



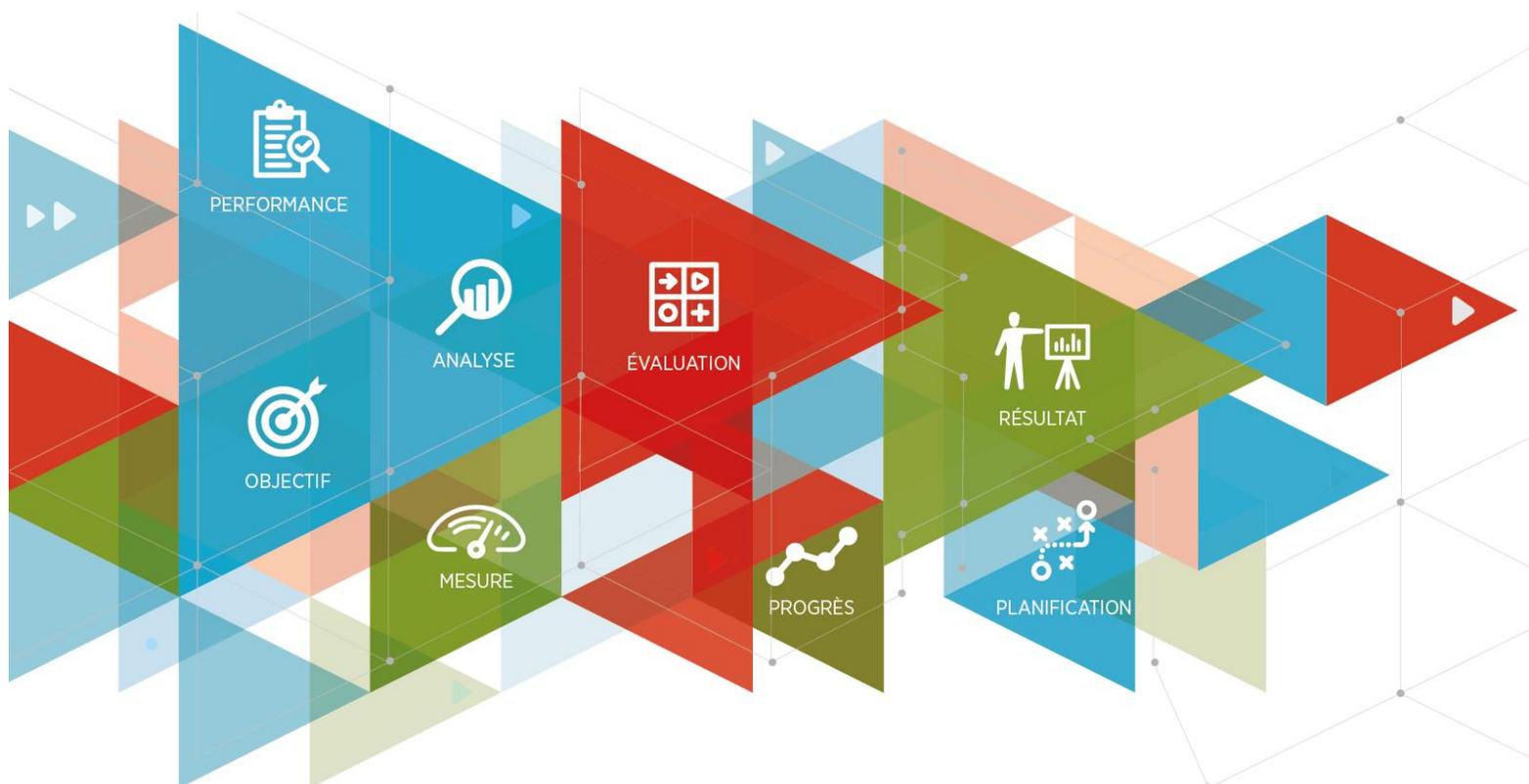
NOTRE **EXPERTISE**  
VOTRE **RÉUSSITE**

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

# CRÉNEAU D'EXCELLENCE TOURISME NORDIQUE

## Rapport d'évaluation

Pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2017



## NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars et M\$ pour millions de dollars.
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter un écart de  $\pm 1\%$  pour les pourcentages ou de  $\pm 1$  pour les autres valeurs. Cet écart s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Dans ce document, le terme « PME » désigne toute entreprise de 250 employés ou moins, peu importe son chiffre d'affaires ou la valeur de ses actifs.
- 4) Les termes « filière Eeyou Istchee/Baie-James » et « filière Nunavik » réfèrent aux deux composantes du créneau Tourisme nordique. Selon le cas, le terme « la filière » sera utilisé pour l'une ou l'autre.
- 5) Nonobstant le fait que le Ministère et les deux filières utilisent le terme « comité de créneau », c'est celui de « comité de la filière » ou de « comité » qui est utilisé dans ce rapport pour désigner l'instance décisionnelle qui joue le rôle de conseil d'administration dans chacune des filières.
- 6) La région des filières Nunavik et Eeyou Istchee/Baie-James correspond à la région administrative du Nord-du-Québec. Toutefois, selon la disponibilité des données, les régions des filières peuvent correspondre au territoire du Nunavik et à celui d'Eeyou Istchee/Baie-James.
- 7) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans le document sont pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2017 et concernent les activités et les projets financés par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation.

*L'évaluation de la performance du créneau Tourisme nordique (TN) est réalisée à la demande du Secteur des services aux entreprises et des affaires territoriales (SEAT) et en vertu des ententes de mise en œuvre, signées par le Ministère, pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 19 septembre 2018.*

*Elle vise également à apprécier les résultats des aides financières de 1,8 M\$ versées par le Ministère pour le fonctionnement et les projets du créneau, dans le cadre du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS), du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2017.*

*En vertu de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes (2014), le présent rapport d'évaluation doit être transmis au Secrétariat du Conseil du trésor.*

*La présente évaluation a été réalisée conformément à la Politique ministérielle d'évaluation de programme et à la Charte de l'évaluation des programmes, disponibles à l'adresse suivante :*

[www.economie.gouv.qc.ca/evaluation](http://www.economie.gouv.qc.ca/evaluation).

## AUTEUR DU RAPPORT

**Ibrahima Thiongane**, évaluateur de programmes  
Recherche et rédaction

Direction de la coordination, de l'évaluation et  
de la planification

Ministère de l'Économie, de la Science et  
de l'Innovation

Ce document est disponible  
sur demande auprès de cette direction.

## POUR NOUS JOINDRE

Direction de la coordination, de l'évaluation et  
de la planification

Ministère de l'Économie, de la Science et  
de l'Innovation

710, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 4Y4

**Téléphone : 418 691-5698, poste 5972**

**Pour plus d'information :**  
gar@economie.gouv.qc.ca

Le présent document est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans lesquelles les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. Nous tenons donc à remercier toutes les personnes associées de près ou de loin à la réalisation du présent rapport d'évaluation, notamment le personnel du Secteur des services aux entreprises et des affaires territoriales et les partenaires de la filière Eeyou Istchee/Baie-James qui ont participé aux consultations.

Un comité d'évaluation, constitué à l'occasion de la présente évaluation, avait pour objectif d'obtenir l'assurance que les constats du rapport d'évaluation sont valides et fidèles à la réalité et que les appréciations qui en découlent sont objectives. Plus précisément, les membres du comité, présentés ci-après, devaient valider le rapport d'évaluation et conseiller l'évaluateur sur l'orientation des travaux et la stratégie générale d'évaluation, tout en apportant un éclairage sur des questions importantes qui peuvent se poser en cours de réalisation du mandat.

Nous tenons à adresser nos plus sincères remerciements aux membres du comité, qui ont été sélectionnés en fonction de leurs connaissances et de leur expérience concernant le créneau d'excellence TN et le soutien aux organismes d'appui à l'entrepreneuriat.

## LES MEMBRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION

- **Christine Gagnon**, conseillère en développement des créneaux d'excellence  
Direction du soutien à l'entrepreneuriat et aux créneaux d'excellence (DSECE)  
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI)
- **Ysabelle Poulin**, conseillère en développement des créneaux d'excellence, DSECE, MESI
- **Alain Lefrançois**, adjoint exécutif, Direction régionale du Nord du Québec, MESI
- **Michel Tétrault**, directeur de créneau, filière Eeyou Istchee/Baie-James
- **Christophe Marchal**, évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation  
Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification (DCEP), MESI
- **Ibrahima Thiongane**, évaluateur de programmes, DCEP, MESI

### **François Maxime Langlois**

Directeur  
Direction de la coordination, de l'évaluation et  
de la planification

### **Christophe Marchal**

Évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation  
Direction de la coordination, de l'évaluation et  
de la planification

La présente évaluation vise à apprécier la performance du créneau d'excellence Tourisme nordique (TN) du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2017, par rapport aux objectifs du Ministère et aux résultats visés par celui-ci. Le créneau est composé de deux filières : la filière Eeyou Istchee/Baie-James et la filière Nunavik.

Globalement, la performance du créneau TN est jugée insatisfaisante. Bien que la performance de la filière Eeyou Istchee/Baie-James (EIBJ) soit en deçà des attentes du Ministère, ses résultats sont supérieurs à ceux de la filière Nunavik. C'est donc principalement en raison des résultats de la filière Nunavik que la performance du créneau est insatisfaisante. L'évaluation constate que le créneau est en partie pertinent par rapport aux objectifs de financement du Ministère, mais qu'il atteint très peu efficacement les résultats visés et que ses effets sur le développement du secteur touristique dans le Nord-du-Québec sont insatisfaisants. Les principaux résultats constatés sont les suivants :

## ✓ Pertinence

- Moyenne annuelle de 39 organisations participant régulièrement aux activités.
- Périmètre régional moyen comprenant 127 organisations.
- Moyenne annuelle de 50 entreprises participant aux activités du créneau.
- Au moins 4,9 M\$ investis dans les activités et les projets du créneau.
- Au total, 20 activités et neuf projets structurants réalisés.
- Au moins onze partenariats et collaborations établis.
- 74 % des activités et des projets considérés réalisés en collaboration.
- Douze projets interrégionaux et intercréneaux mis en œuvre.

## Efficacité

- Plans d'action du créneau réalisés à 64 % au plus.
- Trois cas à succès présentés par la filière EIBJ.
- Minorité de membres industriels dans le comité des deux filières.
- Mise en œuvre de saines pratiques de gestion, surtout par la filière EIBJ.
- Au moins 60 activités de promotion du secteur réalisées.
- Réalisation de six activités visant à développer l'image de marque.
- Réalisation d'activités de communication dans les médias par la filière EIBJ.



## Conclusion

L'évaluation permet ces constats :

- Le créneau se révèle en partie pertinent par rapport aux objectifs de financement du Ministère, avec une meilleure performance de la filière EIBJ à cet égard.
- Généralement, le créneau atteint très peu efficacement les résultats de son plan d'action. Toutefois, les résultats de la filière EIBJ à cet égard sont partiellement satisfaisants, alors que ceux de la filière Nunavik sont insatisfaisants.
- Peu d'effets bénéfiques du créneau ont été constatés, mais la filière EIBJ a obtenu des résultats satisfaisants à cet effet, alors que ceux de la filière Nunavik sont insatisfaisants.

## Effets

- Peu d'effets positifs sur les entreprises, sauf pour la filière EIBJ.
- Peu d'incidences du créneau sur le développement économique régional.
- Au moins onze projets d'innovation réalisés avec des entreprises.
- 1 M\$ investis dans les activités de R-D de la filière EIBJ.
- Huit innovations découlant des activités et des projets de la filière EIBJ.
- Contribution avérée de la filière EIBJ au maintien et à la création d'emplois.
- Contribution du créneau au développement de programmes de formation.

<b>CHAPITRE 1</b>	1.1	Objectifs, portée de l'évaluation et sources de données.....	1
<b>LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION</b>	1.2	Portrait du créneau .....	2
	1.3	L'intervention du Ministère.....	3
	1.4	L'aide financière du Ministère.....	4
	1.5	Note sur l'appréciation des résultats de la filière Nunavik.....	4
<b>CHAPITRE 2</b>	2.1	La pertinence de la filière Eeyou Istchee/Baie-James .....	5
<b>L'ÉVALUATION DE LA FILIÈRE EIBJ</b>	2.2	L'efficacité de la filière Eeyou Istchee/Baie-James .....	7
	2.3	Les effets de la filière Eeyou Istchee/Baie-James.....	10
<b>CHAPITRE 3</b>	3.1	La pertinence de la filière Nunavik .....	13
<b>L'ÉVALUATION DE LA FILIÈRE NUNAVIK</b>	3.2	L'efficacité de la filière Nunavik .....	15
	3.3	Les effets de la filière Nunavik.....	17
<b>CHAPITRE 4</b>	4.1	Les principaux constats sur l'évaluation du créneau.....	19
<b>LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION</b>	4.2	Les réponses aux questions de l'évaluation.....	20
	4.3	L'appréciation générale des résultats.....	20
	4.4	Les perspectives et la pérennité du créneau.....	21
	4.5	Les éléments à suivre en cas de renouvellement de l'aide.....	24
<b>ANNEXES</b>		Annexe 1 – Méthodologie et pointage .....	25
		Annexe 2 – Détails sur certains indicateurs.....	28

# CHAPITRE 1

## LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

### 1.1 OBJECTIFS, PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET SOURCES DE DONNÉES

L'évaluation vise à apprécier dans quelle mesure le créneau Tourisme nordique (TN) atteint les résultats attendus par le Ministère et à s'assurer qu'il répond à un besoin justifiant un financement public. Elle examine la pertinence du créneau, son efficacité et ses effets, tout en apportant un éclairage sur ses perspectives de développement. Ainsi, voici les questions auxquelles le rapport d'évaluation répond :

1. La pertinence du créneau est-elle jugée convaincante? (Pertinence)
2. L'efficacité du créneau est-elle jugée probante? (Efficacité)
3. Les effets du créneau sont-ils jugés satisfaisants? (Effets)

Les trois questions ci-dessus sont utilisées pour établir un pointage sur 100 des résultats du créneau évalué. Cependant, la question suivante devra également être traitée :

4. Les perspectives de développement du créneau sont-elles prometteuses?

Le protocole d'évaluation utilisé pour répondre à ces trois questions est présenté au tableau 1.1.

Tableau 1.1

#### Protocole d'évaluation des résultats de l'aide financière accordée au créneau TN

Volets	Critères à évaluer	Questions
<b>Pertinence du créneau</b>		
	1. La masse critique et le périmètre	1
	2. La mobilisation et le financement	1
	3. Les partenariats et les collaborations	1
<b>Efficacité du créneau</b>		
	4. L'atteinte des objectifs du plan d'action	2
	5. La gouvernance et la gestion du créneau	2
	6. Le rayonnement et l'image de marque	2
<b>Effets du créneau</b>		
	7. Le développement de marché et la croissance des entreprises	3
	8. L'innovation et la R-D	3
	9. La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région	3
<b>Complément : Les perspectives et la pérennité du créneau</b>		4

L'évaluation porte sur les résultats du créneau pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2017, qui correspond aux années financières gouvernementales suivantes : 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017. Les années calendaires équivalentes sont 2013, 2014, 2015, 2016 et 2017.

Le présent mandat consiste à mener une évaluation dite « rapide » (réalisation en huit semaines), ce qui limite les analyses quantitatives d'effets sur les entreprises et sur l'économie régionale. La perte d'information quantitative est compensée par le recours à des témoignages d'entreprises et par la consultation de toutes les parties prenantes du créneau, tant dans le secteur privé que dans les secteurs public et parapublic.

Les sources de données utilisées pour cette évaluation sont une requête d'information adressée à la filière EIBJ et des formulaires de consultation remplis par des membres de son comité et par des participants à ses réseaux d'affaires. À ces sources s'ajoutent des témoignages d'entreprises, une revue de littérature et une analyse de la documentation administrative. Pour la filière Nunavik, une analyse de la documentation administrative et une revue de littérature ont été effectuées. Plus de détails sont présentés à l'annexe 1, section 1.C – Sources de données.

Par ailleurs, les principales limites rencontrées dans le mandat, ainsi que les stratégies utilisées pour atténuer leurs effets, sont présentées à l'annexe 1, section 1.D.

### 1.2 PORTRAIT DU CRÉNEAU

En général méconnue sur le plan touristique, la région du Nord-du-Québec dispose d'un potentiel peu exploité qui représente à la fois une occasion unique et un enjeu critique pour les communautés locales. Pour ses différents acteurs, l'industrie touristique doit pouvoir se développer non seulement en générant des retombées économiques, mais aussi en protégeant les ressources naturelles et en renforçant l'intégrité des cultures présentes sur le territoire. Dans la Stratégie touristique québécoise au nord du 49<sup>e</sup> parallèle (2011), le gouvernement du Québec est parti du constat que « seuls les produits touristiques innovateurs, attrayants et authentiques pourront se démarquer ». Toutefois, les associations touristiques régionales (ATR) présentes dans la région disposent de peu de ressources pour répondre aux attentes de leur clientèle, notamment du fait de l'immensité du territoire, des besoins importants en matière de développement et de la faible taille de l'industrie touristique. Les communautés de la région sont plus petites, et leur développement économique est généralement basé sur le modèle coopératif ou d'économie sociale. Par conséquent, le créneau TN s'articule autour des deux filières qui se sont engagées auprès du Ministère, le 17 janvier 2012, à œuvrer pour le développement de l'industrie touristique dans le Nord-du-Québec :

- La filière Eeyou Istchee/Baie-James (EIBJ), qui représente deux peuples occupant le même territoire, soit les Eenouch (Cris) et les Jamésiens. Par une entente de cinq ans (période 2011-2016), la filière s'est engagée à mettre en œuvre des activités et des projets visant le développement d'une industrie touristique mettant en valeur la culture crie et le tourisme d'aventure. Ayant accepté de participer à l'évaluation, la filière EIBJ et ses partenaires ont fourni des données et des opinions à la Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification (DCEP).
- La filière Nunavik, qui vise le développement du tourisme dans le Nunavik en tenant compte de ses spécificités, dont une population composée à 95 % d'Inuits. En tant que signataire de l'entente de partenariat 2013-2016, l'Administration régionale Kativik (ARK) met en œuvre le plan d'action de la filière. La filière Nunavik n'ayant pas collaboré à cette évaluation, les données présentées dans le rapport proviennent essentiellement de la documentation disponible au Ministère (années 2015 et 2016) et résultant de la reddition de comptes effectuée par la filière ainsi que du suivi de résultats assuré par le Ministère.

#### 1.2.1 La vision et les objectifs d'affaires

La vision du créneau est d'augmenter l'offre de produits touristiques d'aventure et culturels de haute qualité afin de devenir une destination touristique nordique et autochtone concurrentielle. Pour ce faire, le créneau s'est donné les principaux axes de développement suivants :

- Accroître la visibilité nationale et internationale de la région comme destination touristique nordique et autochtone en créant une solide image de marque.
- Mettre en place l'infrastructure et les services nécessaires à l'accroissement de la capacité touristique de la région en vue d'augmenter et de soutenir de nouvelles possibilités économiques pour les entreprises locales.
- Adopter des normes de qualité et de sécurité reconnues par l'industrie.
- Créer un système de collecte de données sur le tourisme pour établir des statistiques de base et surveiller de manière constante les effets du développement touristique sur la région.
- Diversifier davantage les occasions de formation en tourisme, dont le mentorat, les échanges et les stages, afin d'offrir aux visiteurs une expérience authentique et de qualité supérieure.

Comme objectifs d'affaires, le créneau vise à attirer annuellement, d'ici 2017 :

- 1 200 nouveaux touristes dans le secteur EIBJ, pour des revenus de 6 M\$;
- 1 000 nouveaux touristes au Nunavik, pour un volume d'affaires de 5 M\$.

#### 1.2.2 La clientèle et les partenaires

La filière EIBJ compte sur la collaboration de PME et d'organisations régionales qui représentent les deux communautés : crie et jamésienne.

Pour sa part, la filière Nunavik regroupe plusieurs PME ainsi que de plus importants partenaires, tels que la Société Makivik (propriétaire de compagnies aériennes) et la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec (FCNQ), qui possèdent et gèrent plusieurs filiales et établissements hôteliers.

# CHAPITRE 1

## LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

### 1.2.3 Le fonctionnement et les activités

La coordination de la filière EIBJ est effectuée conjointement par deux ATR : Tourisme Baie-James et Tourisme Eeyou Istchee. Celles-ci ont mis en place un comité dont le rôle est d'assurer la mise en œuvre et le suivi de la stratégie et du plan d'action de la filière. Les Cris et les Jamésiens sont représentés à égalité dans le comité. Rappelons que la région EIBJ se caractérise par un régime particulier de gouvernance sur trois territoires distincts. Cette gouvernance est assurée par le gouvernement de la Nation crie, qui représente les intérêts de neuf conseils communautaires autochtones. À cela s'ajoute l'Administration régionale Baie-James, qui regroupe quatre municipalités jamésiennes et trois petites agglomérations. Enfin, le Gouvernement régional Eeyou Istchee Baie-James (GREIBJ) constitue un organisme de concertation regroupant les deux entités précitées et vise la gestion conjointe des terres à usage commun. L'année 2013 correspond à l'an 1 de la mise en œuvre du plan d'action de la filière EIBJ.

Quant à la filière Nunavik, elle est gérée par l'ARK, qui coordonne la mise en œuvre du plan d'action et qui a mis en place un comité composé, notamment, de représentants de l'industrie touristique. Il convient de noter que la gouvernance locale du Nunavik est assurée, d'une part, par l'ARK en ce qui concerne la prestation de programmes et de services gouvernementaux et, d'autre part, par la Société Makivik, dont le mandat est de défendre les droits et les intérêts des Inuits. Même si l'arrivée de la filière dans la démarche ACCORD date de 2012, seules des activités de réflexion ont eu lieu jusqu'en 2014, année marquée par le début des projets et l'embauche d'un directeur. L'année 2015 représente l'an 1 de la mise en œuvre du plan d'action.

### 1.2.3 Le portrait financier du créneau

Pour la période 2013-2017, le créneau TN a obtenu des revenus d'au moins 3,9 M\$, dont 68 % provenaient de la filière Nunavik et 32 % de la filière EIBJ. Il est à noter que les revenus de la filière Nunavik sont fournis à titre indicatif, puisqu'ils ne sont pas complets.

Tableau 1.2

#### Revenus des deux filières composant le créneau TN (en k\$)

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
<b>Filière EIBJ</b>						
– Revenus totaux	136	166	215	436	322	1 275
<b>Filière Nunavik</b>						
– Revenus partiels	–	490	1 070	1 089	17	2 666
<b>Total des revenus</b>	<b>136</b>	<b>656</b>	<b>1 285</b>	<b>1 525</b>	<b>340</b>	<b>3 941</b>

Source : Documentation administrative, MESI, 2017.

Note : Outre les revenus relatifs au fonctionnement et à deux projets financés par le PADS pour un montant de 157 k\$, les revenus de la filière Nunavik incluent un montant de 1,1 M\$ relatif au projet pilote de formation de guides arctiques au Nunavik (600 k\$), à la première phase de développement d'une attestation d'études collégiales de guide arctique (409 k\$) et à la création d'une agence de gestion de la destination (65 k\$).

## 1.3 L'INTERVENTION DU MINISTÈRE

Dans l'annexe 1, à la section 1.A, est présentée l'illustration de l'intervention gouvernementale, plus communément appelée le modèle logique. Ce modèle illustre la chaîne des résultats attendus par le Ministère et permet aussi la vérification de la cohérence interne des liens entre les composantes de l'intervention, notamment ses objectifs, ses extrants et ses effets attendus.

Par l'entremise du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS), le Ministère veut mobiliser ses partenaires économiques et les entreprises, et concerter leur action autour d'objectifs et de modes d'intervention communs, ceci afin de favoriser le développement des secteurs stratégiques et la mise en œuvre des orientations ministérielles. En appliquant la théorie du programme au financement du créneau Tourisme nordique, le Ministère cherche surtout à accroître la visibilité du Nord-du-Québec comme destination touristique, à mettre en place des services et des infrastructures touristiques nécessaires à l'augmentation des capacités d'accueil, et enfin à diversifier l'offre de formation en tourisme. Par conséquent, le Ministère vise des résultats tels que l'attraction de nouveaux visiteurs et la hausse des revenus touristiques dans la région du créneau.

# CHAPITRE 1

## LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

### 1.4 L'AIDE FINANCIÈRE DU MINISTÈRE

De 2013 à 2017, le Ministère a accordé un montant de 1,8 M\$ au créneau TN dans le cadre du PADS. De ce montant, une part de 83 % a été allouée à la filière EIBJ, la filière Nunavik obtenant ainsi 17 %. C'est le financement de projets qui a motivé la majorité du financement accordé, soit 79 %, le reste correspondant au financement du fonctionnement des deux filières.

En pratique, le montant total versé au créneau diffère des sommes accordées. Par exemple, la filière EIBJ a reçu 206 k\$ au titre du fonctionnement, alors que 218 k\$ avaient été accordés. Cet écart est dû au fait que, de 2015 à 2017, c'est plutôt un montant de 45 k\$ qui a été versé chaque année.

Tableau 1.3

#### Aide financière du MESI accordée au créneau Tourisme nordique (en k\$)

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Filière EIBJ - Fonctionnement	21	50	50	52	45	218
Filière EIBJ - Projets	290	238	301	382	21	1 232
Sous-total EIBJ	311	288	351	433	66	1 449
Filière Nunavik - Fonctionnement*	–	50	50	50	–	150
Filière Nunavik - Projets	–	140	–	–	17	157
Sous-total Nunavik	–	190	50	50	17	307
<b>Total</b>	<b>311</b>	<b>478</b>	<b>401</b>	<b>483</b>	<b>83</b>	<b>1 756</b>

Sources : Conventions d'aide financière des deux filières, MESI, juin 2017.

\* L'aide financière au fonctionnement de la filière Nunavik n'inclut pas les montants accordés par le ministère du Tourisme qui faisait partie du MESI au moment de la signature de la convention d'aide financière (décembre 2013-janvier 2014).

Au cours de la période évaluée, le ministère du Tourisme a accordé 900 k\$ à la filière à titre de financement de fonctionnement.

Par ailleurs, en plus de l'aide financière annuelle de 50 k\$ accordée par l'entremise du PADS, le gouvernement du Québec a alloué une aide financière de 900 k\$ sur trois ans à l'ARK pour la période 2014-2016. Cette aide, qui vise à soutenir le développement touristique du Nunavik, a été consentie par l'entremise du ministère du Tourisme dans le cadre de la Stratégie touristique québécoise au nord du 49<sup>e</sup> parallèle (premier Plan Nord, 2011). De même, le ministère du Tourisme a accordé à la filière EIBJ une aide financière de 150 k\$ pour la période de décembre 2013 à décembre 2016.

### 1.5 NOTE SUR L'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS DE LA FILIÈRE NUNAVIK

Conformément à la démarche d'évaluation rapide adoptée par le Ministère pour apprécier les résultats des créneaux ACCORD, l'appréciation des résultats du créneau TN repose sur l'information fournie par l'évalué et complétée par des données probantes. Puisque ces dernières ne peuvent être prouvées logiquement ou mesurées empiriquement, le degré de confiance en leur vraisemblance est basé sur la consultation de parties prenantes clés. C'est par la suite que les données empiriques et probantes recueillies sont croisées et analysées afin de fournir aux autorités du Ministère l'avis évaluatif le plus fiable possible. Toutefois, étant donné que la filière Nunavik n'a pas collaboré à la collecte de données, le croisement de plusieurs sources de données citées a été impossible pour les indicateurs qui nécessitaient ce type d'analyse. Dans les cas où seules des données administratives étaient disponibles, l'évaluateur ne pouvait pas conclure à l'atteinte complète de la cible, car l'absence d'autres informations probantes telles que celles qui proviennent de la consultation de parties prenantes l'empêchait de confirmer ou d'infirmer ces données administratives. Mais comme certaines activités ont probablement été mises en œuvre et d'autres pas, l'évaluateur pouvait estimer que la cible était partiellement atteinte ou n'était pas atteinte. Quand l'analyse de la cible ne requérait que des données administratives disponibles au Ministère, l'appréciation a été faite. Toutefois, quand l'analyse de la cible ne requérait que des données obtenues grâce à la consultation de parties prenantes ou à une source autre que les données administratives, l'évaluateur a jugé qu'il ne pouvait pas porter d'appréciation, mais a pu fournir, lorsque possible, des informations à titre indicatif.

### 2.1 LA PERTINENCE DE LA FILIÈRE EYYOU ISTCHEE/BAIE-JAMES

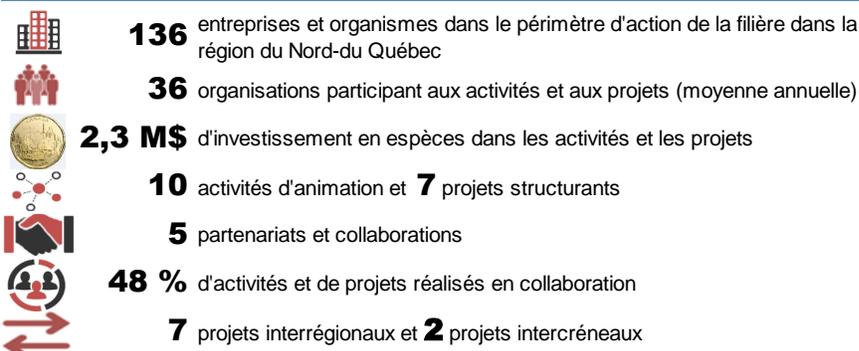
#### LES CIBLES

1. La présence d'un noyau d'organisations participant régulièrement aux activités de la filière.
2. La présence d'entreprises et d'organismes dans son secteur et dans sa région.
3. La progression ou la stabilité du nombre d'entreprises et d'organisations participant à la filière.
4. Des investissements en argent dans les activités et les projets de la filière.
5. L'organisation d'activités et de projets ou la participation à des activités et projets, chaque année.
6. La réalisation de partenariats (interrégionaux, interprovinciaux et internationaux).
7. Au moins 75 % des activités et des projets réalisés en collaboration avec d'autres organisations.
8. La réalisation de plusieurs projets interrégionaux et intercréneaux sur la période évaluée.

#### Constats relatifs aux cibles de pertinence

##### Graphique 2.1

##### Principaux résultats liés à la pertinence de la filière EIBJ (2013-2017)



Source : Requête d'information adressée à la filière EIBJ, MESI, mai 2017.

1. La cible est atteinte. Chaque année, en moyenne 25 organisations participent régulièrement aux activités de la filière, dont dix administrations municipales ou fédérales, quatre OBNL, trois PME, trois ministères et organismes publics et autant d'établissements d'enseignement. Cet effectif est supérieur au seuil de 20 considéré comme la masse critique d'un créneau par le Ministère. Les deux ATR, soit Tourisme Eeyou Istchee et Tourisme Baie-James (également mandataire du gouvernement du Québec pour la gestion de la filière), jouent le rôle de chefs de file au sein de la filière.
2. La cible est atteinte. Chaque année, en moyenne 134 entreprises et organismes (respectivement 60 % et 40 % du total) font partie du périmètre d'action de la filière, ce qui correspond à 16 % de l'ensemble des 845 entreprises et organismes de la région du Nord-du-Québec. Ces organismes et entreprises proviennent surtout des sous-secteurs des services administratifs et de soutien, des administrations publiques locales, municipales, régionales et autochtones, des services d'hébergement et du transport aérien.
3. La cible est atteinte. Chaque année, en moyenne 36 entreprises et organisations participent aux activités et aux projets de la filière. Toutefois, l'année financière 2014 (du 1<sup>er</sup> avril 2013 au 31 mars 2014) constitue une exception, dans la mesure où plus d'organisations ont participé aux activités et aux projets, principalement en raison du symposium en développement touristique (novembre 2013). Selon la filière, le fait que les participants réguliers doivent assumer les charges relatives aux déplacements et à l'hébergement dans le Nord-du-Québec, un territoire aussi vaste que l'Allemagne, constitue le principal obstacle à la participation bénévole des entrepreneurs touristiques dans ses activités. Sur les sept membres du comité de la filière qui ont été consultés, trois sont d'accord sur le fait que sa notoriété dans le Nord-du-Québec incite les entreprises de son secteur d'activité à devenir membres ou à participer à ses activités. Les quatre autres membres sont en désaccord (deux) ou ne se prononcent pas (deux). Toutefois, tous les membres conviennent que la filière éprouve des difficultés à attirer la clientèle visée, soit en raison d'un manque de communication, soit parce que les acteurs

du secteur ne sont pas assez dynamiques. En revanche, six membres sur sept reconnaissent que la programmation de la filière tient compte des besoins de sa clientèle et de son secteur d'activité.

4. La cible est atteinte. De 2013 à 2017, les investissements en argent dans les activités et les projets de la filière totalisent 2,3 M\$, soit 452 k\$ en moyenne. De ce montant, 50 % provient du Ministère, 19 % d'autres subventions du gouvernement du Québec et 25 % d'autres organisations. Les contributions financières qui proviennent des entreprises représentent 5 % des investissements totaux. Il est à noter que le financement ministériel de projets de la filière s'adresse également aux deux ATR de la région EIBJ, soit Tourisme Eeyou Istchee et Tourisme Baie-James. Jusqu'en décembre 2016, l'animation du créneau était entièrement financée par le Ministère et par Tourisme Québec. Toutefois, à la suite d'une nouvelle règle de financement décidée par ce dernier (contribution financière de 20 % dans les activités d'animation de la part des organismes engagés dans les projets de la filière), Tourisme Baie-James a annoncé qu'il ne pourrait plus participer financièrement et a renoncé à héberger la filière. Depuis, Tourisme Eeyou Istchee a signifié son intention de servir d'organisme hôte, et le transfert a été officialisé le 1<sup>er</sup> avril 2017.
5. La cible est partiellement atteinte. Au total, la filière a mis en œuvre dix activités d'animation, dont sept consistent en de la promotion du secteur d'activité et en du recrutement de main-d'œuvre. De plus, sept projets structurants ont été réalisés, dont quatre en collaboration avec des industriels. Le coût total des projets structurants s'élève à 1,3 M\$ sur quatre ans, soit 317 k\$ en moyenne par année. Pour les deux projets structurants mis en œuvre en 2015 et en 2016, la part du financement gouvernemental est de 55 %, contre 45 % venant des acteurs du milieu. Sur les quatorze projets lancés au cours de la période évaluée, sept ont été réalisés, deux étaient en cours de réalisation au 31 mars 2017, et cinq autres étaient en attente de financement, sujets à réflexion, abandonnés ou reportés. Parmi les treize projets financés par le PADS (dont sept projets structurants complétés), la COTA (Cree Outfitting and Tourism Association) était le principal promoteur pour dix projets. Un seul projet a été réalisé essentiellement avec des entrepreneurs. La filière a participé à dix activités externes, dont la moitié consistait à assister à des colloques, à des conférences et à des séminaires.
6. La cible est atteinte. La filière a établi cinq partenariats et collaborations dans le cadre d'activités de promotion et de réseautage ou dans la réalisation de projets. Trois partenariats et collaborations avaient une dimension internationale, et deux une portée interrégionale. Six des sept membres du comité consultés estiment que la filière collabore suffisamment avec d'autres organismes de soutien au développement économique et que ces partenariats sont positifs pour le secteur touristique.
7. La cible est partiellement atteinte. Au total, 48 % des activités et des projets de la filière ont été mis en œuvre en collaboration avec d'autres organisations, soit onze sur 23.
8. La cible est partiellement atteinte. Sept projets interrégionaux et deux projets intercréneaux ont été mis en œuvre. Parmi les projets intercréneaux, on peut retenir celui (en suspens) relatif à la mise en place d'un lien aérien entre l'Aéroport international de Mont-Tremblant et l'aéroport de Chibougamau-Chapais. Selon la filière, ce projet revêt un aspect stratégique, car un accès aérien à un coût abordable constitue un des enjeux du développement touristique dans la région EIBJ. À l'égard du fait que la filière se caractérise par la réalisation de projets interrégionaux et intercréneaux, quatre membres du comité se sont montrés en désaccord, deux se sont déclarés d'accord tandis qu'un autre ne s'est pas prononcé.



### CIBLES 1 à 8

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LA PERTINENCE DE LA FILIÈRE

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, avec cinq cibles atteintes et trois partiellement atteintes. Certains résultats de la filière sont notables, particulièrement en considérant le nombre d'entreprises dans son périmètre d'action régional, le volume d'investissement dans ses activités et les partenariats qu'elle développe. Toutefois, des résultats sont plus modestes, notamment en ce qui concerne le nombre d'activités et de projets réalisés. De plus, la représentation des entreprises dans le noyau d'organisations participantes reste tout de même limitée.

**Au regard de ce qui précède, l'évaluation conclut que la filière EIBJ est pertinente par rapport aux objectifs de financement du Ministère. Sa pertinence est évaluée à 30 points sur 40.**

### 2.2 L'EFFICACITÉ DE LA FILIÈRE EYYOU ISTCHEE/BAIE-JAMES

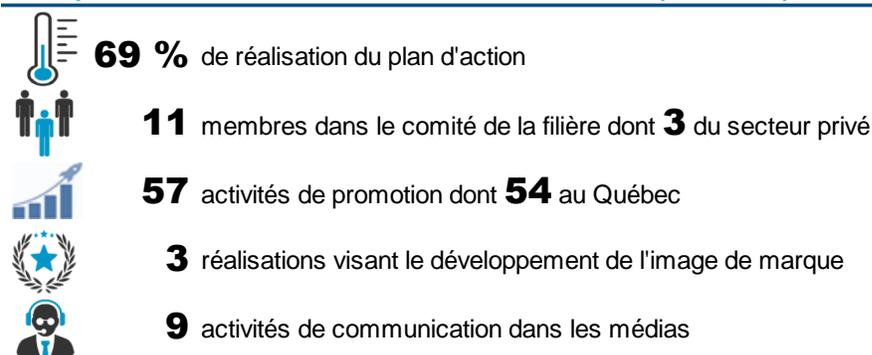
#### LES CIBLES

9. La réalisation à 80 % du plan d'action de la filière.
10. La présence d'au moins trois cas à succès parmi les réalisations de la filière.
11. Une majorité de membres industriels dans le comité de la filière.
12. L'utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats.
13. La promotion par la filière de son secteur d'activité et de sa région.
14. Le développement d'une image de marque de la filière et de son secteur.
15. La réalisation de communications et d'interventions dans les médias.

#### Constats relatifs aux cibles d'efficacité

##### Graphique 2.2

##### Principaux résultats liés à l'efficacité de la filière EIBJ (2013-2017)



Source : Requête d'information adressée à la filière EIBJ, MESI, mai 2017.

9. La cible est partiellement atteinte. Au 31 mars 2017, le plan d'action de la filière était réalisé à 69 %. Voici le détail des réalisations liées au plan d'action :
- Un nombre de sept projets structurants achevés sur un total de treize.
  - Atteinte des sept objectifs stratégiques.
  - Atteinte des 23 objectifs opérationnels.
  - Un nombre de 76 actions complétées sur un total de 95.

Le coût total des actions et des projets mis en œuvre s'élève à 2,2 M\$.

Six des sept membres du comité de la filière estiment que le degré de réalisation du plan d'action est satisfaisant.

Quant à la réalisation de l'objectif d'affaires de la filière, soit celui d'attirer 1 200 nouveaux touristes en EIBJ chaque année pour un volume d'affaires de 6 M\$, le nombre de touristes estimé en 2011 était de 88 000 contre 80 000 en 2014<sup>1</sup>. Pour leur part, les dépenses des touristes dans la région sont passées de 25 M\$ à 41 M\$. Cependant, ces données sont fournies à titre indicatif et doivent être utilisées avec prudence.

<sup>1</sup> Ministère du Tourisme du Québec, *Le tourisme au Québec en bref* (éditions 2011 et 2014) (pages consultées le 14 juin 2017).

10. La cible est atteinte. La filière a pu fournir quatre cas à succès de ses réalisations, dont les trois principaux sont les suivants :

Les 6 et 7 novembre 2013, Tourisme Eeyou Istchee et Tourisme Baie-James ont organisé un symposium touristique, auquel ont participé 105 personnes. Celles-ci étaient principalement des gens d'affaires ainsi que des intervenants régionaux et gouvernementaux en provenance de plusieurs régions du Québec et de la Suède. Avec un budget total de 63 k\$, dont une part de 31 k\$ provenait du PADS, le projet aurait favorisé des interactions et l'établissement de liens de maillage entre les participants. De plus, plusieurs idées et pratiques novatrices en matière de développement du tourisme nordique durable en auraient émergé. Enfin, le projet aurait permis aux participants de mieux connaître la culture autochtone crie. Un sondage effectué auprès de 22 participants a montré que 100 % des répondants estimaient que l'événement avait répondu à leurs attentes. De plus, les huit activités réalisées durant le symposium ont obtenu un taux moyen de satisfaction de 82 %. À la suite de l'événement, trois projets financés par le PADS ont été lancés : un projet qui consistait à accompagner quatre futurs entrepreneurs cris en tourisme d'aventure, un autre qui portait sur la diversification des services de pourvoirie, et enfin un projet relatif à la reconnaissance de sites touristiques des îles côtières de la rive est de la Baie-James. Au 31 mars 2017, les deux premiers projets étaient terminés ou en phase de finalisation, alors que le troisième était en cours de réalisation. Le coût total de ces trois projets est de 847 k\$, dont 284 k\$ proviennent des promoteurs.

Plusieurs organisations dont la COTA et l'Institut culturel cri Aanischaaukamikw ont lancé un projet de promotion visant à développer une trousse d'initiation à l'artisanat traditionnel cri. Le projet bénéficiait d'un budget de 132 k\$, dont 66 k\$ provenaient du PADS. Distribuées aux hôtels et aux sites d'hébergement touristique, les trousse permettront aux visiteurs de découvrir des techniques de fabrication de petits outils du quotidien, de raquettes à neige ou encore de vêtements traditionnels. Le but est d'inciter les visiteurs à acheter ces produits auprès des artisans locaux. Le soutien didactique relatif à la trousse a été élaboré en anglais et en français. Le projet vient d'être achevé, et plusieurs institutions d'enseignement régionales cries ont indiqué qu'elles souhaitaient acquérir des trousse.

La COTA a également réalisé un projet visant à faire de l'île Cape Hope une escale pour les futures croisières côtières. Avec un budget de 116 k\$, dont 58 k\$ en provenance du PADS, le projet consistait à effectuer un relevé des sites d'intérêt touristiques et historiques afin de faciliter la tenue d'excursions dans l'île. Cape Hope était le dernier hameau côtier habité par une communauté inuite au sud du 55<sup>e</sup> parallèle, avant sa fermeture et le transfert de sa population dans les années 1960, sur décision du gouvernement fédéral. Plusieurs témoignages historiques ont été produits, et des panneaux d'interprétation ont été installés sur le site en prévision des futures excursions.

11. La cible n'est pas atteinte. Sur une moyenne de onze membres, trois représentent le secteur privé dans le comité de la filière, et trois représentent le secteur public. Avec cinq membres, le secteur parapublic (ex. : OBNL, réseaux, enseignement) est le milieu qui est le plus représenté. En pratique, seuls deux des trois représentants du secteur privé participent aux activités du comité. Ce dernier se réunit deux à trois fois par année (dont au moins une rencontre physique), et ses travaux se déroulent en anglais et en français. Depuis 2016, il compte un sous-comité responsable du suivi du projet de plan de développement des ressources humaines (PDRH). Le quorum du comité équivaut à 40 % des voix, et au moins deux représentants de la communauté crie et autant pour la communauté jamésienne doivent être présents. Aucun membre du comité n'est rémunéré ni ne reçoit de compensation financière correspondant à ses frais de déplacement pour assister aux réunions. Six des sept membres du comité estiment qu'une gouvernance adéquate de la filière est mise en œuvre. Toutefois, s'ils s'accordent en majorité sur le fait que le comité regroupe des membres représentatifs de la filière touristique en EIBJ, ils soulignent la représentation insuffisante des entrepreneurs au sein du comité, le manque de financement notamment pour les déplacements et le fait qu'il n'y a plus de suivi de projets une fois que ceux-ci sont approuvés.
12. La cible est atteinte. Chaque année, la filière planifie son fonctionnement, rend compte de ses activités au Ministère et l'informe de la composition de son comité. De plus, elle fait vérifier ses états financiers. L'examen des plans d'action de la filière a permis de constater que celle-ci s'est donné plusieurs objectifs stratégiques et opérationnels, accompagnés de cibles, d'indicateurs et de la désignation des responsables de la mise en œuvre. Les projets de la filière devant être soumis au Ministère pour une demande de financement dans le cadre du PADS sont transmis au comité, qui s'assure qu'ils concordent avec le plan d'action et, le cas échéant, recommande au Ministère d'accorder les fonds requis. Durant ce processus de recommandation, les

personnes ou organismes qui ont un intérêt dans les projets discutés doivent s'abstenir de participer aux activités. D'ailleurs, de six à sept membres du comité consultés confirment que la filière utilise de bonnes pratiques de gestion et qu'elle revoit et évalue annuellement son plan d'action. Dans un autre ordre d'idées, les frais d'administration et de gestion de la filière représentent 5 % de ses dépenses totales. Ils se chiffrent à 20 k\$, sur des dépenses totales de 404 k\$. La quasi-totalité de ces frais, soit 93 %, est composée d'honoraires professionnels. Le niveau de 5 % des frais d'administration et de gestion s'explique principalement par le fait que la filière est hébergée et n'a donc pas à payer de loyer, d'assurances, de taxes ou encore de permis.

13. La cible est partiellement atteinte. Au total, la filière a réalisé 57 activités de promotion de son secteur, dont 54 au Québec, une ailleurs au Canada et deux à l'étranger. Elles sont passées de trois en 2013 à seize en 2017. Chaque année, ce sont donc onze activités de promotion qui sont réalisées en moyenne. Pour la Jamésie, la filière indique que les activités de promotion sont le fait de son directeur lors de ses déplacements. Cette promotion est faite à l'occasion de rencontres avec des intervenants et des entrepreneurs ainsi qu'avec des maires et des administrateurs municipaux. Dans la région Eeyou Istchee, le directeur de la filière est régulièrement invité à présenter des rapports d'étape au C. A. de la COTA et assiste chaque année aux ateliers tenus dans le cadre des assemblées générales de celle-ci. En outre, il a accompagné à plusieurs reprises l'équipe de direction de l'organisme lors de tournées de communautés crie. Enfin, en 2016, le directeur de la filière a effectué une tournée de six communautés, agglomérations et municipalités. Toutefois, seuls trois membres du comité sur les sept consultés s'accordent sur le fait que la filière réalise suffisamment d'activités de promotion du tourisme en EIBJ, que ce soit au Québec, dans le reste du Canada ou à l'étranger. Les quatre autres membres consultés ne sont pas d'accord (deux) ou ne se sont pas prononcés (deux). En outre, plusieurs soulignent que les activités de promotion sont en réalité le fait des partenaires régionaux de la filière (principalement les ATR).
14. La cible est partiellement atteinte. Trois réalisations visant le développement de l'image de marque de la filière et de son secteur ont été dénombrées. Celles-ci comprennent deux participations à des salons ou missions commerciales et l'organisation d'un symposium en développement touristique. L'opinion des membres du comité quant au développement de l'image de marque de la filière et de son secteur est mitigée, car si trois estiment que les réalisations en la matière sont notables, trois autres répondent le contraire.
15. La cible est partiellement atteinte. Au total, la filière a réalisé neuf activités de communication dans les médias, dont sept dans des radios et deux dans des journaux. Le directeur de la filière a donné des entrevues dans des radios locales et régionales en Jamésie. Dans la région Eeyou Istchee, une entrevue a été réalisée. De plus, des informations relatives aux projets mis en œuvre conjointement avec la COTA sont régulièrement diffusées dans les médias. Toutefois, quatre des sept membres du comité consultés estiment que la filière ne communique pas suffisamment dans les médias, alors que deux autres pensent le contraire.



### CIBLES 9 à 15

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR L'EFFICACITÉ DE LA FILIÈRE

**Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants**, avec deux cibles atteintes, quatre partiellement atteintes et une non atteinte. La filière se distingue par la réalisation de cas à succès et par l'utilisation de saines pratiques de gestion. Toutefois, plusieurs résultats sont en deçà des attentes du Ministère, notamment le degré de réalisation du plan d'action et la représentation de membres industriels dans le comité de la filière.

Par ailleurs, bien que les efforts de planification d'activités de la filière soient à saluer, la formulation de la plupart des objectifs, cibles et indicateurs apparaît vague ou trop large et gagnerait à être précisée. En outre, malgré le fait que le comité de la filière examine les projets qui lui sont soumis en vue de formuler des recommandations au Ministère, il a été constaté qu'une fois le processus de recommandation achevé, les projets ne font plus l'objet d'un suivi formel de la part du comité.

**Au regard de ce qui précède, l'évaluation conclut que la filière EIBJ n'atteint pas assez efficacement les résultats de son plan d'action. Son efficacité est évaluée à 22,3 points sur 40.**

### 2.3 LES EFFETS DE LA FILIÈRE EYOU ISTCHEE/BAIE-JAMES

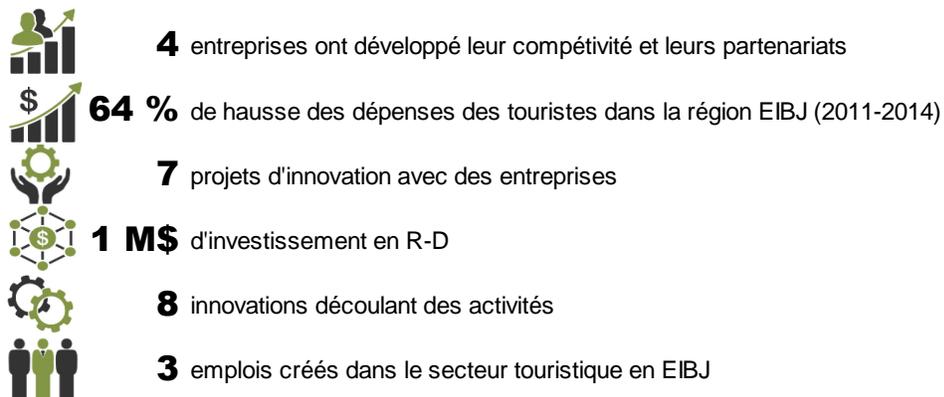
#### LES CIBLES

16. Des effets directs et induits sur le développement ou la performance des entreprises.
17. Des incidences sur le développement économique régional.
18. La réalisation de projets visant l'innovation des entreprises.
19. La réalisation d'investissements en R-D induits par les projets et les activités de la filière.
20. La présence d'innovations technologiques ou sociales découlant des activités de la filière.
21. Une contribution directe ou induite à l'emploi et à l'attraction de main-d'œuvre.
22. La présence ou le développement de programmes de formation dans le secteur de la filière.

#### Constats relatifs aux cibles d'effets

##### Graphique 2.3

##### Principaux résultats liés aux effets de la filière EIBJ (2013-2017)



Source : Requête d'information adressée à la filière EIBJ, MESI, mai 2017.

16. La cible est atteinte. Selon la filière, deux entreprises ont amélioré leur compétitivité (ex. : ventes, productivité) grâce à ses activités. De plus, deux entreprises ont développé des partenariats ou des alliances avec d'autres entreprises de la filière. Voici des témoignages d'organisations pouvant permettre d'apprécier la contribution de la filière à leur développement :
- En partenariat avec deux entreprises du domaine touristique, la pourvoirie Les Camps Kiskimaastakin inc. a lancé un projet visant à cartographier et à réaliser les relevés nécessaires à l'établissement d'un circuit de descente de rivières et de pistes pour des expéditions de motoneige. Le but de la pourvoirie était de diversifier son offre en développant de nouveaux produits en tourisme d'aventure. La filière EIBJ l'a soutenue dans la préparation de la demande d'aide financière au Ministère ainsi que dans la mise en contact avec les personnes-ressources. Sur un budget de 100 k\$ prévu pour le projet, le Ministère a accordé une aide maximale de 40 k\$ dans le cadre du PADS. Le projet a permis à l'entreprise de développer de nouveaux produits touristiques et de nouer de nouvelles alliances.
  - L'Institut culturel cri Aanischaaukamikw a lancé le projet de développement d'une trousse d'initiation à l'artisanat traditionnel cri. La filière a aidé l'Institut à obtenir une aide financière maximale de 66 k\$ du Ministère sur un budget total de 132 k\$. Elle l'a également mis en contact avec des partenaires régionaux et l'a soutenu dans le montage du projet. Les deux types de trousse développés peuvent être achetés par les entreprises touristiques et utilisés comme outils de promotion de la culture crie dans leurs établissements. Les frais d'utilisation de la trousse payés par les touristes constituent un revenu supplémentaire pour les entreprises. De plus, une entreprise locale a été créée dans le but de produire les trousse afin d'éviter les ruptures de stock. Enfin, le projet permet aux artistes et aux artisans locaux d'avoir plus de visibilité et d'augmenter leurs ventes.

- La COTA a collaboré à la création d'une agence de gestion de la destination (en anglais DMC<sup>2</sup>) pour la région EIBJ. Elle a été soutenue par la filière a été tant pour l'obtention du financement que pour la mise en œuvre du projet. Le Ministère a accordé un montant de 169 k\$ à la COTA. Avec une DMC, la région pourrait disposer d'un outil efficace de développement de marché et de forfaitisation des produits touristiques. La création de deux emplois permanents est prévue dès le début des activités de l'agence et d'autres personnes pourraient être recrutées. De plus, les ventes des petites entreprises pourraient croître grâce aux réservations supplémentaires et aux partenariats avec le secteur du voyage. Enfin, le projet contribuerait à l'augmentation du nombre de visiteurs dans la région.

Quatre membres du comité sur les sept consultés estiment que les réalisations de la filière ont contribué à mieux faire connaître aux entreprises les occasions de croissance et d'innovation. Un autre membre pense le contraire, et deux ne se prononcent pas. De même, quatre membres considèrent que, grâce à la filière, les entreprises touristiques de la région développent plus d'alliances et de partenariats entre elles. Un répondant pense le contraire, alors que les deux autres ne se prononcent pas. Pour leur part, les trois membres de réseaux d'affaires de la filière consultés s'accordent sur le fait que celle-ci contribue autant au développement économique de la région du Nord-du-Québec qu'à celui de son secteur d'activité.

17. La cible n'est pas atteinte. Quatre membres ne se prononcent pas sur le fait que la filière contribue à l'amélioration des ventes ou de la productivité de ses entreprises clientes, alors que les trois autres membres sont d'accord avec cette assertion. Selon une étude citée par le Réseau de veille en tourisme (voir le lien en bas de page), les variables témoignant du succès économique d'une destination touristique sont relatives à l'offre de service d'hébergement à des visiteurs. Les données du ministère du Tourisme<sup>3</sup> indiquent que de 2013 à 2016, l'offre de service d'hébergement touristique dans la région EIBJ a reculé sur plusieurs aspects :

- En moyenne, 549 unités de location étaient disponibles chaque jour, dont 423 dans la Baie-James. Le nombre d'unités de location est passé de 590 en 2013 à 519 en 2016, soit une baisse de 12 %. Durant la même période, les unités de location dans l'ensemble du Québec sont passées de 74 050 à 69 986, soit une diminution de 5 %. Toutefois, on note des tendances contraires dans les deux territoires. En effet, le nombre d'unités de location a augmenté en Eeyou Istchee (passant de 122 à 136, soit une hausse de 12 %), alors qu'il a diminué dans la Baie-James (469 à 383, pour une baisse de 18 %).
- Le nombre moyen d'unités de location occupées quotidiennement dans la région EIBJ est de 228. Il est passé de 256 à 206, soit une baisse de 20 %. À l'inverse, on note une légère augmentation (+ 1 %) du nombre moyen d'unités occupées dans l'ensemble du Québec (de 39 143 à 39 597). La diminution du nombre d'unités occupées a été plus importante dans la Baie-James (de 206 à 163, soit une baisse de 21 %) qu'en Eeyou Istchee (de 50 à 42, pour une baisse de 15 %).
- Le taux moyen quotidien d'occupation des unités de location dans la région EIBJ est de 39 %. Il est passé de 42 % en 2013 à 37 % en 2016, ce qui correspond à un recul de 5 points de pourcentage. Durant la même période, le taux pour l'ensemble du Québec a progressé de 3 points de pourcentage, passant de 53 % à 56 %. En Eeyou Istchee, le taux a connu un recul de 9 points de pourcentage (passant de 41 % à 32 %), alors qu'il s'est maintenu dans la Baie-James (passant de 44 % à 43 %).
- Le prix moyen quotidien de location d'une unité dans la région EIBJ était de 124 \$ pendant la période étudiée. De 2013 à 2016, il a augmenté de 20 \$, passant de 111 \$ à 131 \$. Pour la même période, ce prix s'est apprécié de 16 \$ dans l'ensemble du Québec, passant de 122 \$ à 138 \$. L'appréciation du prix moyen quotidien de location d'une unité a été plus accentuée en Eeyou Istchee (de 122 \$ à 149 \$, soit une hausse de 27 \$) que dans la Baie-James (de 101 \$ à 114 \$, soit une augmentation de 13 \$).

Précisons que la tendance générale au recul de l'offre d'hébergement n'est pas forcément représentative de l'évolution de l'ensemble de l'industrie touristique dans la région EIBJ. Les données présentées ci-dessus ne doivent donc pas conduire à une généralisation pour l'ensemble du secteur touristique dans la région EIBJ. Par ailleurs, les dépenses des touristes dans la région EIBJ sont passées de 25 M\$ en 2011 à 41 M\$ en 2014, ce qui correspond à une hausse de 64 %<sup>4</sup>. Durant la même période, le nombre de nuitées de touristes

<sup>2</sup> Réseau de veille en Tourisme, « [Facteurs de succès d'un DMO et d'une destination](#) », (page consultée le 14 juin 2017). Le Réseau de veille en tourisme rappelle qu'une DMC, aussi appelée *Destination management organization (DMO)* est l'organisation qui assure le leadership et la coordination auprès des intervenants d'une destination en plus de gérer la complexité du système touristique.

<sup>3</sup> [Bulletin touristique du ministère du Tourisme](#) (site consulté le 14 juin 2017).

<sup>4</sup> Ministère du Tourisme du Québec, *Le tourisme au Québec en bref* (éditions de 2011 et 2014).

est passé de 384 000 (dont 370 000 dans la Baie-James) à 301 000 (dont 261 000 dans la Baie-James). Toutefois, ces données sont également fournies à titre indicatif et doivent être utilisées avec prudence.

18. La cible est atteinte. La filière a réalisé sept projets d'innovation auxquels ont pris part des entreprises. Les résultats d'un de ces projets ont entraîné l'attribution d'une distinction. Parmi les projets d'innovation réalisés et permettant de structurer de futurs produits touristiques, on peut citer celui réalisé à l'île Cape Hope ou encore la création d'une DMC. Pour quatre membres du comité, les réalisations de la filière aident les entreprises à innover, tandis que trois autres membres ne se prononcent pas ou ne sont pas d'accord.
19. La cible est partiellement atteinte. Les investissements en R-D effectués par les entreprises et les organismes partenaires dans les activités et les projets de la filière s'élèvent à 1 M\$. De 2013 à 2017, ces investissements ont progressé de 0 \$ à 413 k\$, en passant par un sommet de 465 k\$ en 2015. En moyenne, les investissements en R-D se chiffraient à 262 k\$ par année durant la période où ils ont été effectués. Selon la filière, ils ont essentiellement pour but de fournir à l'industrie des attraits de base à partir desquels des forfaits touristiques pourront être élaborés. Néanmoins, l'opinion des membres du comité est mitigée en ce qui concerne la contribution de la filière au développement de la R-D des entreprises du secteur touristique. En effet, trois membres sont d'accord sur le fait que la filière a de bonnes retombées en la matière, tandis que trois autres ne sont pas d'accord.
20. La cible est atteinte. Au total, huit innovations technologiques ou sociales découlent des activités de la filière. Elles consistent en quatre nouveaux produits et en quatre nouveaux procédés. Trois innovations ont été commercialisées auprès des entreprises, dont les logiciels de réservation en ligne ReservIT et de gestion des hébergements Hotello. Ces logiciels sont utilisés par les grandes chaînes hôtelières et par les sites de réservation en ligne (ex. : Trivago). Pour trois des sept membres du comité consultés, les activités de la filière ont contribué à la mise au point d'innovations technologiques ou sociales. Deux membres pensent le contraire, tandis que deux autres ne se prononcent pas.
21. La cible est atteinte. Trois emplois en équivalent temps complet (ETC) ont été créés dans le secteur touristique en EIBJ. En partenariat avec les deux ATR, la filière a élaboré un plan de développement des ressources humaines (PDRH). Le projet a été financé par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), les ATR et la Table interordres en éducation du Nord-du-Québec. À la suite de l'acceptation du PDRH par les parties prenantes en 2015, un comité de suivi a été mis en place et une coordonnatrice au développement des ressources humaines a été recrutée. Cinq membres du comité sur les sept consultés estiment que des emplois ont été créés dans le secteur touristique en EIBJ grâce à la mobilisation de la filière.
22. La cible est atteinte. Plusieurs programmes de formation liés au secteur touristique ont été développés dans la région de la filière. Parmi ceux-ci, on peut citer une attestation d'études collégiales en accueil et information touristique ainsi que des cours de cuisine commerciale. Plusieurs de ces formations bénéficient des aides financières du MTESS et de son équivalent cri, le Cree Human Resources Development (CHRD). De plus, des acteurs de la filière participent à la conception et à la prestation de nombreux cours en tourisme. D'ailleurs, cinq des sept membres du comité consultés reconnaissent que la filière contribue à l'amélioration des programmes de formation existants, les deux autres ne se prononçant pas.



### CIBLES 16 à 22

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES EFFETS DE LA FILIÈRE

**Les résultats sont jugés satisfaisants**, avec cinq cibles atteintes, une cible partiellement atteinte et une autre non atteinte. La filière a des retombées positives et concrètes sur le développement et la performance des entreprises. Les témoignages ainsi que les avis des entreprises et des partenaires en attestent. De plus, la filière a mis en œuvre sept projets d'innovation auxquels ont participé des entreprises, et huit innovations technologiques ou sociales découlent de ces réalisations. Enfin, trois emplois ont été créés et plusieurs programmes de formation ont été développés dans la région EIBJ. Toutefois, plusieurs résultats sont en deçà des attentes du Ministère. Ainsi, malgré les constats positifs effectués, les résultats mesurés demeurent modestes. Par exemple, l'offre d'hébergement touristique dans la région a généralement reculé et l'activité de Les Camps Kiskimaastakin inc. risque de subir le contrecoup de la fermeture de la chasse sportive au caribou migrateur à partir du 1<sup>er</sup> février 2018.

**Au regard de ce qui précède, l'évaluation conclut que les effets de la filière EIBJ sont satisfaisants. Ces effets sont évalués à 15,2 points sur 20.**

### 3.1 LA PERTINENCE DE LA FILIÈRE NUNAVIK

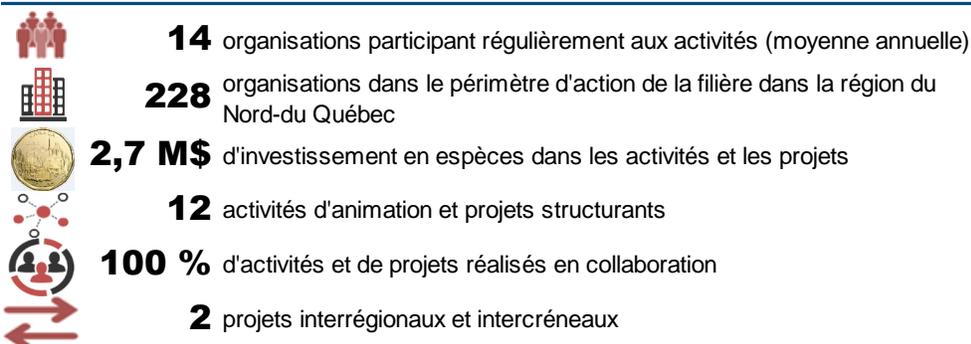
#### LES CIBLES

1. La présence d'un noyau d'organisations participant régulièrement aux activités de la filière.
2. La présence d'entreprises et d'organismes dans son secteur et dans sa région.
3. La progression ou la stabilité du nombre d'entreprises et d'organisations participant à la filière.
4. Des investissements en argent dans les activités et les projets de la filière.
5. L'organisation d'activités et de projets ou la participation à des activités et projets, chaque année.
6. La réalisation de partenariats (interrégionaux, interprovinciaux et internationaux).
7. Au moins 75 % des activités et des projets réalisés en collaboration avec d'autres organisations.
8. La réalisation de plusieurs projets interrégionaux et intercréneaux sur la période évaluée.

#### Constats relatifs aux cibles de pertinence

Graphique 3.1

##### Principaux résultats indicatifs sur la pertinence de la filière Nunavik (2015 et 2016)



Source : Documents de reddition de comptes de la filière, MESI, juin 2017.

1. La cible n'est pas atteinte, car le nombre d'entreprises et d'organisations présentées comme des participants réguliers aux activités de la filière n'est que de quatorze. De plus, les organisations considérées comme faisant partie du noyau de participants à la filière sont en réalité les membres du comité de la filière. Enfin, le comité ne se réunissant qu'une fois par année, ces organisations ne peuvent être totalement assimilées à des participants réguliers aux activités de la filière. Sur ces quatorze acteurs, on compte une majorité d'OBNL et d'administrations publiques. La filière explique cette composition par le fait qu'au Nunavik, le mouvement coopératif est à la base du développement économique et touristique, et que par conséquent, il y a peu d'entreprises privées. Il convient également de noter que sur ces quatorze acteurs, sept sont situés hors de la région de la filière (essentiellement à Montréal et dans l'est de l'Ontario). Par ailleurs, certains acteurs sont l'émanation d'autres organisations de la filière ou dépendent de celles-ci (voir constats relatifs à la cible 11).
2. La cible est atteinte. Chaque année, en moyenne 120 entreprises et organismes font partie du périmètre d'action de la filière, ce qui correspond à 14 % de l'ensemble des 845 entreprises et organismes de la région du Nord-du-Québec. Toutefois, l'évaluation constate que les organisations qui composent le périmètre de la filière Nunavik sont majoritairement des administrations publiques et des OBNL (environ 60 % du total). La raison de ce phénomène serait la même que celle liée à la nature des participants à la filière et présentée dans les constats relatifs à la cible 1.
3. La cible est partiellement atteinte. Avec un nombre total de quatorze organisations (quatre entreprises et dix organismes) participant à la filière Nunavik chaque année, la clientèle est restée stable de 2015 à 2016.

4. La cible est atteinte. De 2014 à 2017, un montant minimum de 2,7 M\$ a été investi dans les activités et les projets de la filière. En raison d'un manque d'information, de possibles investissements supplémentaires ne sont pas inclus dans ce montant. En tenant compte seulement des années 2015 et 2016, dont les données sont plus exhaustives, c'est un montant de 2,2 M\$ qui a été investi, soit 1,1 M\$ par année. Sur le montant de 2,2 M\$, le ministère du Tourisme a contribué pour 545 k\$, soit 25 %; Emploi et Développement social Canada a fourni pour sa part 265 k\$, soit 12 %, et le MESI 100 k\$, soit 5 %. L'ARK constitue également l'un des principaux bailleurs de fonds, avec une aide annuelle de 35 k\$ pour le fonctionnement de la filière, plus des apports dans les projets (par exemple, contribution de 65 k\$ pour un projet en 2015).
5. La cible est partiellement atteinte. Au moins douze activités et projets ont été mis en œuvre par la filière, dont deux qui peuvent être qualifiés de structurants, soit l'élaboration d'une planification stratégique pour le tourisme au Nunavik et les démarches de création d'un organisme de type DMC chargé, entre autres, de coordonner les actions de la filière. Outre ces deux projets, on peut citer la tenue d'une série de rencontres individuelles et collectives de concertation dans les communautés du Nunavik, la mise en place d'un projet pilote de formation de guides arctiques (225 heures) et celle d'une attestation d'études collégiales (1 300 heures). À cela s'ajoutent la participation à trois sommets mondiaux sur le tourisme d'aventure (2014 : Irlande; 2015 : Chili; 2016 : Alaska) et des rencontres avec dix organisations du Nunavik afin de promouvoir la filière.
6. La cible est partiellement atteinte. Plusieurs partenariats ont été développés par la filière. Parmi ceux-ci, on peut citer le développement et la mise en œuvre de deux programmes de formation avec le Cégep de Saint-Félicien (partenariat interrégional, car l'établissement se trouve au Saguenay–Lac-Saint-Jean) et la participation à trois sommets mondiaux sur le tourisme d'aventure en partenariat avec l'Adventure Travel Trade Association (ATTA).
7. La cible est partiellement atteinte. Si les douze projets et activités comptabilisés ont tous été présentés par la filière comme ayant été réalisés en collaboration avec d'autres organisations, il manque de données probantes permettant l'appréciation des résultats. Outre le Cégep de Saint-Félicien et l'ATTA, voici quelques-unes des organisations avec lesquelles la filière déclare avoir collaboré : l'Association touristique du Nunavik (ATN), la Société Makivik, l'Association des corporations foncières du Nunavik, la FCNQ, Parcs Nunavik, la Commission scolaire Kativik ainsi que First Air et Air Inuit. Il convient de préciser que plusieurs organisations avec lesquelles la filière collabore siègent à son comité.
8. La cible n'est pas atteinte. La filière a réalisé au moins trois projets interrégionaux et intercréneaux en 2015 et en 2016. Parmi ceux-ci, on peut noter le développement et la mise en œuvre de deux programmes de formation avec le Cégep de Saint-Félicien (au Saguenay–Lac-Saint-Jean).



### CIBLES 1 à 8

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LA PERTINENCE DE LA FILIÈRE

**Les résultats sont jugés partiellement satisfaisants**, avec deux cibles atteintes, quatre partiellement atteintes et deux autres non atteintes. Malgré un périmètre sectoriel composé de 120 entreprises et organismes dans le Nord-du-Québec, la clientèle de la filière est peu nombreuse et peu diversifiée. De plus, celle-ci correspond essentiellement aux membres du comité, qui ne se réunit qu'une fois par année, ce qui exclut l'idée d'un renouvellement de la clientèle et d'une participation régulière aux activités. Par exemple, les trois projets démarrés en 2015 et en 2016, d'une valeur de 1,1 M\$, ont été entièrement financés par des fonds publics, sans compter les autres subventions au fonctionnement provenant des différents paliers de gouvernement. Enfin, comparés à l'ampleur des investissements dont la filière bénéficie, les projets structurants et les autres projets constatés sont modestes et ne sont pas en nombre suffisant. Toutefois, il semble que les douze activités et projets de la filière Nunavik constatés ont été mis en œuvre conjointement avec d'autres organisations. De plus, la filière a obtenu des investissements d'au moins 2,7 M\$ pour ses projets et ses activités. Par contre, il convient de s'interroger sur le niveau de contribution financière des entreprises, car les investissements en argent dans les projets et les activités de la filière sont surtout de source publique et parapublique.

**Au regard de ce qui précède, l'évaluation conclut que la filière Nunavik n'est pas suffisamment pertinente par rapport aux objectifs de financement du Ministère. Sa pertinence est évaluée à 20 points sur 40.**

### 3.2 L'EFFICACITÉ DE LA FILIÈRE NUNAVIK

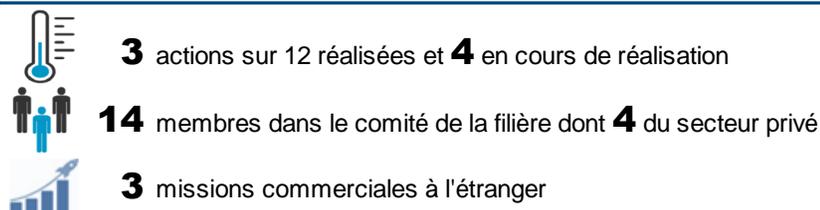
#### LES CIBLES

9. La réalisation à 80 % du plan d'action de la filière.
10. La présence d'au moins trois cas à succès des réalisations de la filière.
11. Une majorité de membres industriels dans le comité de la filière.
12. L'utilisation des principes habituels de saine gestion axée sur les résultats.
13. La promotion par la filière de son secteur d'activité et de sa région.
14. Le développement d'une image de marque de la filière et de son secteur.
15. La réalisation de communications et d'interventions dans les médias.

#### Constats relatifs aux cibles d'efficacité

##### Graphique 3.2

##### Principaux résultats indicatifs sur l'efficacité de la filière Nunavik (2015 et 2016)



Source : Documents de reddition de comptes de la filière, MESI, juin 2017.

9. La cible n'est pas atteinte. Sur douze actions liées aux plans d'action 2015 et 2016 de la filière, trois ont été réalisées et quatre sont en cours de réalisation. Toutefois, aucune donnée n'a pu permettre de mesurer le niveau de réalisation des cinq actions restantes. Même en supposant que les actions en cours de réalisation ont tout de même été achevées, les plans d'action 2015 et 2016 de la filière Nunavik ne seraient réalisés qu'à 58 % au maximum, soit moins que la cible de 80 %. Il convient également de noter que peu de projets de la filière peuvent être qualifiés de structurants, mis à part la création d'une DMC et l'élaboration d'un plan stratégique pour la destination Nunavik. Au cours de la période évaluée, seulement deux projets de la filière ont été financés par le Ministère, pour un montant de 157 k\$. Voici les trois actions réalisées :

- L'élaboration d'un plan stratégique de marketing pour la destination Nunavik.
- La mise en œuvre du projet pilote de formation de guides arctiques au Nunavik.
- La participation à deux éditions du Sommet mondial sur le tourisme d'aventure.

En ce qui concerne la réalisation de l'objectif d'affaires de la filière, soit celui d'attirer 1 000 nouveaux touristes au Nunavik chaque année pour un volume d'affaires de 5 M\$, le nombre de touristes est passé de 40 000 en 2011 à 15 000 en 2014, ce qui correspond à une baisse de 63 %<sup>5</sup>. Pour leur part, les dépenses des touristes dans la région sont passées de 31 M\$ à 1 M\$. Toutefois, il convient de préciser que ces données sont présentées à titre indicatif et qu'elles sont à utiliser avec prudence.

10. La filière n'a pas participé à l'évaluation. Aucun cas à succès de ses réalisations n'a donc pu être présenté.
11. La cible n'est pas atteinte. Sur quatorze organisations membres du comité de la filière, seulement quatre sont des entreprises privées du secteur touristique, dont deux chefs de file. Les autres organisations sont des OBNL et des administrations publiques. De plus, étant donné la prééminence du modèle coopératif et d'économie sociale au Nunavik, il convient de préciser que plusieurs organisations membres du comité de la filière entretiennent des liens financiers, juridiques et patrimoniaux. Par exemple, les compagnies aériennes First Air et Air Inuit appartiennent à la Société Makivik, qui finance également l'Institut culturel Avataq.

<sup>5</sup> Ministère du Tourisme du Québec, *Le tourisme au Québec en bref* (éditions 2011 et 2014).

En 2015, le comité de la filière s'est réuni une fois.

12. La cible est partiellement atteinte. La transmission de documents de reddition de comptes (ex. : plan stratégique, plans d'action, bilans d'activité et budgets de fonctionnement) n'a pas été faite à l'initiative de la filière Nunavik, car le versement de l'aide financière du Ministère est conditionnel à la présentation de tels documents. De plus, il a été constaté que cette reddition de comptes est incomplète, car hormis pour les années 2015 et 2016, le bilan des activités n'est pas disponible, tout comme les états financiers vérifiés de l'ensemble des années couvertes par l'évaluation.
13. La cible est partiellement atteinte. La filière a réalisé plusieurs activités visant la promotion de son secteur d'activité et de sa région :
  - Une série de rencontres individuelles et collectives de concertation dans les communautés du Nunavik.
  - Des présentations auprès de dix organisations de la région, telles que l'ATN, la Société Makivik et Parcs Nunavik.
  - Une présentation sur les innovations en développement de produits lors de l'assemblée générale d'Aventure Écotourisme Québec (automne 2014), un OBNL reconnu par le ministère du Tourisme du Québec et qui regroupe les principales organisations intervenant dans les activités de plein air au Québec.
14. La cible est partiellement atteinte. Les activités de la filière qui visent le développement d'une image de marque de son secteur d'activité et de sa région sont relatives à l'organisation de trois missions commerciales au Sommet mondial sur le tourisme d'aventure. Cela a permis à la filière de mieux faire connaître le potentiel touristique du Nunavik et de nouer des liens avec des organisateurs de voyages internationaux intéressés par la région. Il est à noter que l'organisation de ces missions se fait conjointement avec d'autres partenaires sectoriels, tels que l'ATN et la FCNQ, ainsi qu'avec des entreprises.
15. Aucune donnée n'a permis d'évaluer la performance de la filière Nunavik en ce qui concerne la réalisation de communications et d'interventions dans les médias.



### CIBLES 9 à 15

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR L'EFFICACITÉ DE LA FILIÈRE

**Les résultats sont jugés insatisfaisants**, avec notamment trois cibles partiellement atteintes et deux non atteintes sur un total de sept cibles. Le degré de réalisation des plans d'action 2015 et 2016 n'atteint pas la cible de 80 %. De plus, l'objectif d'affaires de la filière ne semble pas en voie d'être réalisé. Étant donné que la reddition de comptes est une des conditionnalités relatives au versement de l'aide financière du Ministère (articles 4.1, 4.2 et 4.3 de l'entente de partenariat 2013-2016), les démarches afférentes effectuées par la filière n'étaient pas de son initiative. D'ailleurs, la filière n'a pas collaboré à cette évaluation, et les directions responsables ont souligné le fait que celle-ci ne délivre pas les documents requis à temps ni dans un format clair. Enfin, le comité de la filière n'est composé que de quatre représentants de l'industrie sur un effectif de quatorze membres, alors que la cible consiste à avoir une majorité de membres industriels. En outre, il ne se réunit qu'une fois par année. Il convient également de retenir que les membres du comité de la filière entretiennent des relations d'interdépendance juridique ou financière qui peuvent remettre en question l'idée de diversification du comité. En revanche, la filière Nunavik a réalisé plusieurs activités de promotion de son secteur et de développement de son image de marque. Cependant, l'évaluation ne dispose pas de données qui permettent de vérifier si ces activités ont produit des résultats sur le plan du rayonnement et du développement de l'image de marque.

**Au regard de ce qui précède, l'évaluation conclut que la filière Nunavik n'atteint pas efficacement les résultats de son plan d'action. Son efficacité est évaluée à 10 points sur 40.**

### 3.3 LES EFFETS DE LA FILIÈRE NUNAVIK

#### LES CIBLES

16. Des effets directs et induits sur le développement ou la performance des entreprises.
17. Des incidences sur le développement économique régional.
18. La réalisation de projets visant l'innovation des entreprises.
19. La réalisation d'investissements en R-D induits par les projets et les activités de la filière.
20. La présence d'innovations technologiques ou sociales découlant des activités de la filière.
21. Une contribution directe ou induite à l'emploi et à l'attraction de main-d'œuvre.
22. La présence ou le développement de programmes de formation dans le secteur de la filière.

#### Constats relatifs aux cibles d'effets

##### Graphique 3.3

##### Principaux résultats indicatifs sur les effets de la filière Nunavik en 2015 et en 2016



**97 %** de baisse des dépenses des touristes dans la région Nunavik (2011-2014)



**4** projets visant l'innovation des entreprises



**203 k\$** d'investissement en R-D



**2** programmes de formation développés

Source : Documents de reddition de comptes de la filière, MESI, juin 2017.

16. Aucune donnée ni aucun témoignage d'entreprise n'a permis d'apprécier les effets de la filière sur le développement ou la performance des entreprises.
17. La cible n'est pas atteinte. Si l'offre de service d'hébergement touristique au Nunavik a généralement été en progression au cours des années 2014 à 2016, les dépenses des touristes dans la région semblent s'être contractées. Voici les constats relatifs à l'évolution de l'offre d'hébergement touristique :
  - Le nombre d'unités de location disponibles par jour est passé de 317 à 333, soit une hausse de 5 %. Cela fait une moyenne de 327 unités disponibles par jour durant la période 2014-2016. Dans l'ensemble du Québec, ce nombre a baissé de 1 % durant la même période, passant de 70 507 à 69 986.
  - Le nombre d'unités de location occupées quotidiennement au Nunavik est passé de 137 à 150, soit une hausse de 9 %. Cela correspond à une moyenne de 146 unités occupées par jour durant la période 2014-2016. Dans l'ensemble du Québec, ce nombre a augmenté de 2 % durant la même période, passant de 38 706 à 39 597.
  - Le prix quotidien moyen de location d'une unité au Nunavik est resté stable (de 197 \$ à 196 \$). Dans l'ensemble du Québec, ce prix est passé de 128 \$ à 138 \$, soit une augmentation de 10 \$.
  - Comme dans l'ensemble du Québec, le taux moyen quotidien d'occupation des unités de location se maintient au Nunavik. Il a varié de 44 % à 45 %, contre 55 % à 56 % dans l'ensemble du Québec.

Notons que la tendance générale à l'amélioration de l'offre d'hébergement n'est pas forcément représentative de l'évolution de l'ensemble de l'industrie touristique du Nunavik. Ainsi, la filière indiquait par exemple en 2015 que les infrastructures d'accueil et d'information touristiques du Nunavik étaient incomplètes, voire inexistantes. De fait, il n'y a qu'un restaurant en bonne et due forme à Kuujuaq, tandis que seuls des services ponctuels de traiteur sont présents dans les autres communautés du territoire. En outre, les dépenses des touristes sont passées de 31 M\$ en 2011 à 1 M\$ en 2014<sup>6</sup>. Durant la même période, le nombre de nuitées est

<sup>6</sup> Ministère du Tourisme du Québec, *Le tourisme au Québec en bref* (éditions 2011 et 2014).

passé de 255 000 à 70 000. Par conséquent, il convient de mentionner que les données ci-dessus sont fournies à titre indicatif et ne doivent pas être généralisées à l'ensemble du secteur touristique du Nunavik.

18. La cible est partiellement atteinte. Au moins quatre projets de la filière qui visent l'innovation des entreprises ont été dénombrés. Ils sont liés à sa participation à trois sommets mondiaux sur le tourisme d'aventure ainsi qu'à la création d'une DMC en décembre 2016. Ces projets ont, entre autres, permis à la filière de s'informer sur les destinations émergentes qui ont un profil similaire au Nunavik, d'étudier les types de forfaits proposés pour ces destinations et de nouer des liens avec des acheteurs de forfaits provenant de pays qui ont un bassin de clients potentiels pour le Nunavik.
19. L'évaluation n'a pu apprécier les résultats relatifs à cette cible, en raison d'un manque de données. Les seuls investissements constatés en R-D induits par les projets et les activités de la filière consistent en un financement de 17 k\$ versé par le Ministère pour permettre à cette dernière d'organiser une mission commerciale à l'étranger. Pour rappel, quatre projets de la filière peuvent être assimilés à la R-D, soit ceux relatifs à sa participation à trois éditions du Sommet mondial sur le tourisme d'aventure ainsi que celui lié à la création d'une DMC. À titre d'indication, la filière estimait dans sa demande de financement au Ministère que le coût total de la participation à l'édition 2016 du sommet (en Alaska) était de 46 143 \$. En ce qui concerne la création de la DMC, le coût annoncé de la phase de conception est de 65 000 \$. Les dépenses de R-D liées à ces quatre projets peuvent donc être estimées à 203 k\$, au moins.
20. Les données disponibles au Ministère n'ont pas permis de rendre compte de résultats relatifs à la présence d'innovations technologiques ou sociales découlant des activités de la filière.
21. À l'exception des trois postes liés au fonctionnement de la filière, l'évaluation n'a pas pu constater de contribution directe ou induite de celle-ci sur l'emploi au Nunavik. Toutefois, les projets de la filière relatifs à la formation de guides arctiques au Nunavik (voir constats relatifs à la cible 22) ont pu avoir des incidences sur l'emploi et sur l'attraction de main-d'œuvre. Par ailleurs, l'ARK estimait le nombre d'emplois liés au secteur touristique au Nunavik à environ 300 en 2011<sup>7</sup>, soit 4 % des 7 892 emplois du territoire.
22. La cible est partiellement atteinte. En février 2015, la filière a lancé un projet pilote de formation de guides de plein air (Nunavik Arctic Guide Training), de 225 heures. Au total, 20 personnes ont participé au projet et treize ont obtenu une certification de niveau 1. À la suite de l'évaluation du projet pilote, le MTESS a officiellement approuvé le programme de formation. Ainsi, en 2016, la filière a développé une attestation d'études collégiales (AEC) de 1 300 heures en collaboration avec un comité consultatif composé de guides et d'intervenants clés du Nunavik, de la Commission scolaire Kativik et du Cégep de Saint-Félicien. Pour 2017, elle prévoit recruter quatorze participants à l'AEC dans l'une ou l'autre des communautés du Nunavik.



### CIBLES 16 à 22

#### COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR SUR LES EFFETS DE LA FILIÈRE

**Les résultats sont jugés insatisfaisants**, notamment avec deux cibles partiellement atteintes et une cible non atteinte sur un total de sept cibles. Les effets de la filière sur le développement économique régional sont mitigés. En effet, malgré la progression de l'offre d'hébergement touristique au Nunavik, le prix moyen quotidien de location reste supérieur de 47 % au tarif en vigueur dans l'ensemble du Québec. De plus, même si la tendance est au maintien du taux d'occupation des unités de location au Nunavik, celui-ci est en deçà du taux constaté dans l'ensemble du Québec. La région n'a donc pas effectué de rattrapage sur ce point. Enfin, les dépenses des touristes dans le territoire semblent avoir fortement chuté. Malgré la participation de la filière à trois sommets mondiaux, il n'y a pas de démonstration de sa contribution réelle à l'innovation des entreprises, par exemple en matière de développement et d'offre de nouveaux produits touristiques. Même si la filière a mis en œuvre des projets qui visent l'innovation des entreprises et a participé au développement de deux programmes de formation, l'absence d'avis de partenaires de la filière empêche d'apprécier les effets de ces activités sur le secteur et la région de la filière.

**Au regard de ce qui précède, l'évaluation conclut que les effets de la filière Nunavik sont insatisfaisants. Ces effets sont évalués à 3,6 points sur 20.**

<sup>7</sup> Administration régionale Kativik, [Les emplois au Nunavik](#), 2011 (page consultée le 14 juin 2017).



### 4.1 LES PRINCIPAUX CONSTATS SUR L'ÉVALUATION DU CRÉNEAU

Principaux résultats du créneau Tourisme nordique			
Degré d'atteinte des cibles		Atteinte des résultats	
Du 1 <sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2017			
Légende : ✓ pour atteint; ± pour partiellement atteint; X pour non atteint; Ø pour absence de données			
	Créneau	EIBJ	Nunavik
<b>La pertinence du créneau</b>	±	✓	±
<b>Critère 1 : La masse critique et le périmètre</b>	±	✓	X
– Moyenne annuelle de 39 organisations participant régulièrement aux activités.	X	✓	X
– Le périmètre moyen du créneau dans sa région comprend 127 organisations.	✓	✓	✓
<b>Critère 2 : La mobilisation et le financement</b>	±	✓	±
– Moyenne annuelle de 50 entreprises participant aux activités du créneau.	±	✓	±
– Au moins 4,9 M\$ ont été investis dans les activités et les projets du créneau.	✓	✓	✓
– Au total, 20 activités et neuf projets structurants ont été réalisés par le créneau.	±	±	±
<b>Critère 3 : Les partenariats et les collaborations</b>	±	±	X
– Au moins onze partenariats et collaborations établis avec d'autres organisations.	±	✓	±
– 74 % des activités et projets considérés ont été réalisés en collaboration.	X	±	±
– Le créneau a mis en œuvre douze projets interrégionaux et intercréneaux.	X	±	X
<b>L'efficacité du créneau</b>	X	±	X
<b>Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action</b>	X	±	X
– Les plans d'action du créneau ont été réalisés à 64 % au plus.	X	±	X
– Trois cas à succès de projets ont été présentés par la filière EIBJ.	X	✓	Ø
<b>Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau</b>	X	±	X
– Une minorité de membres industriels dans le comité des deux filières.	X	X	X
– Mise en œuvre de saines pratiques de gestion surtout par la filière EIBJ.	±	✓	±
<b>Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque</b>	X	±	X
– Au moins 60 activités de promotion du secteur d'activité du créneau.	±	±	±
– Le créneau a réalisé six activités visant à développer son image de marque.	±	±	±
– La filière EIBJ a réalisé neuf activités de communication dans les médias.	X	±	Ø
<b>Les effets du créneau</b>	X	✓	X
<b>Critère 7 : Le développement de marché et la croissance des entreprises</b>	X	±	X
– Peu d'effets positifs sur les entreprises, sauf pour la filière EIBJ.	X	✓	Ø
– Peu d'incidences du créneau sur le développement économique régional.	X	X	X
<b>Critère 8 : L'innovation et la R-D</b>	X	✓	X
– Le créneau a réalisé au moins onze projets d'innovation avec des entreprises.	±	✓	±
– Un investissement de 1 M\$ dans les activités de R-D de la filière EIBJ.	X	±	Ø
– Huit innovations découlent des activités et des projets de la filière EIBJ.	X	✓	Ø
<b>Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région</b>	±	✓	X
– Contribution avérée de la filière EIBJ au maintien et à la création d'emplois.	X	✓	Ø
– Contribution du créneau au développement de programmes de formation.	±	✓	±
<b>Pointage sur 100</b>	<b>50,6</b>	<b>67,5</b>	<b>33,6</b>



### 4.2 LES RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Les résultats constatés permettent de répondre aux trois questions ci-dessous :

#### 1. La pertinence du créneau est-elle jugée convaincante?

L'évaluation conclut que le créneau est en partie pertinent par rapport aux objectifs de financement du Ministère, notamment parce que son périmètre régional moyen comprend 127 organisations, qu'il noue des partenariats et qu'il reçoit au moins 4,9 M\$ d'investissement de la part d'acteurs de son secteur. Par ailleurs, la filière EIBJ performe beaucoup mieux que la filière Nunavik au chapitre de la pertinence.

#### 2. L'efficacité du créneau est-elle jugée probante?

Dans son fonctionnement, le créneau atteint très peu efficacement les résultats de son plan d'action. En particulier, le degré de réalisation du plan d'action des deux filières est en deçà des attentes du Ministère. De plus, les membres industriels sont minoritaires dans les comités des deux filières. Enfin, si des activités promotionnelles sont réalisées, leurs retombées positives sur le rayonnement et l'image de marque du créneau n'ont pas été confirmées. En revanche, plusieurs saines pratiques de gestion sont mises en œuvre, et celles-ci sont approuvées par la majorité des membres du comité de la filière EIBJ. Il convient de préciser que la filière EIBJ performe mieux que la filière Nunavik sur le plan de l'efficacité.

#### 3. Les effets du créneau sont-ils jugés satisfaisants?

Les effets du créneau sont jugés insatisfaisants, surtout en matière de développement des entreprises et de R-D. Toutefois, le créneau se démarque mieux dans sa contribution au développement de programmes de formation, ainsi que dans la réalisation de projets d'innovation. Sur le plan des effets, la filière EIBJ performe également mieux que la filière Nunavik.

### 4.3 L'APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

L'évaluation de l'atteinte des cibles de résultats du créneau TN aboutit à un pointage de 50,6 sur 100. La performance du créneau est jugée insatisfaisante. Toutefois, même si la performance de la filière EIBJ est insatisfaisante, elle est de beaucoup supérieure à celle de la filière Nunavik. Ce sont surtout les résultats de cette dernière qui tirent la performance globale du créneau vers le bas. Individuellement, la filière EIBJ obtient une note de 67,5 sur 100, soit une performance insatisfaisante. Pour sa part, la filière Nunavik obtient un score de 33,6, qui correspond à une performance très insatisfaisante.

La pertinence du créneau par rapport aux objectifs de financement du Ministère est évaluée à 25 points sur 40. Individuellement, la filière EIBJ obtient 30 sur 40, contre 20 points pour la filière Nunavik.



En ce qui concerne l'efficacité du créneau dans l'atteinte des résultats de son plan d'action, une note de 16,2 points sur 40 a été attribuée. Individuellement, la filière EIBJ obtient 22,3 sur 40, contre 10 points pour la filière Nunavik.



Enfin, pour ce qui est des effets du créneau, une note de 9,4 points sur 20 a été attribuée. Individuellement, la filière EIBJ obtient 15,2 sur 20, contre 3,6 points pour la filière Nunavik.



Plus de détails sur le score obtenu par le créneau sont présentés à l'annexe 1, section 1.E – Tableau de pointage.





### 4.4 LES PERSPECTIVES ET LA PÉRENNITÉ DU CRÉNEAU

En complément de l'évaluation, le Ministère souhaite une analyse des perspectives de développement du créneau TN. Par conséquent, la question à laquelle il convient de répondre est la suivante :

- **Les perspectives de développement du créneau sont-elles prometteuses?**

L'évaluation conclut que les perspectives sont assez prometteuses pour la filière EIBJ et peu prometteuses pour la filière Nunavik, pour les raisons présentées ci-dessous :

#### Compatibilité avec les objectifs et les résultats visés par le PADS

- D'après le modèle logique du PADS présenté à l'annexe 1, on peut tout d'abord s'interroger sur le niveau de mobilisation et de concertation des acteurs du soutien au développement économique. Dans les deux filières, cette mobilisation concerne principalement des acteurs publics et parapublics, et moins des entreprises privées. En revanche, les membres du comité de la filière EIBJ considèrent que celle-ci collabore suffisamment avec de tels acteurs. Néanmoins, avec 48 % de ses activités et de ses projets réalisés conjointement avec d'autres organisations, on peut se demander si la concertation entre ces acteurs favorise l'atteinte du niveau de collaboration souhaité par le Ministère. Ceci d'autant plus que la COTA est le principal promoteur de dix des treize projets de la filière financés par le PADS. Quant à la filière Nunavik, elle présente plusieurs acteurs du soutien au développement économique comme des participants à ses activités, mais l'évaluation ne dispose pas de données suffisantes pour apprécier leur niveau de mobilisation et de concertation.
- Concernant le développement des secteurs stratégiques et la mise en œuvre des orientations ministérielles, la compatibilité entre le créneau et le PADS se vérifie également en considérant les activités et les projets réalisés à cet égard. Il appert que le degré de réalisation du plan d'action des deux filières n'atteint pas le niveau attendu par le Ministère, même si la filière EIBJ s'en approche. Il en est de même pour le nombre de membres industriels dans les comités respectifs des deux filières. De plus, la réalisation d'activités et de projets structurants est surtout redevable à la filière EIBJ, bien que leur nombre soit modeste. Pour la filière Nunavik, il convient de s'interroger sur l'existence de projets structurants, car seulement deux de ses projets ont été financés par le PADS. Toutefois, pour ce qui est de la filière EIBJ, plusieurs cas à succès de projets ont été constatés, et les membres du comité reconnaissent majoritairement que de saines pratiques de gestion sont appliquées.
- La compatibilité entre le créneau et le PADS peut également être vérifiée en comparant les résultats atteints et ceux qui étaient prévus. Sur les 22 cibles considérées, deux sont atteintes, neuf le sont partiellement et onze ne le sont pas. Toutefois, les résultats varient selon la filière. Pour EIBJ, douze cibles sont atteintes, huit sont partiellement atteintes et deux ne le sont pas. Du côté de la filière Nunavik, deux cibles sont atteintes, neuf le sont partiellement, cinq ne le sont pas et six n'ont pu être évaluées en raison d'un manque d'information.

#### Effet de levier de l'aide financière du Ministère pour la filière EIBJ

Étant donné le manque de données sur la filière Nunavik, l'effet de levier a été calculé à partir de l'information, plus complète, de la filière EIBJ. L'évaluation constate que cette dernière incite le milieu industriel et ses autres partenaires à investir dans ses projets et ses activités. En effet, durant la période évaluée, l'effet de levier de l'aide financière du Ministère était de 1, ce qui veut dire que pour chaque dollar versé par le Ministère, d'autres partenaires du créneau ont déboursé le même montant. Des données plus détaillées sont présentées à l'annexe 2.



Source : Requête d'information adressée à la filière EIBJ, MESI, mai 2017.



### Considérations sur la pertinence du créneau

Les résultats constatés au chapitre de la pertinence des filières permettent de conclure que le créneau est en partie pertinent par rapport aux objectifs du Ministère et aux résultats visés par celui-ci. Cependant, l'on constate un meilleur positionnement pour la filière EIBJ, avec 30 points sur 40, soit 75 %, contre 20 points sur 40 (ou 50 %) pour la filière Nunavik.

- Si le créneau dispose d'un périmètre non négligeable à l'échelle régionale, il convient de rappeler que sa clientèle réelle et potentielle se compose surtout d'administrations publiques et d'autres acteurs institutionnels. Toutefois, le fait que le noyau d'organisations de la filière EIBJ se rapproche de la masse critique de 30 peut dénoter un certain intérêt pour ses activités et ses projets de la part de l'industrie.
- En matière de mobilisation et de financement de l'industrie, on note surtout des investissements d'au moins 4,9 M\$ dans les activités et les projets du créneau. Par contre, l'ampleur et la concentration des investissements chez quelques partenaires publics et parapublics peuvent constituer un risque pour la pérennité du créneau, si certains d'entre eux se retirent. À cela s'ajoute le fait que le nombre de participants aux activités du créneau est modeste, tout comme le nombre d'activités et de projets structurants réalisés.
- Les résultats en matière de partenariat et de collaboration apparaissent également modestes. Le créneau n'a établi que onze partenariats et collaborations, ainsi que douze projets interrégionaux et intercréneaux. Néanmoins, le pourcentage de 74 % de ses activités et de ses projets réalisés en collaboration avec d'autres organisations se compare à la cible ministérielle de 75 %.

### Perspectives de développement du créneau et valeur ajoutée selon les parties prenantes

La filière EIBJ ainsi que ses clients et ses partenaires consultés se sont montrés optimistes quant à l'évolution de la filière dans les cinq prochaines années.

- Selon la filière, les perspectives de développement sont très bonnes pour la Nation crie. En vertu des conventions territoriales actuelles, cette dernière dispose d'un quasi-veto sur l'accès au territoire et de droits d'exploitation de la totalité des ressources naturelles de la région. De plus, plusieurs programmes d'aide financière contiennent des dispositions spécifiques aux promoteurs autochtones, notamment à l'égard de l'apport requis lors du montage financier des projets. Aussi, chaque village cri dispose d'une société locale d'investissement. Toutefois, la dynamique de développement économique en milieu cri repose sur une approche communautaire, et le lourd contrôle des organismes communautaires n'est pas toujours favorable à l'épanouissement de l'initiative privée. Avec une population crie jeune et en forte croissance, dont plusieurs membres ont entrepris des cours en tourisme et dans des domaines affiliés, le secteur devrait se porter mieux dans les prochaines années. Il faut ajouter à cela l'émergence de petits commerces privés tels que des restaurants, des dépanneurs et des services de taxi, et l'implication croissante de jeunes retraités désireux de saisir les occasions d'affaires dans le tourisme saisonnier. Enfin, le démarrage prochain des activités de la DMC et les nombreux forfaits touristiques existants ou à venir devront encore plus favoriser le succès du tourisme en Eeyou Istchee.
- La filière se montre moins optimiste en ce qui concerne le tourisme du côté jamésien. Si l'entrepreneuriat privé y est plus développé, il implique plus de risques financiers et un financement gouvernemental plus faible dans les projets. Étant donné un achalandage dans le secteur touristique de la Baie-James qui repose grandement sur le tourisme d'affaires lié à l'exploitation forestière et minière, les promoteurs souhaitent surtout augmenter le taux d'occupation de leurs établissements. Avec une population jamésienne en décroissance, le défi est de retenir la main-d'œuvre qui est attirée par les intéressantes rémunérations offertes par les exploitations forestières et minières situées dans des zones isolées. Dans une perspective d'essor du tourisme en milieu cri et avec la faible dynamique entrepreneuriale dans la Baie-James, l'infrastructure touristique de ce dernier territoire devrait appuyer le développement du secteur en Eeyou Istchee en servant de point de transit pour les touristes qui se dirigent vers la zone crie.



- Pour la filière EIBJ, une voie de développement du secteur touristique en Eeyou Istchee est l'adoption d'une approche mixte alliant les corporations locales aux petits entrepreneurs au sein de coopératives de solidarité. Cette approche permettrait autant de bénéficier de la capacité financière de la communauté que du savoir-faire des petits promoteurs. Le succès de la filière repose également sur l'implication de véritables entrepreneurs aguerris et visionnaires dans ses activités, ainsi que sur la participation des pourvoiries. Enfin, l'augmentation des fonds accordés permettrait à la filière, entre autres, d'offrir plus d'activités d'animation, d'assumer les frais de participation des entrepreneurs et de faciliter les déplacements dans la région. Par ailleurs, l'essor du tourisme dans la région pourra se faire en réglant les problèmes liés à la mise en œuvre de projets portant sur l'accès aérien aux régions et sur le réaménagement de l'aérogare de Chibougamau-Chapais.
- Sur les sept membres du comité de la filière EIBJ consultés, quatre se disent satisfaits du parcours réalisé jusqu'à présent et des résultats obtenus par la filière. Deux autres déclarent ne pas être satisfaits. Cependant, les sept répondants estiment que la filière demeurera pertinente dans les cinq prochaines années en raison de l'importance du secteur touristique dans le Nord-du-Québec. De plus, cinq répondants se disent optimistes à propos de l'évolution de la filière, contre un qui se dit pessimiste. Selon les membres du comité, une évolution positive de la filière pourra avoir lieu si les conditions suivantes sont réunies :
  - Revoir les règles de la filière afin qu'elles soient plus adaptées à la nordicité et aux réalités socioéconomiques de la région (ex. : étendue géographique, mobilisation et déplacements).
  - Augmenter le nombre d'entrepreneurs au sein du comité et les impliquer davantage dans le développement des projets et la reddition de comptes.
  - S'assurer que les projets en cours se réalisent.
  - Renforcer le dynamisme de la filière en matière d'animation et de réalisation de projets.
- Les trois participants aux réseaux d'affaires de la filière EIBJ estiment à l'unisson que celle-ci apporte une valeur ajoutée au tourisme dans le Nord-du-Québec. Les raisons évoquées pour soutenir l'idée de valeur ajoutée sont le fait pour la filière d'accompagner des projets en amont de la production ou de la commercialisation, de doter la région d'une image de marque et d'appuyer le développement des ressources humaines dans le secteur touristique. Pour les trois participants, les perspectives d'évolution de la filière sont bonnes, voire très bonnes, mais il faut également que :
  - les deux ATR impliquent davantage la filière dans les décisions relatives à des projets collaboratifs entre Cris et Jamésiens;
  - la formation de la main-d'œuvre soit priorisée, afin d'accélérer le développement du secteur touristique régional.

En ce qui concerne la filière Nunavik, outre les résultats très insatisfaisants constatés lors de cette évaluation, il a été noté qu'il n'y a plus de directeur pour gérer les activités. De plus, puisque la filière n'a pas souhaité collaborer à cette évaluation et a informé le Ministère de sa décision de se retirer du programme ACCORD, il revient aux autorités de donner les suites appropriées.



### 4.5 LES ÉLÉMENTS À SUIVRE EN CAS DE RENOUVELLEMENT DE L'AIDE

De manière générale, les résultats constatés dans la filière EIBJ sont supérieurs à ceux de la filière Nunavik. En cas de renouvellement des ententes d'aide financière, le Ministère devrait s'assurer que la filière EIBJ améliore ses résultats, surtout sur le plan de l'efficacité. Quant à la filière Nunavik, des améliorations sont attendues à tous les niveaux, et plus spécialement sur le plan de l'efficacité et des effets. Dans tous les cas, le Ministère et le créneau devraient porter attention aux éléments suivants :

#### En matière de pertinence

- S'assurer que le noyau d'organisations de chacune des filières atteigne au moins le seuil de 30, considéré comme une masse critique de clients.
- Susciter plus de participation aux activités des filières de la part des acteurs touristiques, et plus particulièrement de la part des entreprises privées.
- Encourager les filières à obtenir plus d'investissements privés pour diversifier leurs sources de financement.
- Développer plus d'activités et de projets structurants et inciter la clientèle à en faire autant.
- Faciliter l'émergence et la mise en œuvre de projets collaboratifs, que ce soit à l'échelle régionale, interrégionale ou internationale, ou encore avec d'autres créneaux.

#### En matière d'efficacité

- Inviter les filières à réaliser au moins 80 % de leurs plans d'action. Cela implique également de collecter des statistiques sur le tourisme local, comme prévu dans les axes de développement du créneau.
- Inciter des entrepreneurs privés du secteur touristique local à devenir des membres du comité de chacune des filières, afin que les entrepreneurs en constituent la majorité.
- Demander au comité de la filière EIBJ d'instaurer un processus de suivi formel de l'avancement des projets une fois que ces derniers ont passé l'étape de recommandation.
- Exiger le respect des attentes relatives à la reddition de comptes auprès du Ministère, y compris en matière de collaboration aux évaluations du Ministère.
- S'assurer de la visibilité de chacune des filières en leur demandant de réaliser elles-mêmes des activités de promotion dans et hors de la région du Nord-du-Québec, de façon à se démarquer de leurs partenaires régionaux. Cela favorisera le rayonnement et le développement d'une image de marque propre à chacune des filières et permettra aux citoyens et aux promoteurs de repérer plus facilement celles-ci.
- Inviter la filière EIBJ à diversifier ses promoteurs de projets en renforçant la promotion de ses activités.

#### En matière d'effets

- Inviter le créneau à mieux mesurer les résultats de ses projets auprès des entreprises et dans la région, ceci afin de concrétiser un de ses axes de développement.
- Encourager les filières à réaliser plus de projets d'innovation en s'inspirant, au besoin, de destinations nordiques comparables.
- Inviter le créneau à examiner les moyens de remplacer les activités de chasse au caribou qui seront interdites à partir de 2018.
- Suggérer aux filières d'obtenir plus d'investissement dans leurs activités de R-D.

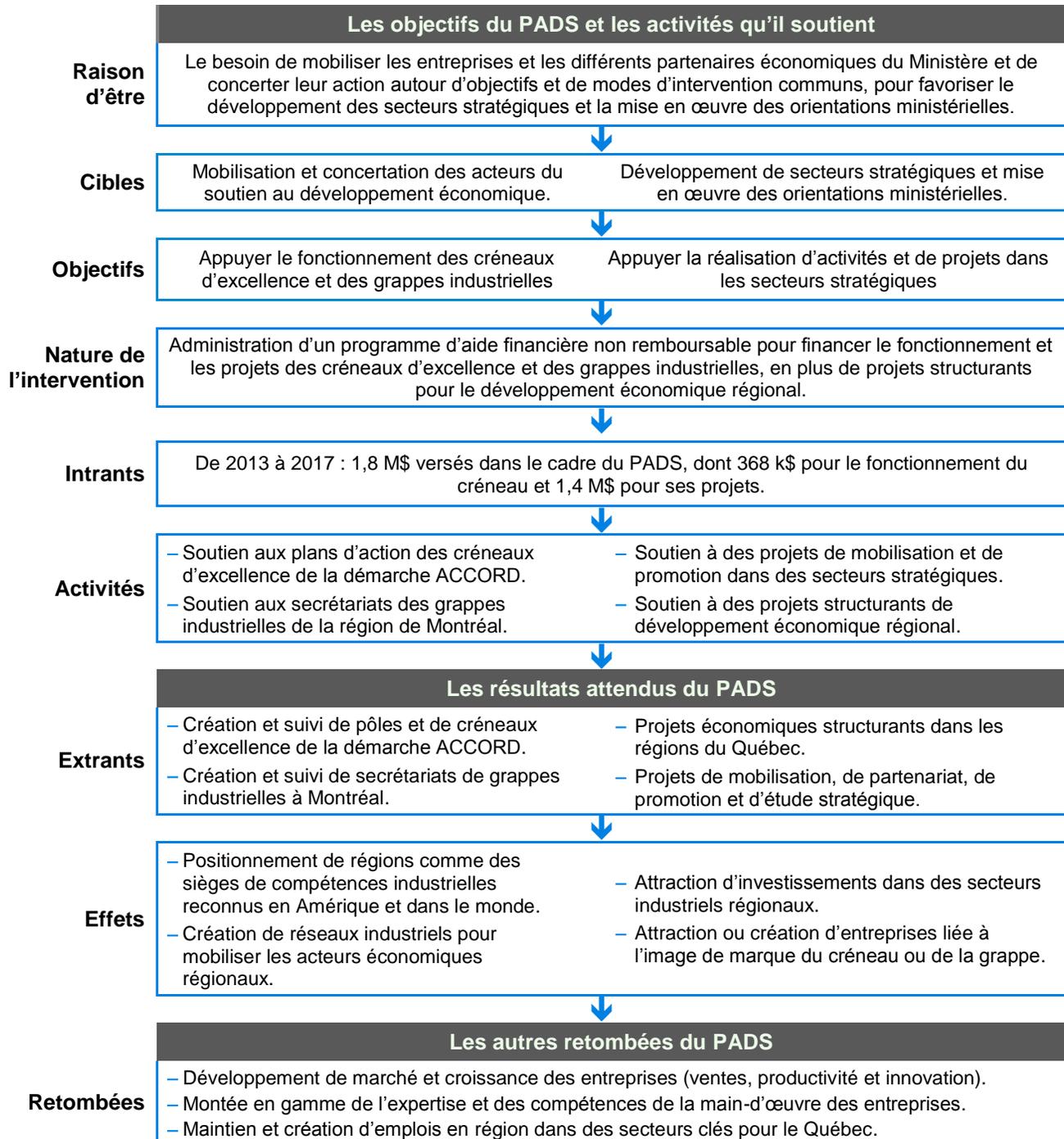
#### Autre

- Si le Ministère décidait de maintenir le financement de la filière Nunavik, déterminer un nouveau mandataire qui est un OBNL et non une administration publique, et dont la mission est essentiellement ou principalement liée au tourisme (ex. : Association touristique du Nunavik).



### 1.A MODÈLE LOGIQUE

Le tableau ci-dessous illustre la théorie du Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence (PADS), qui finance le fonctionnement et les projets des créneaux d'excellence de la démarche ACCORD. Il illustre la logique de l'intervention gouvernementale, en démontrant la cohérence des liens entre les objectifs de l'aide accordée et les résultats attendus par le Ministère. Il permet aussi de vérifier la pertinence de chacun des créneaux financés. **À cet effet, les objectifs et les résultats des créneaux doivent s'inscrire dans ceux du programme qui les finance.**





### 1.B MÉTHODE D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

La méthode d'évaluation utilise les principes de l'analyse multicritère. Pour chacun des critères, la comparaison des résultats obtenus et des cibles permet d'évaluer les résultats selon l'une des quatre appréciations qualitatives présentées au tableau A1. Après l'évaluation de chacun des critères, un pointage sur 100 est attribué à l'ensemble des résultats, de la manière suivante :

- Si la cible est dépassée, de 2,7 à 3 points sont attribués.
- Si la cible est atteinte, de 2,1 à 2,69 points sont attribués.
- Si la cible est partiellement atteinte, de 1,5 à 2,09 points sont attribués.
- Si la cible n'est pas atteinte, de 0 à 1,49 point est attribué.

Le score final sur 100 est la somme des scores obtenus dans chacun des trois éléments évalués. Les scores de chaque élément évalué sont obtenus selon l'expression suivante :

- Somme des points obtenus/maximum des points pour l'élément évalué.

Chacun des trois volets évalués est pondéré selon les poids présentés au tableau A2.

**Tableau A1**

#### Échelle d'appréciation de la performance

Appréciation qualitative	Intervalle
Performance très satisfaisante	90-100
Performance satisfaisante	70-89
Performance insatisfaisante	50-69
Performance très insatisfaisante	0-49

**Tableau A2**

#### Pondération des éléments à évaluer

Éléments à évaluer	Poids en %
La pertinence du créneau	40
L'efficacité du créneau	40
Les effets du créneau	20

### 1.C SOURCES DE DONNÉES

Les sources de données utilisées dans la présente évaluation sont les suivantes :

- **Une requête d'information adressée à la filière EIBJ**

Cette requête contenait un tableau de bord en format Excel visant à recueillir l'information quantitative et un formulaire d'évaluation en format Word afin de permettre à la filière de fournir des explications et des nuances à l'égard des données du tableau de bord ainsi que de s'autoévaluer.

- **La consultation de clients et de partenaires de la filière EIBJ**

Voici les clients et les partenaires de la filière EIBJ qui ont rempli les formulaires de consultation produits par le Ministère :

- Sept membres du comité de la filière sur onze, dont un entrepreneur.
- Trois participants (représentants d'OBNL) aux réseaux d'affaires de la filière.
- Deux entreprises clientes et deux OBNL, pour trois témoignages utilisables.

- **Revue de littérature**

La documentation pertinente, telle que les statistiques officielles provenant du ministère du Tourisme, a été analysée.

- **Documentation administrative**

- Ministère : conventions d'aide financière, bilans annuels et plans d'action transmis par les filières, liste de projets financés par le PADS, etc.
- Filière EIBJ : rapport transmis au ministère du Tourisme en 2017, états financiers, etc.



### 1.D LIMITES DE L'ÉVALUATION

Voici les principales limites de l'évaluation et les stratégies adoptées pour atténuer leurs effets :

**Tableau A3**

#### Les limites de l'évaluation et les stratégies d'atténuation de leurs effets

Limites de l'évaluation	Stratégies d'atténuation de leurs effets
Certaines cibles ne sont pas accompagnées d'attentes précises de résultats dans les conventions de subvention.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les évaluateurs ont proposé une grille d'évaluation au comité consultatif du cadre d'évaluation des créneaux ACCORD, composé de la direction responsable des créneaux d'excellence au Ministère et de coordonnateurs régionaux de la démarche ACCORD. Cette grille contenait des cibles de résultats dans chacun des critères évalués. Le comité consultatif a validé le choix des cibles, ce qui a permis d'évaluer la performance du créneau en comparant ses résultats aux cibles.</li> </ul>
La filière Nunavik n'a pas collaboré à l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recours aux données administratives disponibles au Ministère et provenant de la reddition de comptes effectuée par la filière Nunavik et par le suivi de résultats assuré par les directions responsables. Les données présentées dans le rapport ont été sélectionnées selon l'approche SMART.</li> </ul>
Évaluation rapide, effectuée en huit semaines, ce qui a entraîné une perte de données chiffrées sur les effets et a amené l'impossibilité d'effectuer des analyses poussées pour estimer les effets attribuables au créneau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La perte de données chiffrées et l'impossibilité de réaliser des analyses d'effets ont été compensées par la consultation de parties prenantes clés du dossier : comité de la filière, participants aux réseaux d'affaires, partenaires et entreprises.</li> </ul>

### 1.E TABLEAU DE POINTAGE

#### Évaluation du créneau Tourisme nordique – Pointage final des résultats sur 100

	Créneau	EIBJ	Nunavik	Maximum possible	
<b>Pertinence du créneau</b>					
	Critère 1 : La masse critique et le périmètre	8,33	10,67	6,00	13,33
	Critère 2 : La mobilisation et le financement	8,89	10,07	7,70	13,33
	Critère 3 : Les partenariats et les collaborations	7,78	9,26	6,30	13,33
	<i>Sous-total Pertinence (sur 40 points)</i>	<u>25,00</u>	<u>30,00</u>	<u>20,00</u>	<u>40,00</u>
<b>Efficacité du créneau</b>					
	Critère 4 : L'atteinte des objectifs du plan d'action	4,90	8,70	1,12	13,33
	Critère 5 : La gouvernance et la gestion du créneau	5,56	6,67	4,44	13,33
	Critère 6 : Le rayonnement et l'image de marque	5,70	6,96	4,44	13,33
	<i>Sous-total Efficacité (sur 40 points)</i>	<u>16,16</u>	<u>22,33</u>	<u>10,00</u>	<u>40,00</u>
<b>Effets du créneau</b>					
	Critère 7 : Le développement de marché et la croissance des entreprises	2,61	4,38	0,83	6,67
	Critère 8 : L'innovation et la R-D	3,13	5,15	1,11	6,67
	Critère 9 : La formation de la main-d'œuvre et l'emploi en région	3,67	5,67	1,67	6,67
	<i>Sous-total Effets (sur 20 points)</i>	<u>9,41</u>	<u>15,20</u>	<u>3,61</u>	<u>20,00</u>
<b>Total</b>	<b>50,57</b>	<b>67,53</b>	<b>33,61</b>	<b>100,00</b>	

# ANNEXE 2

## DÉTAILS SUR CERTAINS INDICATEURS

**Tableau A4**

### Investissements réalisés dans les activités et les projets du créneau (en k\$)

(Indicateur 4)

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
<b>Filière EIBJ</b>						
MESI (fonctionnement et projets)	171	294	349	295	21	1 130
Autres - Gouvernement du Québec	115	85	116	83	21	421
Niveau municipal ou fédéral	–	–	–	–	21	21
Industrie	–	–	50	60	13	123
Autres	135	160	135	125	13	568
<i>Sous-total EIBJ</i>	<b>422</b>	<b>539</b>	<b>650</b>	<b>563</b>	<b>89</b>	<b>2 262</b>
<b>Filière Nunavik (données partielles à titre indicatif)</b>						
Fonctionnement		350	405	681	–	1 435
Projets		140	665	409	17	1 231
<i>Sous-total Nunavik</i>		<b>490</b>	<b>1 070</b>	<b>1 089</b>	<b>17</b>	<b>2 666</b>
<b>TOTAL CRÉNEAU</b>	<b>422</b>	<b>1 029</b>	<b>1 719</b>	<b>1 652</b>	<b>106</b>	<b>4 928</b>

Sources : Requête d'information adressée à la filière EIBJ et documentation administrative, MESI, juin 2017.

**Tableau A5**

### Dépenses en R-D réalisées dans les activités et les projets de la filière EIBJ (en k\$)

(Indicateur 19)

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Dépenses en R-D	–	70	465	100	413	1 048

Source : Requête d'information adressée à la filière EIBJ, MESI, mai 2017.

**Tableau A6**

### Effet de levier du financement du Ministère pour la filière EIBJ (en k\$)

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
MESI - Fonctionnement et projets	171	294	349	295	21	1 130
Autres sources	251	245	301	267	68	1 132
<b>Effet de levier</b>	<b>1,46</b>	<b>0,83</b>	<b>0,86</b>	<b>0,91</b>	<b>3,29</b>	<b>1,00</b>

Source : Requête d'information adressée à la filière EIBJ, MESI, mai 2017.



[economie.gouv.qc.ca](http://economie.gouv.qc.ca)