur les politiques, lignes directrices et directives de la fonction publique de l'Ontario.
- Le personnel de la SGFPNO et du Ministère veille en permanence à ce que les membres du conseil agissent dans les limites de leurs pouvoirs.
- Le vérificateur général de l'Ontario vérifie chaque année la conformité des demandes de remboursement des dépenses de voyage de la SGFPNO.
- Le service juridique fournit des conseils en permanence.

Opérationnel

Technologie de l'information : Fiabilité, intégrité et divulgation des renseignements

La SGFPNO risque de disposer de renseignements douteux et désuets dans sa base de données de gestion des projets, et de divulguer par inadvertance des données confidentielles sur les clients, ou il se peut que ses systèmes soient compromis à la suite d'un accès non autorisé.

Évaluation du risque	Probabilité :	Moyenne
	Incidence :	Élevée
	Incidence financière :	Moyenne

Évaluation du risque résiduel général : Faible

Justification

La SGFPNO utilise un système de technologie de l'information pour suivre tous les renseignements sur les demandes reçues ainsi que les informations pour évaluer, approuver et surveiller les projets financés. Les usages de FUNDS (base de données de gestion de projets de la SGFPNO) sont limités, et les rapports sont inadéquats. Des problèmes surgissent qui doivent être corrigés régulièrement dans le système. La SGFPNO ne pourra pas produire des rapports adéquats ou exacts sur le rendement ni assurer la supervision appropriée du financement des projets. Des retards dans les mises à jour de la base de données peuvent entraîner une accumulation de données en suspens, ce qui aggrave les problèmes d'intégrité des données.

Mesure corrective : Réduire

- Continuer à travailler avec le service de technologie de l'information pour trouver des solutions à la situation actuelle.
- Les données saisies dans le système de la SGFPNO sont sauvegardées chaque soir. Les sauvegardes quotidiennes sont enregistrées dans un système séparé.
- Explorer les options de nouveau système, y compris l'utilisation de E-Grants ou l'intégration avec ce système.
- Télécharger les données chaque mois afin d'améliorer les rapports et la disponibilité des données.
- La surveillance permanente est en cours de mise en œuvre afin d'améliorer la fiabilité des données et de réduire la quantité de renseignements désuets.
- La SGFPNO emploie un conseiller en gestion de l'information et en technologie de l'information qui travaille avec des partenaires pour améliorer les systèmes.
- La SGFPNO élaborera une feuille de route de la technologie de l'information pour cinq ans.

Capacité organisationnelle

Il existe un risque que la SGFPNO n'ait pas la capacité ou la latitude de donner suite à de nouvelles initiatives sans nuire à la prestation de programmes et services existants.

Évaluation du risque	Probabilité :	Moyenne
	Incidence :	Moyenne
	Incidence financière :	Faible

Évaluation du risque résiduel : Faible

Justification

Il existe des lacunes dans les compétences clés requises pour mettre en œuvre le plan de marketing de la SGFPNO. Elles entraveront la capacité d'offrir des programmes de manière stratégique et d'améliorer leur rendement. Le roulement de personnel n'est pas élevé mais il y a du mouvement car des employés cherchent des possibilités d'avancement ou prennent leur retraite.

Mesure corrective : Réduire

- La SGFPNO travaille avec la Direction des services de communications du MDNM pour concevoir et instaurer un plan modernisé de marketing et de communication.
- La SGFPNO est en pourparlers avec la Direction des services de communications du MDNM pour établir une entente sur les services à fournir à la SGFPNO.

Diligence raisonnable de tiers/Fournisseur de services

Il peut exister un risque de retards opérationnels et de problèmes de service à la clientèle de la SGFPNO pendant la transition des services de surveillance vers un nouveau fournisseur de services.

Évaluation du risque	Probabilité :	Moyenne
	Incidence :	Élevée
	Incidence financière :	Moyenne

Évaluation du risque résiduel général : Moyen

Justification

La SGFPNO a lancé en 2016-2017 un appel d'offres qui a donné lieu au recrutement d'un nouveau fournisseur de services de vérification, MNP LLP. MNP est une grande firme de services professionnels possédant l'expertise pour fournir les services mais la compréhension des programmes, des politiques, des processus et des attentes de la SGFPNO exige un grand apprentissage.

La SGFPNO n'a pas suffisamment de ressources pour valider la totalité des activités de MNP menées dans chacun du grand nombre de dossiers du secteur privé, ni vérifier si la firme s'acquiesce de ses obligations faisant l'objet de l'entente de service, mais elle a la réputation d'honorer ses obligations. Le pouvoir que la SGFPNO a donné à MNP lui permet d'influencer les relations avec les clients.

La SGFPNO compte beaucoup sur un tiers fournisseur de services qui pourraient être fournis au sein du Ministère à un moindre coût. Elle peut payer le fournisseur de services de vérification pour des services inutiles s'il n'y a pas de processus de surveillance appropriés.

Mesure corrective : Réduire

- La SGFPNO a offert une vaste formation à MNP avant de lui confier des dossiers.
- La SGFPNO a conclu un solide contrat avec le fournisseur de services et surveillera son rendement de près.
- La SGFPNO a fourni au fournisseur de services des outils et des ressources pour l'aider à fournir les services.
- La SGFPNO est en train de mettre sur pied un autre mécanisme de prestation de services qui pourrait avoir un effet sur MNP (c.-à-d., apporter certains services à l'interne).
- La DDER a des bureaux dans 26 villes du Nord de l'Ontario. Le personnel a l'avantage de connaître les communautés qu'il sert, d'avoir des relations avec des candidats publics et privés et de se trouver à proximité d'eux, et de connaître les programmes et services gouvernementaux, y compris ceux de la SGFPNO.
- La SGFPNO a relevé plusieurs services, comme les visites sur place et la surveillance des projets du secteur privé qui seront transférés à la DDER et inclus dans une entente sur le niveau de service avec le Ministère. Le réaligement a pour but d'assurer la supervision appropriée du financement des projets, d'améliorer la liaison avec les clients, d'établir des relations et de fournir en permanence des conseils aux clients afin que leurs projets remportent davantage de succès.
- La SGFPNO est constamment en contact avec MNP pour vérifier qu'elle comprend ses attentes et les exigences contractuelles,
- La satisfaction des clients à l'égard de MNP sera mesurée au moyen d'un sondage.