



Société du Plan Nord

Rapport de revue de mandat

Date : 31 octobre 2024

Présenté à :



**Raymond Chabot
Grant Thornton**

**Société
du Plan Nord**

Québec



31 octobre 2024

**Raymond Chabot
Grant Thornton & Cie S.E.N.C.R.L.**
Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec)
H3B 4L8

T 514 878-2691

Madame Brigitte Boulianne
Vice-présidence à la gouvernance, à l'administration et à la performance
Société du Plan Nord
900, boulevard René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1R 2B5

Objet : Rapport de revue de mandat – Revue de mandat de la Société du Plan Nord en vertu de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur la revue de mandat de la Société du Plan Nord.

Ce rapport est destiné à l'usage de la direction de la Société du Plan Nord (ci-après « Société ») et ne devrait donc pas être distribué à d'autres fins que celles convenues. Une autorisation préalable de Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. (ci-après « RCGT ») est requise pour tout autre usage.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous remercions de la confiance que vous nous témoignez et nous demeurons à votre disposition pour toute assistance supplémentaire ou pour vous accompagner dans la poursuite de vos objectifs.

Pour toute information supplémentaire, n'hésitez pas à communiquer avec Pierre Fortin au 514 954-4639.

En espérant avoir l'occasion de partager vos défis, nous vous prions de recevoir, nos salutations les plus distinguées.



Pierre Fortin, CPA
Associé – Conseil en management

Table des matières

1.	Avant-propos.....	1
2.	Sommaire exécutif	2
2.1	Le mandat	2
2.2	La Société du plan Nord	2
2.3	Constats, points de surveillance et recommandations	5
3.	Mise en contexte et approche méthodologique	15
3.1	Mise en contexte.....	15
3.2	Approche méthodologique	16
4.	Présentation de la Société	19
4.1	Mise en contexte historique de la Société	19
4.2	Encadrement entourant la société	22
4.3	Gouvernance de la Société	24
4.4	Structure organisationnelle de la Société	29
4.5	Offre de service de la Société	34
4.6	Contributions de la Société pour le territoire nordique.....	41
4.7	Financement de la Société.....	46
4.8	Résultats financiers de la Société	47

5. Situation de la Société	49
5.1 Mise en contexte de l'analyse de la situation de la Société	49
5.2 Besoins du territoire / de la clientèle de la Société	50
5.3 Planifications stratégiques et plans d'exploitation	56
5.4 Modèle de gouvernance	63
5.5 Modes de gestion	78
5.6 Allocations des ressources	89
5.7 Activités courantes et projets	98
5.8 Suivi et mesure des résultats	105
6. Recommandations	114
6.1 Besoins du territoire, de la clientèle et des partenaires de la société	114
6.2 Mission, vision et valeurs de la Société	115
6.3 Planifications stratégiques et plans d'exploitation.....	116
6.4 Modèle de gouvernance	116
6.5 Modes de gestion	117
6.6 Allocation des ressources	118
6.7 Opérations courantes et réalisation de projets.....	120
6.8 Suivi des résultats.....	121
6.9 Proposition de l'actualisation de la loi sur la Société du plan nord	122

Annexes

Annexe 1 – Documentation consultée et entrevues réalisées

Annexe 2 – Déclaration des partenaires 9 mai 2011

Annexe 3 – Collaboration et partenariats de la Société

Annexe 4 – Carte du territoire nordique québécois

1. Avant-propos

La présente revue de mandat est la première de l'histoire de la Société du Plan Nord (ci-après la « Société »). À cet effet, il s'agit aussi du premier document à présenter l'organisation dans sa totalité.

L'exercice, qui a été mené par la firme Raymond Chabot Grant Thornton (ci-après « RCGT »), a permis de mettre en évidence la singularité de la Société dans l'administration publique québécoise et même, à notre connaissance, dans le monde.

Cette singularité se dénote dans la particularité du mandat de la Société, qui n'est pas relié à la gestion d'une mission de l'État comme le sont habituellement les mandats ministériels.

Au contraire, le mandat de la Société se définit difficilement et reflète l'étendue des besoins auxquels font face les collectivités habitant le territoire nordique. Elle tend à agir là où les autres n'agissent pas ou peu sur ce territoire. C'est pour cette raison que les actions de la Société s'orientent dans une multitude de domaines, étant toujours guidées par le développement de ce territoire et de ses communautés.

À la richesse de ce mandat de développement nordique s'ajoute la prise en compte de la singularité du territoire au nord du 49^e parallèle, lequel a des réalités et des besoins spécifiques particuliers qui le distinguent du reste du Québec.

Les éléments mentionnés ici sont à prendre en compte dans la lecture de ce document dans la mesure où ils justifient la complexité de l'analyse menée dans le cadre de cette revue de mandat. À cet effet, nous espérons que ce rapport de revue de mandat permettra au lecteur de comprendre la réalité et les bénéfices multiples de l'organisation unique au monde, en matière de développement régional, qu'est la Société.

2. Sommaire exécutif

2.1 LE MANDAT

La *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (ci-après la « LGSÉ ») exige que le ministre responsable d'une telle société fasse rapport au gouvernement au minimum tous les 10 ans sur l'application de la loi constitutive de cette société. En vertu de cette loi, la ministre des Ressources naturelles et des Forêts et ministre responsable de la Société doit faire rapport au gouvernement sur l'application de la *Loi sur la Société du Plan Nord* (ci-après la « LSPN »). Cet exercice de reddition de comptes du ministère des Ressources naturelles et des Forêts auprès du gouvernement est appelé ici « revue de mandat ».

Les objectifs visés par la revue de mandat d'une société d'État sont :

- d'analyser la mission des sociétés d'État afin de s'assurer que leur mandat demeure harmonisé avec les priorités du gouvernement;
- d'apprécier la performance globale des sociétés d'État;
- de fournir des recommandations pertinentes pour l'amélioration de la performance de l'organisme visé.

Le mandat réalisé a ainsi consisté à répondre à ces différents éléments.

2.2 LA SOCIÉTÉ DU PLAN NORD

Inspirée de la Déclaration des partenaires du 9 mai 2011, la LSPN a été adoptée en décembre 2014 et a constitué la Société, entrée en fonction en avril 2015.

Sa mission consiste à contribuer, dans une perspective de développement durable, au développement intégré et cohérent du territoire nordique du Québec en conformité avec les orientations définies par le gouvernement ainsi qu'en concertation avec les représentants des régions et des nations autochtones concernées ainsi que du secteur privé¹.

Ainsi, dans le cadre de l'exercice de son mandat, la Société :

- coordonne et contribue, financièrement ou de toute autre manière, à la mise en œuvre des orientations mentionnées dans sa mission;
- coordonne la réalisation d'infrastructures et, le cas échéant, les implante ou les exploite, seule ou en partenariat;
- accompagne et appuie les communautés locales et autochtones dans leurs projets de développement communautaire, social et économique;

¹ Ce libellé se retrouve à l'article 4 de la LSPN.

- réalise des activités de recherche et de développement ainsi que des activités d'acquisition de connaissances du territoire ou y contribue;
- contribue à la mise en place de mécanismes devant permettre de consacrer, d'ici à 2035, 50 % du territoire nordique du Québec à des fins autres qu'industrielles, à la protection de l'environnement et à la sauvegarde de la biodiversité;
- contribue à maximiser les retombées économiques générées par la mise en valeur des ressources naturelles sur le territoire nordique, conformément aux engagements intergouvernementaux et internationaux du Québec en matière de commerce;
- fait connaître aux entreprises locales et régionales, ainsi qu'à l'ensemble des entreprises québécoises, les besoins en biens et services des donneurs d'ordres à l'œuvre sur le territoire nordique;
- conseille le gouvernement sur toute question que celui-ci lui soumet;
- exécute tout autre mandat que lui confie le gouvernement.

Par ailleurs, le système de gouvernance de la Société est composé d'une assemblée des partenaires, de son conseil d'administration et de ses trois comités, soit le comité de vérification, le comité des ressources humaines et le comité de gouvernance et éthique (voir p. 24 : section 4.3. Gouvernance de la Société).

Enfin, pour la réalisation de sa mission, dans son offre de service, la Société propose en continu des programmes et des outils de financement en fonction des enjeux et des besoins observés. Elle offre actuellement plusieurs services qui répondent à des priorités identifiées au cours des dernières années pour le territoire, notamment en matière de :

1. Soutien financier et accompagnement des communautés à travers de nombreux programmes d'aide financière tels que :
 - Le Fonds d'initiatives nordiques;
 - Le Programme de sécurité alimentaire nordique;
 - Le Programme de formation de la main-d'œuvre en milieu nordique;
 - L'enveloppe d'opportunité prévue sur la période 2023-2028 qui vise à appuyer et promouvoir des projets qui correspondent à au moins une des quatre orientations du Plan d'action nordique en vigueur suivantes :
 - Accroître la connectivité au territoire;
 - Miser sur les forces économiques nordiques;
 - Stimuler la vitalité des collectivités;
 - Préserver un environnement unique;
 - Les ententes sectorielles, dont :
 - Une entente sectorielle visant l'attraction et l'établissement durable en Côte-Nord;
 - Une entente sectorielle d'accélérateur économique du secteur de Matagami, région Nord-du-Québec 2022-2025;

- Des solutions de financement développées à l'automne 2023 qui sont des aides financières ponctuelles dotées de conditions de remboursement;
 - D'autres enveloppes du cadre financier du Plan d'action nordique 2023-2028 qui visent à soutenir l'élaboration et la réalisation de grands projets d'infrastructures d'accès au territoire et les infrastructures multiusagers en territoire nordique. La Société accompagne et soutient financièrement les ministères et organismes dans leurs grands projets d'infrastructures pluriannuels tels que le déploiement des télécommunications dans la région administrative du Nord-du-Québec, la réfection et le prolongement de routes stratégiques et essentielles, l'amélioration de l'accès aux ressources, la construction de bâtiments pour des services divers (notamment pour les soins et l'éducation) ainsi que des investissements en infrastructures ferroviaire et portuaires;
2. Maximisation des retombées économiques sur le territoire nordique. Pour ce faire, la Société accompagne les fournisseurs locaux afin de leur permettre de prendre part aux occasions d'affaires sur le territoire tels que les contrats publics et privés;
 3. Soutien à la recherche et développement ainsi qu'à l'acquisition de connaissances. En effet, la Société mandate des fournisseurs de services visant la création, la valorisation, le partage et la diffusion de ces connaissances. Elle est également active dans différentes tribunes et structures de nature intergouvernementale ou internationale en lien avec le développement des régions arctiques et nordiques du pays;
 4. Développement durable, en l'intégrant dans ses décisions, de financement au premier chef, pour maximiser les retombées sociales, environnementales et économiques des projets soutenus et pour en réduire les risques;
 5. Conservation et protection du territoire nordique et de sa biodiversité. À ce titre, la Société travaille de concert avec les ministères et organismes afin de s'assurer de développer les mécanismes et outils de conservation qui permettent d'atteindre la cible de conservation de 50 % du territoire nordique en 2035 susmentionnée;
 6. Réalisation de mandats confiés par le gouvernement. En effet, le gouvernement du Québec confie certains mandats spécifiques à la Société, dont principalement la coordination de son action au nord du 49^e parallèle, laquelle se concrétise par le Plan d'action nordique;
 7. Services administratifs internes, de planification et de gestion de la performance afin de fournir un support aux hautes autorités et à des unités administratives (voir p. 32 : figure 1 : Organigramme de la Société);
 8. Soutien au tissu social des communautés par des actions et des projets permettant la rétention des populations et leur vitalité en matière de services aux familles, en éducation, en santé, en loisirs et autres facteurs fondamentaux pour l'occupation dynamique du territoire.

2.3 CONSTATS, POINTS DE SURVEILLANCE ET RECOMMANDATIONS

Considérant les objectifs de l'exercice, nous considérons, au regard de l'état de la situation présentée dans cette revue de mandat, que :

- la mission actuelle de la Société est toujours alignée sur les objectifs gouvernementaux;
- la Société remplit adéquatement son mandat;
- la Société répond aux exigences de performance globale, dans le respect des objectifs établis à travers les plans stratégiques et les plans d'action nordiques.

Néanmoins, nous considérons que des pistes d'amélioration peuvent être mises de l'avant pour maximiser les effets bénéfiques de l'organisation sur le territoire nordique, ses habitants, son développement durable, ainsi que pour accroître sa performance à remplir sa mission et à suivre les orientations gouvernementales.

C'est ainsi qu'à partir d'un cadre de référence visant à évaluer les organisations, soit le modèle de l'organisation performante (voir p. 49 : figure 2 : Modèle des organisations performantes), nous avons pu établir une liste des principaux constats à partir desquels nous soulignons des points à surveiller ainsi que des recommandations. Ces éléments se retrouvent énumérés plus bas, selon les principales observations faites tout au long de cette revue de mandat.

2.3.1 Besoins du territoire, de la clientèle et des partenaires de la Société

La mission de la Société consiste, selon l'article 4 de la LSPN, à contribuer au développement intégré et cohérent du territoire nordique, dans une perspective de développement durable, en conformité avec les orientations définies par le gouvernement et en concertation avec les représentants des régions et des nations autochtones concernées ainsi que du secteur privé.

Il ressort de notre analyse que les besoins du territoire nordique, de la clientèle et des partenaires de la Société sont fortement liés :

- à l'offre de service de la Société;
- au contenu des planifications stratégiques de la Société;
- au contenu des plans d'exploitation de la Société;
- au contenu des plans élaborés et coordonnés par la Société, comme les plans d'action nordiques;
- aux actions et au rôle de la Société au sein de l'État.

Par ailleurs, notre analyse nous a permis de constater que les besoins sont immenses et variés sur le territoire, notamment en raison de sa taille et de ses spécificités. Cependant, en raison de la prise en compte des besoins exprimés par les différents acteurs, nous constatons une grande satisfaction globale de la clientèle face à l'offre de service de la Société (8,8/10).

À cet effet, nous émettons la **recommandation** suivante :

- 1. La Société doit poursuivre son écoute des besoins du territoire et des acteurs qui y vivent. Afin de répondre à ces besoins, il est proposé de cibler l'action de la Société sur quelques chantiers qui resteraient à déterminer (par exemple le logement, les infrastructures, l'accessibilité du territoire, la protection de la diversité, etc.) afin de répondre d'une manière moins dispersée aux besoins que par l'entremise des plans d'action nordiques. Ces différents chantiers pourraient être déterminés conjointement avec l'Assemblée des partenaires, les connaissances du milieu présentes à l'interne, les différentes cueillettes d'informations réalisées auprès des acteurs du milieu et du gouvernement dans les nombreuses planifications de la Société.

2.3.2 Mission, vision et valeurs de la Société

Comme explicité précédemment, la mission de la Société concerne le développement intégré et cohérent du territoire nordique en conformité avec les orientations définies par le gouvernement du Québec et dans une perspective de développement durable.

Il ressort de notre analyse que :

- La mission de la Société est toujours d'actualité;
- La vision² de la Société a été revue au fil des années et réactualisée afin de répondre aux besoins des acteurs du territoire nordique;
- Les valeurs³ ont été élaborées en concertation avec le personnel de la Société et représentent l'esprit organisationnel de celle-ci;
- La Société s'arrime aux différentes orientations gouvernementales et contribue activement à l'établissement des priorités gouvernementales en territoire nordique, qu'elle propose au gouvernement qui les approuve;
- La notion de vision intégrée du territoire est en trame de fond de l'action de la Société, mais n'apparaît pas dans la mission présente à la LSPN.

À cet effet, nous émettons les **recommandations** suivantes :

- 2. En cas de révision de la LSPN, la notion de vision intégrée du territoire, en trame de fond de l'action de la Société, pourrait faire l'objet d'un ajout;
- 3. Il pourrait aussi être question de remplacer l'appellation « territoire du Plan Nord » par celle actuellement en vigueur de « territoire nordique ».

2.3.3 Planifications stratégiques et plans d'exploitation

La Société structure son développement selon des planifications stratégiques et annuelles (qu'elle dénomme plans d'exploitation) ainsi que par des plans sectoriels (par exemple concernant la transformation numérique et la gestion intégrée des risques). Ces planifications lui permettent de disposer de balises et d'évaluer le travail parcouru à l'aide

² « Par sa connaissance et sa capacité à mettre en place des solutions répondant aux spécificités propres au territoire, être reconnue comme une leader et une facilitatrice en matière de développement nordique durable. »

³ Les valeurs de la Société du Plan Nord sont l'agilité, la concertation, l'intégrité et le leadership.

d'objectifs ciblés. Depuis sa création, la Société a élaboré trois plans stratégiques couvrant les périodes suivantes : 2015-2020, 2020-2023 et 2023-2028.

Il ressort de notre analyse de ces plans, de leur élaboration et de leur mise en œuvre, que :

- L'arrimage entre, d'une part, les orientations et les attentes gouvernementales et, d'autre part, les équipes de la Société en charge de l'élaboration des planifications stratégiques se fait de manière coordonnée, fluide et efficace. La Société élabore ses planifications stratégiques en adéquation avec sa mission et en concertation avec le milieu, notamment par l'entremise de l'Assemblée des partenaires;
- La structure des planifications sur des horizons d'un et trois ans ne favorise pas une vision à long terme du développement de la Société et de ses projets, alors que certains projets nécessitent des planifications davantage sur le long terme; la planification stratégique quinquennale 2023-2028 est en réponse à ce besoin;
- La Société est un des rares organismes à devoir faire approuver ses plans d'exploitation (produits annuellement) par le Conseil des ministres, en plus de ses plans stratégiques, en vertu de l'article 19 de la LSPN;
- La Société a développé un outil de centralisation des suivis de ses différentes planifications, nommé le « tableau de bord », qui permet aux membres du conseil d'administration et du comité de direction de bénéficier d'informations à jour dans leurs processus de suivi et décisionnel.

À cet effet, nous émettons les **recommandations** suivantes :

- 4. Poursuivre la consultation des acteurs du milieu, notamment via l'Assemblée des partenaires, dans l'élaboration des planifications stratégiques et opérationnelles afin de maintenir la pertinence de la Société pour le développement du territoire nordique;
- 5. Favoriser la rédaction de plans stratégiques qui s'étaleront sur une période de cinq ans afin de faciliter la planification à long terme du développement organisationnel et régional. Cette durée permet une utilisation raisonnable des ressources internes de la Société et la prise en compte des grands enjeux nordiques, qui nécessitent des interventions sur le long terme;
- 6. Retirer, dans la LSPN, l'article 19, qui rend obligatoire pour la Société de présenter son plan d'exploitation annuel au Conseil des ministres, afin de réduire la lourdeur administrative entourant cette procédure et de favoriser une adoption du plan d'exploitation annuel par le conseil d'administration seulement;
- 7. Poursuivre le développement du tableau de bord à l'aide des outils numériques pour alléger sa mise à jour à l'aide d'outils d'automatisation;
- 8. Continuer de répondre aux besoins du territoire nordique en déployant de grands chantiers transversaux permettant de réunir les forces vives des partenaires autour de ces enjeux et d'augmenter leur force de frappe.

2.3.4 Modèle de gouvernance

La Société est administrée par un conseil d'administration composés de membres nommés par le gouvernement. Afin de mener à bien son travail, le conseil d'administration est assisté par trois comités internes⁴. La structure de gouvernance prévoit aussi que la Société est appuyée, dans la réalisation de sa mission, par l'Assemblée des partenaires, dont les membres sont nommés par le conseil d'administration pour être représentative des communautés locales et autochtones et des principaux secteurs d'activités concernés par le développement du territoire nordique.

Il ressort de notre analyse de la structure de gouvernance que :

- La composition du conseil d'administration de la Société, ses comités ainsi que l'indépendance de ses membres sont conformes à ses obligations légales mentionnées dans la LGSE;
- Le conseil d'administration de la Société a mis en place des processus et des outils de gouvernance afin d'évaluer son fonctionnement et sa performance, ce qui lui permet d'assurer un suivi rigoureux dans une approche d'amélioration continue;
- La composition de l'Assemblée des partenaires est adéquate à son mandat de représentativité des acteurs du territoire nordique;
- L'Assemblée des partenaires a un taux de satisfaction inférieur à ce qui serait souhaité par les autorités internes de la Société (cible 2023-2024 de 80 %, mais pour un résultat de 76 %, ce qui représente néanmoins une amélioration de six points de pourcentage par rapport à la valeur de départ de 70 %). Le taux de satisfaction souhaité pour 2028 est de 85 %.

Sur la base de ces constats, nous émettons les **recommandations** suivantes :

- 9. Maintenir les plus hautes exigences dans la composition du conseil d'administration et dans ses processus d'évaluation, notamment par la formation continue des membres;
- 10. Renforcer les liens entre le conseil d'administration et l'Assemblée des partenaires, tout en conservant les rôles et responsabilités des deux instances;
- 11. Renforcer le taux de mobilisation de l'Assemblée des partenaires en l'interpellant sur davantage de dossiers et en l'encourageant à constituer des comités de travail sur différentes thématiques en lien avec les enjeux les plus importants identifiés sur le territoire;
- 12. Positionner davantage la Société comme leader auprès des ministères, organismes et autres acteurs économiques, sociaux et environnementaux, en matière de développement du territoire nordique.

2.3.5 Modes de gestion

La structure de gestion de la Société est organisée comme suit : le président-directeur général s'appuie dans ses décisions sur l'équipe du bureau du PDG ainsi que sur les trois vice-présidences, elles-mêmes divisées en deux directions chacune, ainsi que sur le Pôle

⁴ Soit le comité de gouvernance et d'éthique, le comité de ressources humaines et le comité d'audit.

d'expertise en développement durable (voir p. 32 : Organigramme). Cette structure organisationnelle a évolué depuis les débuts de la Société et est le fruit d'un ajustement aux différents besoins du territoire nordique.

Il ressort de notre analyse sur les modes de gestion de la Société que :

- La structure actuelle de la Société répond aux besoins du territoire et permet à la Société de réaliser pleinement sa mission;
- La Société est relativement jeune; certains secteurs d'activités sont encore en consolidation ou en développement; l'utilisation optimale de ses ressources demeure une préoccupation de ses dirigeants;
- La Société a mis en place des modes de gestion et de développement des compétences du personnel et de la direction. En effet, la Société a élaboré un profil de compétences pour le président-directeur général et pris en compte les besoins en formation de son personnel et de ses administrateurs dans les actions opérationnelles. Ces formations permettent à la Société de bénéficier d'une direction et d'un personnel à jour sur les enjeux du territoire nordique et de l'administration publique.

Sur la base de ces constats, nous émettons les **recommandations** suivantes :

- 13. Poursuivre l'adaptation organisationnelle pour répondre aux enjeux soulevés par la croissance rapide de la Société;
- 14. Doter la Société des ressources requises afin de répondre à la croissance des besoins des habitants du territoire nordique, notamment en ressources humaines et financières;
- 15. Poursuivre les efforts visant à assurer l'utilisation optimale des ressources autant humaines que financières de la Société.

2.3.6 Allocation des ressources

La Société utilise des ressources de divers types : financières, humaines, informationnelles et matérielles. Il ressort de notre analyse concernant l'allocation de ces ressources que :

Ressources financières :

- Les ressources financières de la Société sont allouées et gérées adéquatement. Cependant, quelques sommes sont reportées aux années suivantes en raison de la non-réalisation de projets ou du report dans le temps de certains de ceux-ci. La Société n'a pas ou peu de contrôle sur ces éléments, les projets étant réalisés par des tiers;
- Certains processus administratifs gouvernementaux causent une lourdeur administrative pour l'accueil et la distribution de certains fonds, notamment ceux du gouvernement fédéral. Les sommes provenant de divers programmes du gouvernement fédéral font souvent l'objet d'ententes avec le gouvernement du Québec et impliquent un processus de transfert de fonds requérant que les fonds transitent par un compte à fins déterminées dont la Société ne peut posséder légalement. La Société doit donc trouver un intermédiaire auprès d'un ministère. Pour les ministères, cela apporte une lourdeur administrative pour un projet dont ils ne sont pas nécessairement contributeurs;

- La dotation du Fonds du Plan Nord pourrait être augmentée jusqu'au maximum prévu par la *Loi instituant le Fonds du Plan Nord* (article 4) afin de répondre aux immenses besoins du territoire nordique et de ses habitants. Actuellement, cette dotation s'établit à 65 % de cette capacité;

Ressources humaines :

- Depuis plusieurs années, la Société déploie davantage d'effectifs au nord du 49^e parallèle dans un objectif de régionalisation. En 2023-2024, les cibles corporatives et gouvernementales fixées ont été atteintes :
 - L'implantation du télétravail à la suite de la pandémie de COVID-19 ainsi que la transformation numérique ont permis à la Société de faciliter la régionalisation de certains postes basés auparavant au siège social situé à Québec;
 - La Société s'est vu octroyer 20 postes⁵ par le Secrétariat du Conseil du trésor à la suite de ses demandes d'effectifs en 2022-2023; 65 % de ces postes devront être dotés en région;
 - En dépit de l'article 3 de la LSPN, qui prévoit l'installation d'antennes dans toutes les régions du territoire nordique, une antenne au Nunavik reste manquante parmi les différents bureaux de la Société établis sur le territoire nordique;
- Malgré les efforts déployés par la Société pour se positionner comme un employeur de choix et un taux de mobilisation des employés de 86 %, des difficultés de recrutement et de rétention persistent. Elles sont causées par certaines conditions de travail perçues comme moins avantageuses que les conditions offertes par d'autres ministères et organismes. Par exemple, la mutation des postes entre un ministère et la Société sans que l'employé ait à démissionner de la fonction publique est l'une de ces conditions;
- Concernant le taux de roulement du personnel de la Société, il est en augmentation depuis cinq années, passant de 17 % en 2019-2020 à 21 % en 2023-2024;

Ressources informationnelles :

- Notre analyse mène au constat que les ressources informationnelles de la Société sont allouées et gérées adéquatement :
 - Un audit indépendant en cybersécurité a été réalisé au printemps 2023 afin de veiller à la saine gestion des technologies de l'information de la Société. Les résultats sont très positifs;
 - La Société possède un plan de classification de l'information très récent qui lui permet d'assurer une saine gestion documentaire électronique;

Ressources matérielles et approvisionnement :

- Les ressources matérielles de la Société sont allouées et gérées adéquatement, en synergie et selon les règles du Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG).

⁵ 15 équivalents temps complet (ETC) en 2023-2024, auxquels s'ajoutent trois ETC au cours de l'exercice financier 2024-2025 et deux ETC au cours de l'exercice financier 2025-2026 pour un total récurrent de 20 ETC au cours des exercices financiers subséquents.

Enfin, il apparaît que même si la Société ne dispose actuellement pas d'un plan d'optimisation des ressources, l'optimisation reste une préoccupation constante au sein de la Société, surtout en ce qui a trait à la transformation numérique.

Sur la base de ces constats, nous émettons les **recommandations** suivantes :

Ressources financières :

- 16. Réduire, dans la mesure du possible, le report de sommes. Cela permettrait d'améliorer la capacité de la Société à prédire les sorties de fonds et d'être davantage en mesure d'engager les sommes à sa disposition et d'augmenter ses capacités de réalisation de projets, ainsi que d'accroître son agilité financière;

La dotation actuelle du Fonds du Plan Nord ne permet pas à la Société de maximiser son impact financier. Un changement de la *Loi instituant le Fonds du Plan Nord* permettrait de modifier les limites de la dotation; ainsi nous recommandons de :

- 17. Rehausser la dotation actuelle du Fonds du Plan Nord jusqu'au maximum prévu par l'article 4 de la *Loi sur le Fonds du Plan Nord* afin de maximiser les retombées financières sur le territoire;

Ressources humaines :

- 18. Travailler sur les stratégies de rétention et de recrutement, notamment à travers la poursuite du projet de marque employeur, afin de bonifier l'attractivité de la Société et de diminuer le taux de roulement;
- 19. Prendre en compte les coûts élevés pour habiter le territoire nordique en rehaussant les indemnités offertes visant à compenser ceux-ci. Cela pourrait bonifier l'attractivité de la Société;
- 20. Poursuivre les efforts visant à pourvoir des postes en région afin d'atteindre la cible de 50 % fixée pour le 31 mars 2028 à la planification stratégique 2023-2028;

Ressources informationnelles :

- 21. Poursuivre la mise en œuvre du plan de transformation numérique 2023-2027 et y attribuer les ressources nécessaires à son déploiement afin de contribuer à l'efficience des équipes;
- 22. Accentuer les efforts pour améliorer l'intelligence d'affaires de la Société ainsi que sa capacité à répondre aux besoins;
- 23. Poursuivre la mise en œuvre des recommandations reçues en matière de cybersécurité afin d'assurer la protection des équipements et de l'information détenus par la Société;

Ressources matérielles et approvisionnement :

- Aucune recommandation n'est émise concernant les ressources matérielles et l'approvisionnement de la Société.

2.3.7 Opérations courantes et réalisation des projets

Cette revue de mandat nous a permis de constater une évolution de la maturité organisationnelle de la Société depuis sa création. Cependant, des enjeux concernant l'organisation du travail, notamment en matière de reddition de comptes, de manque d'outils à disposition des équipes pour supporter la réalisation d'une importante documentation, de transferts de connaissances sur le Nord demeurent.

Par ailleurs, il a été constaté que le processus interne de gestion des risques mis en place par la Société contribue à son amélioration et lui permet de rester vigilante face aux risques.

Ainsi, sur la base de cette analyse et en lien avec le plan de transformation numérique 2023-2027 de la Société ainsi que le plan de gestion des savoirs en cours de déploiement au sein de la Société avec le MRNF, nous émettons les **recommandations** suivantes :

- 24. Poursuivre la conception et la mise en œuvre des outils transversaux visant à optimiser et maximiser la recherche d'informations dans l'optique d'améliorer la connaissance de l'organisation du territoire nordique, ainsi qu'à faire gagner l'organisation en intelligence d'affaires;
- 25. Optimiser la collaboration entre les différentes unités d'affaires au sujet du partage d'informations et d'expertises;
- 26. Poursuivre l'optimisation de la collaboration et les échanges avec le MRNF et le MCN afin d'accélérer sa transformation numérique;
- 27. Poursuivre l'optimisation de la gestion documentaire et l'implantation des processus de transfert de connaissances, notamment pour les connaissances spécifiques au territoire nordique;
- 28. Poursuivre la collaboration avec le ministère d'attache de la Société pour le partage de certaines ressources spécialisées et/ou certains services ponctuels pour lesquels la Société ne dispose pas des ressources requises compte tenu de sa masse critique.

2.3.8 Suivi des résultats

La Société, dans l'atteinte de sa mission, réalise quotidiennement des projets ainsi que des opérations courantes. Il ressort de notre analyse de ces éléments que :

- Le processus interne de la gestion des risques mis en place par la Société contribue à son amélioration continue et lui permet de rester vigilante face aux risques émergents dus à l'évolution des situations externes et internes;
- L'organisation du travail au sein de la Société est grandement dépendante des réalités suivantes :
 - D'importantes exigences en matière de reddition de comptes, propres à l'administration publique, sont nécessaires à chaque étape des opérations courantes;
 - Un manque d'outils à disposition des équipes pour supporter la production de documentation;
 - Un manque d'outils visant à maximiser la recherche de connaissances sur le Nord;

- Des difficultés existent concernant le transfert de connaissances au sein de l'organisation, ce qui fragilise certaines expertises détenues au sein de la Société.

Sur la base de ces constats et en lien avec son plan de transformation numérique 2023-2027, nous **recommandons** que la Société :

En tant que société d'État, la Société prône une gestion axée sur les résultats. Elle en fait rapport notamment dans son rapport annuel de gestion produit à chaque fin d'exercice. Il ressort de notre analyse que :

- La Société et son conseil d'administration se sont dotés de cibles et d'indicateurs permettant de mesurer les progrès accomplis. Elle en assure un suivi rigoureux et régulier et en fait rapport au conseil d'administration;
- La Société répond à ses différentes obligations de conformité, notamment en ce qui a trait à celles inhérentes à la LSPN, à la *LGSÉ* ainsi qu'à la *Loi sur le développement durable*;
- Le travail effectué par la Société contribue fortement au développement du territoire, notamment en matière de routes, d'infrastructures, de télécommunications, de soutien aux activités des entreprises du territoire, de sécurité alimentaire, de protection environnementale, etc. En raison de la grande diversité des réalités sociales, économiques et environnementales et dans des perspectives d'amélioration continue, la Société peut progresser dans sa connaissance du territoire nordique et identifier les meilleures pistes de solutions pour desservir et améliorer les conditions de vie des différentes communautés.

Dans cette optique, nous émettons les **recommandations** suivantes :

- 29. Maintenir, dans les cibles établies dans les planifications stratégiques, un suivi de la satisfaction de la clientèle et du personnel de la Société afin de permettre une amélioration en continu des services offerts par la Société à partir des rétroactions obtenues;
- 30. Maintenir le développement de la connaissance du territoire nordique et de ses spécificités grâce au déploiement d'effectifs sur le territoire nordique et par le recrutement, à Québec comme sur le territoire, d'experts du territoire. En augmentant encore davantage sa connaissance du territoire nordique, la Société aura plus de facilité à identifier des objectifs stratégiques qui lui permettront de maximiser les retombées positives sur le territoire;
- 31. Doter le gouvernement du Québec, via un organisme partenaire de la Société, d'indicateurs adaptés au territoire nordique afin de disposer de données fiables sur l'évolution de la situation;
- 32. Développer l'influence de la Société auprès des ministères et organismes afin d'instaurer une meilleure compréhension et prise en compte des réalités du Nord dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques.

2.3.9 Proposition d'actualisation de la LSPN

Nous constatons qu'il n'y a pas lieu de modifier la LSPN. Sa mission telle qu'elle est y est décrite et les pouvoirs dont elle dispose répondent toujours à la raison d'être de son adoption.

Bien que nous ne recommandions pas la réouverture de la LSPN à court terme, nous émettons tout de même les **recommandations** suivantes qui pourraient être prises en compte dans l'éventualité où une modification législative serait envisagée dans le futur :

- 33. Une marge de manœuvre plus grande pourrait être accordée à la Société afin qu'elle puisse opérer son plan d'exploitation annuel sans approbation par le Conseil des ministres, puisqu'il découle lui-même de la planification stratégique, elle-même approuvée par le gouvernement – sans compter que la Société fait partie des deux seules sociétés d'État devant faire approuver leurs plans d'exploitation (art 19);
- 34. La notion de conformité avec les orientations définies par le gouvernement relatives au Plan Nord pourrait être retirée, la Société s'inscrivant de facto dans les différentes orientations du gouvernement du Québec;
- 35. Les mentions au territoire du Plan Nord aux articles 4, 5 et 8 pourraient être actualisées pour y parler plutôt de territoire nordique;
- 36. Le libellé de l'article 3 faisant mention de la Baie-James–Eeyou Istchee pourrait être remplacé par le libellé habituellement utilisé : Eeyou Istchee Baie-James;
- 37. La mention du Bureau de commercialisation de la Société à l'article 6 de la LSPN pourrait être retirée, mention qui semble limitative pour la Société, puisqu'elle implique un moyen plutôt qu'un objectif.

3. Mise en contexte et approche méthodologique

3.1 MISE EN CONTEXTE

La LGSE (article 41) exige que le ministre responsable d'une telle société fasse rapport au gouvernement, au minimum tous les 10 ans, sur l'application de la loi constitutive de cette société. En vertu de cette loi, la Ministre doit faire rapport au gouvernement sur l'application de la LSPN. Cet exercice de reddition de comptes de la Ministre auprès du gouvernement est appelé ici « revue de mandat ».

La Société a retenu les services de RCGT afin de répondre aux objectifs visés par la revue de mandat d'une société d'État, qui sont :

- d'analyser la mission des sociétés d'État afin de s'assurer que leur mandat demeure harmonisé avec les priorités du gouvernement;
- d'apprécier la performance globale des sociétés d'État;
- de fournir des recommandations pertinentes pour l'amélioration de la performance de l'organisme visé.

Afin d'encadrer la revue de mandat de chacune des sociétés d'État du gouvernement du Québec, le ministère des Finances a élaboré un guide pour la préparation de la revue du mandat des sociétés d'État. Selon ce guide, la revue de mandat doit porter sur quatre grands thèmes, qui sont :

- La gouvernance de la société d'État;
- L'organisation de la société d'État;
- La gestion de la société d'État;
- La performance de la société d'État.

Ce guide pose également des questions permettant de guider la revue du mandat de la société d'État. Ces questions sont regroupées en sous-thèmes sous chacun des volets présentés ci-dessus. De manière synthétisée, les principales questions à aborder dans le cadre de la revue de mandat sont les suivantes :

- Dans quelle mesure la mission de la Société est-elle en cohérence avec les objectifs visés par les priorités du gouvernement et avec les besoins, enjeux et réalités du territoire au nord du 49^e parallèle?
- Dans quelle mesure la gouvernance de la Société permet-elle d'assurer une saine gestion de la Société afin d'atteindre sa mission?

- Jusqu'à quel point le plan stratégique et les plans annuels d'exploitation qui en découlent sont-ils des outils permettant d'aligner l'organisation à la réalisation de cette mission?
- Dans quelle mesure les mécanismes de gestion de la Société sont-ils adéquats pour assurer l'efficience et l'efficacité des activités?
- La performance de la Société est-elle adéquate?
- L'organisation a-t-elle mis en place des mécanismes pour évaluer sa performance?

3.2 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

La méthodologie que nous avons employée pour réaliser cette revue de mandat se détaille en quatre grandes étapes :

1. Planification préliminaire du travail, dont l'objectif était de structurer la démarche d'évaluation de façon à recourir aux procédés les plus pertinents afin d'atteindre les objectifs visés par la démarche. Pour ce faire, nous avons :
 - effectué une rencontre de démarrage avec le comité de pilotage du dossier désigné par la Société, l'équipe de la gouvernance de la Vice-présidence à la gouvernance, à l'administration et à la performance;
2. Collecte d'informations sur la Société afin de rassembler et d'analyser les informations quantitatives et qualitatives requises pour établir un portrait global représentatif de la situation actuelle de la Société. Pour ce faire, nous avons :
 - procédé à une revue documentaire liée au rôle du conseil d'administration de la Société et de ses comités, de l'Assemblée des partenaires, aux orientations de la Société, à son offre de service, à sa planification stratégique, ses plans d'exploitation, ses rapports annuels, sa gestion intégrée des risques et son plan d'action en développement durable;
 - réalisé une revue de la déclaration des partenaires, de la LSPN, de la *Loi instituant le Fonds du Plan Nord*, de la LGSÉ;
 - effectué des entrevues avec le président-directeur général de la Société, les vice-présidents et la vice-présidente, les directeurs et directrices, certains membres du conseil d'administration et de l'Assemblée des partenaires, ainsi que certains employés des ministères et organismes avec qui la Société collabore régulièrement;
 - procédé à un étalonnage afin de comparer les mécanismes de gouvernance, d'organisation du travail, de la gestion et de la performance de la Société et de cinq autres organisations ayant accepté de participer à l'exercice;
3. Élaboration de la situation actuelle de la Société afin d'établir avec clarté le portrait de l'organisation et une évaluation de l'alignement de ses activités avec les priorités gouvernementales. Tout en nous appuyant sur des questions d'évaluation de la revue de mandat, nous avons :
 - collecté et croisé les informations pertinentes à l'analyse;

- analysé la mission de la société en fonction de sa pertinence et cohérence par rapport aux exigences législatives, aux priorités du gouvernement et aux besoins du territoire nordique;
 - analysé le modèle d'affaires de la société ainsi que sa performance;
 - analysé l'organisation et ses modes de gestion;
- 4. Recommandations en vue d'actualiser la mission de la Société et par conséquent la vision déclinée pour le Nord du Québec. Pour ce faire, nous avons :**
- élaboré une série de pistes d'amélioration basées sur nos constats de la situation actuelle de la Société;
 - validé la compréhension de ces pistes d'amélioration avec le comité de pilotage de la revue de mandat et le comité de direction de la Société;
 - rédigé une série de recommandations basées sur ces pistes d'amélioration;
 - rédigé un rapport préliminaire de la revue de mandat, que nous avons présenté au comité de pilotage;
 - rédigé une version finale du rapport de revue de mandat de la Société.

Notre rapport est structuré de la manière suivante :

- La première partie (sections 4.1 à 4.8) présente la Société, depuis sa création jusqu'à ce jour, en abordant également les lois et règlements en vigueur au moment de sa création et jusqu'à aujourd'hui;
- La seconde partie (sections 5.1 à 5.8) présente les éléments de réponse aux différentes questions émises dans le guide de revue du mandat afin d'analyser la Société sous les quatre grands thèmes que sont la gouvernance, l'organisation, la gestion et la performance;
- La troisième partie (sections 6.1 à 6.9) présente nos recommandations permettant d'améliorer le fonctionnement de la Société en lien avec les différents constats que nous avons soulevés dans le cadre de la revue de mandat.

Enfin, le calendrier de réalisation suivant a été proposé pour mener à bien la revue de mandat de la Société :

Tableau 1 : Calendrier de réalisation de l'exercice de revue de mandat

Étapes		Périodes
1	Planification des travaux / plan de travail / regroupement de la documentation nécessaire à transmettre au prestataire de services de juin à août 2023	Juin à septembre 2023

2	État de la situation sur la cueillette d'information	Octobre à novembre 2023
3	Portrait de la situation actuelle de la Société par volets d'analyse	Décembre 2023 à janvier 2024
4	Actualisation de la mission de la Société et rapport préliminaire	Février à mars 2024
5	Dépôt du rapport de revue de mandat pour transmission au Secrétariat du Conseil du trésor	Mars à mai 2024
6	Présentation du rapport aux instances, réponse aux questions et ajustements éventuels à la revue de mandat	Mai à décembre 2024

4. Présentation de la Société

4.1 MISE EN CONTEXTE HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ

4.1.1 Mandat de la Société

La LSPN (RLRQ, chapitre S-16.011) a été adoptée en décembre 2014 et a constitué la Société, officiellement entrée en fonction le 1^{er} avril 2015.

Inspirée de la Déclaration des partenaires du 9 mai 2011 et dans une perspective de développement durable, la Société a pour mission de contribuer au développement intégré et cohérent du territoire nordique du Québec. Elle le fait en conformité avec les orientations définies par le gouvernement et en concertation avec les représentants des régions et des nations autochtones concernées ainsi que du secteur privé.

En vertu de l'article 5 de la LSPN, dans le cadre de sa mission, la Société peut :

1. coordonner et contribuer, financièrement ou de toute autre manière, à la mise en œuvre des orientations mentionnées à l'article 4;
2. coordonner la réalisation d'infrastructures et, le cas échéant, les implanter ou les exploiter, seule ou en partenariat, notamment à titre de transporteur ferroviaire;
3. accompagner et appuyer les communautés locales et autochtones dans leurs projets de développement communautaire, social et économique, notamment;
4. réaliser des activités de recherche et de développement ainsi que des activités d'acquisition de connaissances du territoire, ou y contribuer;
5. contribuer à la mise en place de mécanismes devant permettre de consacrer, d'ici 2035, 50 % du territoire nordique à des fins autres qu'industrielles, à la protection de l'environnement et à la sauvegarde de la biodiversité;
6. contribuer à maximiser les retombées économiques générées par la mise en valeur des ressources naturelles sur le territoire nordique, conformément aux engagements intergouvernementaux et internationaux du Québec en matière de commerce;
7. conseiller le gouvernement sur toute question que celui-ci lui soumet;
8. exécuter tout autre mandat que lui confie le gouvernement.

Dans l'objectif d'atteindre sa mission et en vertu de l'article 6 de la LSPN, la Société a également le mandat de mettre en place un bureau ayant pour objectif de faire connaître aux entreprises québécoises locales et régionales les besoins en termes de fournitures et d'équipement des donneurs d'ordres œuvrant sur le territoire nordique. Ce bureau se nomme « Bureau de commercialisation ». Toujours dans l'objectif de cette mission et en vertu de l'article 9 de la loi constituant la Société, cette dernière peut constituer toute filiale dont l'objet est limité à l'exercice des activités qu'elle-même peut exercer. Cette filiale pourrait disposer des mêmes pouvoirs que la Société dans l'exercice de ses activités.

4.1.2 Historique de la Société

À l'origine, le Plan Nord était un programme proposé par le gouvernement du premier ministre Jean Charest en mai 2011, visant à développer économiquement les régions au nord du 49^e parallèle du Québec et au nord du fleuve Saint-Laurent et du golfe du Saint-Laurent, et à mettre en valeur les ressources de ces régions dans une perspective de développement durable. Initialement, ce programme prévoyait des investissements à hauteur de 80 milliards d'investissements publics et privés sur les 25 années à venir et 20 000 emplois par année. À cette époque, le dossier était coordonné dans une direction du MRNF. Un projet de loi avait été déposé pour créer la Société (projet de loi n° 27), mais il est mort au feuillet en 2012. Un bureau de transition du Plan Nord, toujours rattaché au MRNF, a ensuite été créé. La coordination du développement nordique est ensuite passée au ministère du Conseil exécutif : fut créé le Secrétariat au développement nordique (SDN), puis le Secrétariat au Plan Nord (SPN).

Le nouveau projet de loi sur la Société du Plan Nord (projet de loi n° 11) a été présenté à l'Assemblée nationale le 30 septembre 2014 et sanctionné le 5 décembre 2014. La Société a été créée et est officiellement entrée en fonction le 1^{er} avril 2015. Elle assure depuis sa présence sur le territoire nordique, notamment par ses bureaux régionaux situés à Baie-Comeau, Sept-Îles, Chibougamau et Roberval. Trois plans gouvernementaux sur le développement nordique se sont succédé depuis : le Plan Nord à l'horizon 2035 – Plan d'action 2015-2020, le Plan d'action nordique 2020-2023 et le Plan d'action nordique 2023-2028.

4.1.3 Mission, vision et valeurs de la Société

La mission de la Société consiste à contribuer au développement intégré et cohérent du territoire nordique du Québec. Elle le fait en conformité des orientations définies par le gouvernement et en concertation avec les représentants des régions et des nations autochtones concernées ainsi que du secteur privé; le tout dans une perspective de développement durable. Plus concrètement, la Société agit là où les autres ministères et organismes n'agissent pas. Ses actions sont complémentaires au reste de l'appareil public.

Par ailleurs, la vision de la Société est la suivante :

« Par sa connaissance et sa capacité à mettre en place des solutions répondant aux spécificités propres au territoire, être reconnue comme une leader et une facilitatrice en matière de développement nordique durable ».

Cette vision a d'ailleurs fait l'objet de réflexions et évolué trois fois au fil des années. En effet :

- de 2016-2020, la vision était : « contribuer à la mise en valeur du potentiel diversifié du territoire, au bénéfice de ses populations et de tout le Québec »;
- de 2020-2023, sa nouvelle vision est : « Par sa connaissance et sa capacité à mettre en place des solutions répondant aux spécificités propres au territoire, être reconnue comme un leader en matière de développement nordique durable et responsable »;
- de 2023-2028 : la Société a bonifié sa vision établie au Plan stratégique 2020-2023 en y ajoutant la notion de facilitatrice.

Avant 2019, la Société avait des valeurs inspirées de la fonction publique, qu'elle a revisitées dans une volonté d'en faciliter l'appropriation pour le personnel ainsi que leur application. En effet, après cinq ans d'existence, l'année 2019-2020 a été l'occasion, pour la Société, d'actualiser ses valeurs. Pour ce faire, une approche inclusive et participative a été retenue. Tant les employés que les membres du conseil d'administration de la Société ont eu l'occasion de donner leur avis sur les valeurs à retenir.

À la suite de cette consultation, quatre valeurs ont été retenues :

- **Agilité** : être flexible et réactive comme organisation publique pour répondre aux besoins particuliers du Nord et ainsi contribuer au développement durable du territoire et de ses communautés;
- **Concertation** : consulter et mettre de l'avant le travail d'équipe et les partenariats afin de soutenir efficacement des projets mobilisateurs et rassembleurs;
- **Intégrité** : agir de manière loyale et respectueuse de façon à honorer ses engagements envers les clients, les autorités gouvernementales, ses partenaires et ses collègues;
- **Leadership** : s'imposer comme une référence en matière de développement nordique et ainsi contribuer à la réalisation de projets concrets et bénéfiques pour les communautés concernées.

4.2 ENCADREMENT ENTOURANT LA SOCIÉTÉ

En supplément à la LSPN, la Société est également reliée à la *Loi instituant le Fonds du Plan Nord* et à la Déclaration des partenaires, que nous détaillerons dans cette section.

4.2.1 Lois régissant la Société

4.2.1.1 Loi sur la Société du Plan Nord

La LSPN crée la Société en 2015, une compagnie à fonds social et mandataire de l'État. Cette loi a pour but d'encadrer la Société dans l'exercice de ses fonctions, notamment en termes de mission, d'activités, de structure et de fonctionnement, de pouvoirs, de planifications stratégiques, de plans d'exploitation et de financement.

4.2.1.2 Loi instituant le Fonds du Plan Nord

La *Loi instituant le Fonds du Plan Nord* (F-3.2.1.1.1) est instituée au sein du ministère des Finances. Ce fonds a pour objectif de favoriser le développement et la protection du territoire nordique.

En vertu de l'article 2, le Fonds est spécifiquement affecté à l'administration de la Société et au financement de ses activités entourant le soutien financier d'infrastructures stratégiques et de mesures favorisant le développement du territoire nordique telles que la recherche et le développement, l'acquisition de connaissances ainsi que le financement de la protection de ce territoire et de mesures sociales visant notamment à répondre aux besoins des populations qui y habitent.

Par ailleurs, ce fonds est également affecté au financement de l'exécution de mandats confiés à Investissement Québec qui ont également pour objet de favoriser le développement économique du territoire nordique.

Le Fonds du Plan Nord est principalement alimenté par une partie des retombées fiscales attribuables aux investissements réalisés sur le territoire nordique. S'y ajoutent notamment les contributions d'Hydro-Québec et celles qui pourraient être exigées de partenaires publics et privés pour le financement des infrastructures construites essentiellement pour leur bénéfice.

La dotation du Fonds du Plan Nord est révisée annuellement, en tenant compte de l'évolution des projets entrepris sur le territoire et des retombées fiscales qui en découlent. Plus précisément, le deuxième alinéa de l'article 4 de la *Loi instituant le Fonds du Plan Nord* prévoit que « le gouvernement, lorsqu'il détermine la partie du produit de la taxe et des impôts qui est virée au Fonds, tient compte de la variation de ce produit qui est attribuable aux activités réalisées sur le territoire nordique pour l'exploitation des ressources naturelles qui s'y trouvent, de même qu'au financement d'infrastructures stratégiques et de mesures par le Fonds ».

4.2.2 Autre encadrement entourant la Société

4.2.2.1 Déclaration des partenaires

La Déclaration des partenaires est une déclaration datant de 2011 réunissant 25 partenaires du territoire nordique soucieux de déployer le Plan Nord dans le respect de leurs différences. Elle est à l'origine de la mise en œuvre du Plan Nord et inspire la mission de la Société telle qu'indiquée à l'article 4 de sa loi constitutive. À travers cette prémisse du Plan Nord, plusieurs objectifs se dessinent :

- Développer économiquement le territoire nordique de façon attractive et compétitive;
- Faire en sorte que les citoyennes et citoyens du Nord soient les premiers bénéficiaires de ce développement et qu'il permette aux communautés et aux Premières Nations et aux Inuits qui s'y trouvent de répondre davantage à leurs besoins essentiels tout en devenant plus prospères et plus dynamiques, et ce, dans le respect de leur culture et de leur identité;
- Favoriser la cohabitation harmonieuse entre les communautés nordiques, particulièrement avec les Premières Nations et les Inuits;
- Poursuivre de façon continue tous les échanges et actions portant sur l'état de l'environnement, la conservation de la biodiversité, le maintien des services écologiques rendus par les écosystèmes et les changements climatiques, tout au long de la démarche mise de l'avant par le Plan Nord et au fil de l'avancement des connaissances.

La Déclaration des partenaires est un texte dans lequel les signataires reconnaissent entre autres que :

- Le Nord québécois doit entamer une nouvelle ère de développement économique et social basée sur un partenariat renouvelé et tourné vers l'avenir;
- Le développement du territoire nordique se doit d'être socialement responsable et durable ainsi que respectueux de l'environnement;

- Le Plan Nord doit appuyer un développement qui favorise la préservation de la qualité de l'environnement, la sauvegarde de la biodiversité ainsi que le mode de vie traditionnel et ancestral des Premières Nations et des Inuits et qui permette un enrichissement collectif sur les plans social et économique;
- Pour favoriser un tel développement, il est important que les citoyens vivant sur ce territoire, en particulier les Premières Nations et Inuits, les entrepreneurs y faisant affaire et le gouvernement, respectent le principe de partenariat dans les régions du territoire nordique, tel qu'il est proposé dans ce plan;
- Le Plan Nord doit respecter les ententes déjà conclues avec les Premières Nations et les Inuits habitant ce territoire ainsi que leurs droits ancestraux, et que sa mise en œuvre doit être suffisamment souple pour permettre un examen au cas par cas de chaque projet de développement, tenir compte des diverses négociations en cours et futures et s'adapter à leur évolution, notamment pour les questions de gouvernance;
- Le Plan Nord doit être complémentaire aux démarches que le gouvernement du Québec déploie déjà auprès des représentants autochtones concernés pour traiter des dossiers qui nécessitent une action immédiate et que les discussions de nation à nation doivent être maintenues entre le gouvernement du Québec et les nations autochtones tout au long de la mise en œuvre du Plan Nord;
- Le dialogue sur les questions de nature économique, politique et environnementale doit bénéficier à l'ensemble du Québec et aux générations futures;
- Le territoire nordique contient des écosystèmes intacts parmi les plus vastes de la planète et ceux-ci fournissent un éventail de biens et de services écologiques qu'il importe de maintenir;
- Des mécanismes permettant d'assurer la pérennité de l'engagement de consacrer 50 % du territoire nordique à des fins autres qu'industrielles, à la protection de l'environnement et à la sauvegarde de la biodiversité devront être mis en place.

4.3 GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

La gouvernance de la Société se constitue de deux entités majeures prévues à sa loi constitutive : son conseil d'administration, instance de surveillance, de contrôle et de gestion des affaires de la Société, et l'Assemblée des partenaires, instance consultative contribuant à cerner les besoins du territoire. C'est de ces entités que traitera la prochaine section du document.

4.3.1 Conseil d'administration de la Société

En vertu de l'article 29 de la LSPN, son conseil d'administration doit être composé :

- de 9 à 15 membres;
- d'une majorité de membres indépendants;
- d'une majorité de membres provenant du territoire nordique (le président ou la présidente doit y résider en vertu de l'article 30).

Le choix des candidats pour siéger au conseil d'administration se fait donc en tenant compte de plusieurs facteurs, dont leur provenance (du territoire nordique ou non) et leurs compétences. Par ailleurs, il est également souhaité qu'un poste au conseil d'administration soit destiné à chacune des quatre nations du territoire nordique (crie, innue, inuite et naskapie). Ce souhait s'exprime à travers les profils de compétences et d'expérience des membres du conseil d'administration qui précisent ces éléments.

Tableau 2 : Composition, provenance, et occupation principale des administrateurs de la Société au 31 mars 2024

Membres (14)	Provenance du territoire nordique	Indépendance	Occupation principale
Élizabeth Blais <i>Présidente du conseil</i>	x	x	Retraitée du secteur hôtelier – Sept-Îles
Patrick Beauchesne <i>Président-directeur général de la Société</i>			Président-directeur général
Josée Bélanger <i>Administratrice – membre du comité d'audit</i>	x	x	Entrepreneure du milieu comptable – Chibougamau
Gilles Couture <i>Administrateur – membre du comité de gouvernance, d'éthique et de celui des ressources humaines</i>	x	x	Retraité du secteur minier
Jean Dupuis <i>Administrateur</i>	x		Directeur du Bureau du président de la Société Makivik
Cynthia Gill <i>Administratrice</i>	x	x	Directrice générale du Carrefour jeunesse-emploi de la Jamésie
Patricia Huet <i>Administratrice – membre du comité d'audit</i>	x	x	Retraitée du secteur municipal
Johanne Jean <i>Présidente du comité d'audit</i>		x	Retraitée du secteur universitaire
Réal Laporte <i>Administrateur</i>			Conseiller stratégique du comité de direction d'Hydro-Québec
Hélène Lauzon <i>Administratrice – membre du comité de gouvernance, d'éthique et de celui des ressources humaines</i>		x	Présidente du Conseil patronal de l'environnement du Québec

Michèle Perron <i>Présidente des comités de gouvernance et éthique ainsi que de celui des ressources humaines</i>	x	x	Retraitée du secteur de l'éducation
Robert Prévost <i>Administrateur</i>	x		Consultant pour la nation naskapie de Kawawachikamach
Sylvain Ross <i>Administrateur</i>	x		Retraité, anciennement directeur général du Conseil de la Première Nation des Innus Essipit
Melissa Saganash <i>Administratrice</i>	x		Directrice générale adjointe du Gouvernement de la nation crie

Par ailleurs, nous notons que les postes dédiés à chacune des quatre Nations du territoire (crie, innue, inuite, naskapie) sont pourvus.

Le conseil d'administration établit les orientations stratégiques de la Société et il s'assure, en plus de leur approbation, de la mise en place de contrôles internes et d'un processus adéquat de gestion des risques. Le conseil est imputable des décisions prises par la Société. Afin de l'assister dans sa tâche et conformément à l'article 19 de la LGSE, des comités ont été mis en place :

- Le comité d'audit (CAUDIT) a pour mission d'examiner et de recommander au conseil d'administration l'approbation des documents budgétaires et financiers ainsi que du rapport annuel de gestion, et de s'assurer de la mise en place de contrôles internes et d'un processus adéquat de gestion des risques. Il doit également approuver le plan d'audit préparé par le Vérificateur général du Québec;
- Le comité de gouvernance et d'éthique (CGE) contribue notamment à élaborer et à mettre à jour les règles de gouvernance de la Société, veille à l'élaboration et à la révision périodique du code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration ainsi qu'à celui applicable au personnel de la Société, produit les profils de compétences et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration, élabore un programme de formation ainsi que des critères pour l'évaluation du conseil et de ses membres;
- Le comité des ressources humaines (CRH) a pour fonction de s'assurer de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines, d'élaborer et de proposer un profil de compétences et d'expérience pour la nomination du président-directeur général ainsi que des critères pour son évaluation, de contribuer à la sélection des dirigeants et dirigeantes, d'établir un programme de planification de la relève des dirigeants et dirigeantes nommé(e)s par la Société, d'élaborer, en collaboration avec le président-directeur général, le plan d'effectifs de la Société et d'en recommander l'adoption au conseil d'administration, d'élaborer les normes et barèmes de rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail des membres de son personnel.

4.3.2 Assemblée des partenaires

L'Assemblée des partenaires est définie comme l'instance-conseil privilégiée du gouvernement en matière de développement nordique. Ses membres sont nommés de manière à représenter les collectivités locales ainsi que les Premières Nations et les Inuits des régions du Nunavik, d'Eeyou Istchee Baie-James, de la Côte-Nord, du nord du Saguenay–Lac-Saint-Jean, ainsi que les principaux secteurs d'activités concernés, tels que les secteurs minier, forestier, énergétique, touristique, faunique, environnemental, de la santé, de l'éducation, de la main-d'œuvre, de la recherche et de la culture. Celle-ci a pour mission de donner son avis et d'émettre des recommandations sur toute question liée au mandat et aux activités de la Société.

En plus d'émettre des recommandations à la Ministre ou à la Société et conformément à l'article 51 de la LSPN, l'Assemblée des partenaires vise à :

- impliquer les populations locales, les Premières Nations concernées, les Inuits et les intervenants nordiques des secteurs concernés dans la définition et la mise en œuvre des orientations relatives au Plan Nord
- favoriser la concertation et un dialogue continu avec les partenaires des territoires nordiques.

En ce qui concerne la composition de l'Assemblée, la nomination des membres est sous la responsabilité de la Société, tel que prévu au règlement sur l'Assemblée des partenaires adopté en vertu de l'article 55 de la LSPN. Les mandats des membres de l'Assemblée des partenaires durent deux ans et sont renouvelables. En vertu du règlement (articles 3.2 et 3.3) pris en application de l'article 55 de la LSPN, l'Assemblée doit se composer d'entre 25 et 30 membres, dont :

- deux représentants par nation autochtone présente sur le territoire (innue, naskapie, crie et inuite);
- entre six et huit représentants au total pour les régions d'Eeyou Istchee Baie-James, de la Côte-Nord et du nord du Saguenay–Lac-Saint-Jean;
- au minimum un représentant par secteur d'activité (minier, forestier, énergétique, touristique, faunique, environnemental, santé, éducation, main-d'œuvre, recherche, culture);
- au minimum un représentant jeunesse âgé de 18 à 35 ans au moment de sa nomination et provenant du territoire nordique.

L'Assemblée se réunit deux à trois fois par année et c'est la Société qui en assure le secrétariat.

Tableau 3 : 28 membres de l'Assemblée des partenaires au 31 mars 2024

Organismes	Représentants
Nations autochtones	
Élu d'une communauté de la nation innue	En rotation
Élu d'une communauté de la nation innue	En rotation
Naskapis : cheffe de la nation naskapie Kawawachikamach	Theresa Chemaganish
Naskapis : vice-président de la Société de développement des Naskapis	Noah Swappie
Cris : Grand Conseil des Cris du Québec, grande cheffe	Mandy Gull-Masty
Cris : Grand Conseil des Cris du Québec, grand chef adjoint	Norman A. Wapachee
Inuits : Administration régionale Kativik, présidente	Hilda Snowball
Inuits : Société Makivvik, secrétaire générale	Alicia Aragutak
Région Eeyou Istchee Baie-James	
Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James : vice-présidente	Manon Cyr (présidente de l'Assemblée des partenaires)
Administration régionale Baie-James	René Dubé
Région de la Côte-Nord	
Préfet de la MRC de Manicouagan	Marcel Furlong
Maire de Sept-Îles	Denis Miousse
Préfet de la MRC de Caniapiscau	Martin St-Laurent
Région du Saguenay-Lac-Saint-Jean	
Préfet de la MRC de Maria-Chapdelaine	Luc Simard
Secteur mines	
Association minière du Québec : présidente-directrice générale	Josée Méthot
Association de l'exploration minière du Québec : directeur général	Alain Poirier
Secteur forêt	
Conseil de l'industrie forestière du Québec : président-directeur général	Jean-François Samray (vice-président de l'Assemblée)
Secteur énergie	
Hydro-Québec Production : chef de projets de développement, Direction de la planification de la production	Josée Pilon
Association québécoise de la production d'énergie renouvelable : PDG	Luis Calzado

Secteur tourisme	
Association crie de pourvoirie et de tourisme – Tourisme Eeyou Istchee : directrice générale	Robin McGinley
Secteur faune	
Université Laval : professeur titulaire	Steeve Côté
Secteur environnement	
Société pour la nature et les parcs – Section Québec (SNAP Québec)	Alain Branchaud
Environnement Côte-Nord : directeur	Sébastien Caron
Secteur éducation	
Service de la formation professionnelle et centre de formation professionnelle de la Baie-James : directrice	Sonia Caron
Secteur main-d'œuvre	
Administration régionale Baie-James : directrice générale	Marie-Claude Brousseau
Secteur connaissances et recherche	
Université Laval : vice-recteur adjoint à l'internationalisation et à la valorisation de la recherche, de la création et de l'innovation	Martin Fortier
Secteur santé	
Communauté d'Uashat mak Mani-utenam : directrice du secteur santé	Marceline Tshernish
Secteur culture	
Institut Tshakapesh : directeur au secteur Recherche, développement et innovation	Sukapesh André

4.4 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SOCIÉTÉ

La structure organisationnelle (organigramme) définit les liens et le cadre hiérarchique internes de la Société. Elle permet d'aligner les efforts sur les objectifs et la mission de l'organisation et est fortement influencée par l'organisation du travail et reflète la culture de l'organisation.

La structure organisationnelle et l'organisation des ressources humaines sont prévues dans un plan d'effectifs depuis 2020. Des lignes directrices en balisent la production en précisant des éléments tels que les attentes du conseil d'administration sur l'organigramme fonctionnel à promouvoir, le ratio d'encadrement à atteindre, le ratio de répartition des équipes en services directs et indirects. Le plan d'effectifs en vigueur couvre la période 2023-2026.

Au 31 mars 2024, fruit d'une évolution présentée plus bas, la structure de la Société comprend trois vice-présidences, sept directions, un pôle d'expertise en développement durable et une équipe attitrée à la gouvernance :

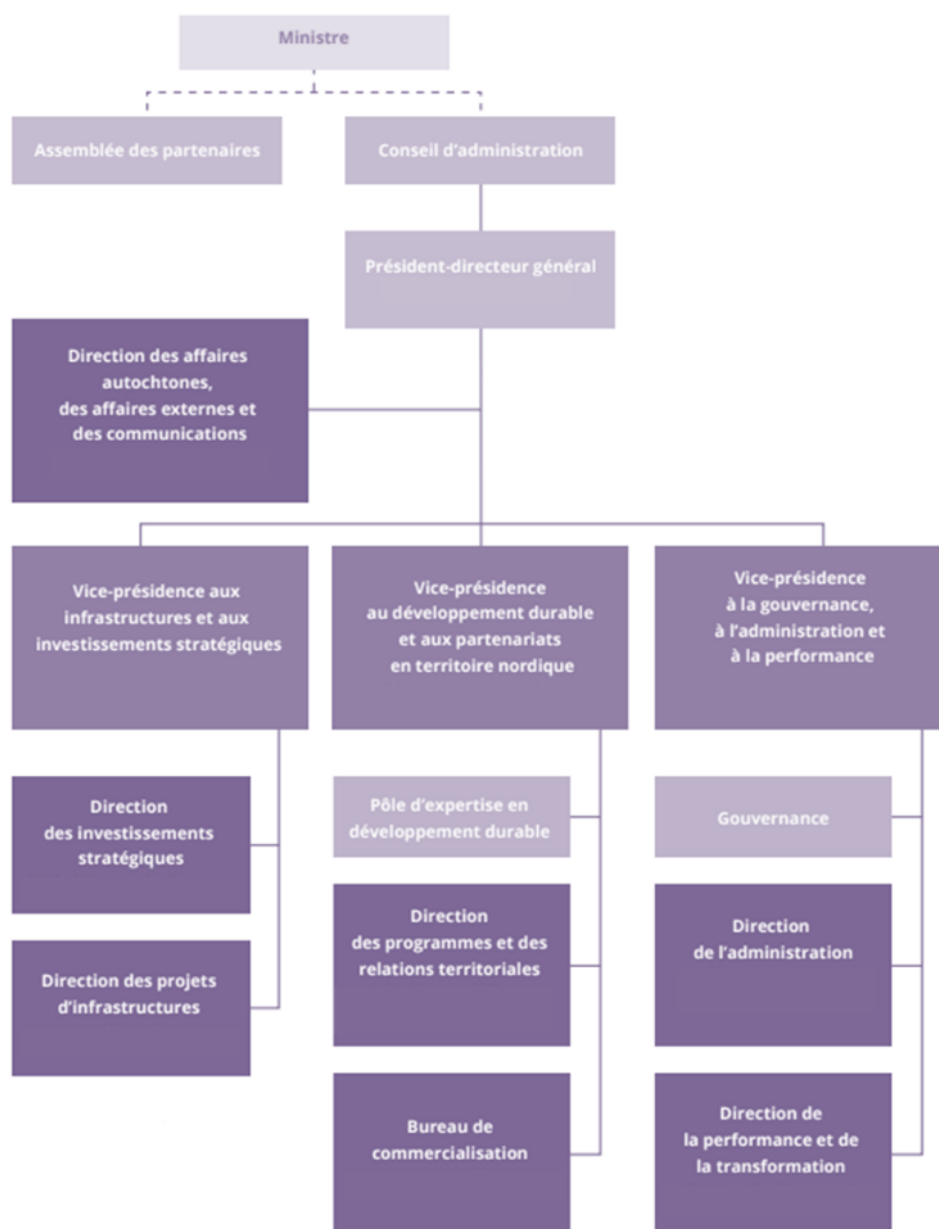
- Bureau du Président-directeur général (BPDG) : assume la direction de la Société. Il est responsable de toutes les questions relatives aux affaires de la Société et aux stratégies pour son développement. Le président-directeur général est membre du conseil d'administration et, à ce titre, il assure la liaison entre le conseil et le volet administratif de la Société :
- Ce bureau est assisté par les différents membres du comité de direction⁶; le président-directeur général (PDG) assume la direction de la Société en plus d'assurer la liaison entre le conseil d'administration, l'Assemblée des partenaires, le cabinet de la ministre responsable et l'équipe de la Société;
- Il chapeaute également une direction des affaires autochtones, des affaires externes et des communications (DAAAEC) responsable de l'ensemble des activités de la Société qui touchent les communications, les relations publiques, la gestion des dossiers décisionnels gouvernementaux, notamment ceux concernant les relations internationales et intergouvernementales, les affaires autochtones et la recherche;
- Vice-présidence aux infrastructures et aux investissements stratégiques (VPIIS) : planifie, développe et assure la pérennité des infrastructures d'envergure, soit principalement en matière de transport de personnes et de marchandises ainsi que de télécommunications. De plus, la VPIIS coordonne la réalisation de projets multiusagers majeurs et travaille à leur montage financier en ayant pour objectif de maximiser les retombées socioéconomiques sur le territoire nordique et pour le Québec tout entier. Elle est composée :
 - d'une direction des investissements stratégiques (DIS) qui travaille à la planification, à l'analyse et à la mise en œuvre de projets d'investissements d'envergure et de mandats spécifiques à la mission de la Société. Elle s'implique également dans la mise en place de conditions favorables au développement économique et, à ce titre, elle est appelée à travailler à la croissance du site industrialo-portuaire de Pointe-Noire. La DIS propose, développe et négocie divers types d'interventions financières adaptées aux particularités nordiques, et ce, en travaillant avec les partenaires économiques du territoire pour la réalisation de projets porteurs;
 - d'une direction des projets d'infrastructures (DPI) qui planifie et développe, en collaboration avec les communautés et les promoteurs, des projets d'infrastructures stratégiques nécessitant notamment une intervention gouvernementale adaptée dans une perspective de développement durable du territoire nordique. Elle négocie des interventions financières et accompagne des promoteurs et leurs projets en matière d'infrastructures stratégiques. La DPI assure, dans le respect des meilleures pratiques, la bonne gestion des projets d'infrastructures, notamment en matière d'échéancier, de budget et de portée. Enfin, elle établit et maintient des partenariats avec les communautés autochtones et autres parties;

⁶ Soit les trois vice-président(e)s, le PDG et la directrice de la DAAAEC.

- Vice-présidence au développement durable et aux partenariats en territoire nordique (VPDDPTN) : coordonne l'action gouvernementale sur le territoire nordique en fonction des orientations gouvernementales en matière de développement nordique et durable, et de l'offre de programmes et outils financiers de la Société. Pour ce faire, cette vice-présidence contribue également à favoriser l'acceptabilité sociale des projets de développement du Nord en consultant l'Assemblée des partenaires en matière de développement nordique. Elle se compose :
 - d'un pôle d'expertise en développement durable (PEDD) qui coordonne la prise en compte du développement durable et des changements climatiques dans les actions, les activités de la Société et dans les projets financés au nord du 49^e parallèle. Le PEDD coordonne également l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des plans d'action nordiques ainsi que la réalisation de plusieurs actions de ces plans, notamment en matière sociale et environnementale. Il maintient aussi des liens de cohérence interministériels relativement à des plans, politiques et stratégies complémentaires (développement régional, protection de l'environnement, habitation, etc.). Enfin, le PEDD assure le secrétariat de l'Assemblée des partenaires;
 - d'une direction des programmes et des relations territoriales (DPRT) qui assure la gestion et le suivi financier rigoureux des programmes d'aide financière et d'autres outils financiers transversaux. La DPRT soutient et accompagne les municipalités, les communautés autochtones, les villages inuits et d'autres instances nordiques locales, régionales et autochtones dans leurs projets de développement et leurs démarches de prise en charge avec les ministères et organismes concernés;
 - d'un bureau de commercialisation (BC) qui participe à la maximisation des retombées des contrats publics et privés en favorisant l'établissement de liens d'affaires durables entre les fournisseurs et les donneurs d'ordres. Aussi, le Bureau travaille à attirer les investisseurs, puis soutient et accompagne les acteurs économiques du territoire dans leurs divers projets de développement en collaboration avec les ministères et organismes;
- Vice-présidence à la gouvernance, à l'administration et à la performance (VPGAP) : est chargée d'offrir de l'expertise et des services en matière de gestion des ressources humaines, financières, informationnelles, matérielles et juridiques de la Société en plus de gérer les activités liées à la gouvernance et des exercices internes transversaux de la Société (planification, reddition, évaluation de la performance, transformation numérique, etc.). Pour ce faire, cette vice-présidence est composée des unités suivantes :
 - un secteur de la gouvernance qui coordonne toutes les activités du conseil d'administration de la Société. Ce secteur coordonne également l'élaboration de la planification stratégique, du plan d'exploitation, du rapport annuel de gestion, ainsi que l'exercice de revue de mandat requis en vertu de la LGSE;

- une direction de l'administration (DA) qui définit les orientations et fournit les services nécessaires à la gestion des ressources budgétaires, financières, matérielles et locatives, à l'approvisionnement et à la gestion contractuelle ainsi qu'à la production d'information de gestion. Aussi, elle applique et veille au respect des juridictions, des lois et des règles en matière d'éthique, de transparence et de protection des renseignements personnels;
- une direction de la performance et de la transformation (DPT) qui définit des orientations et fournit les services nécessaires afin d'évaluer la performance de la Société, son amélioration continue, sa transformation numérique et les projets qui la sous-tendent, la sécurité de ses informations, la gestion des ressources informationnelles et humaines.

Figure 1 : Organigramme de la Société au 31 mars 2024



Par ailleurs, il faut mentionner que la structure a évolué au fil des années pour répondre à la croissance de l'équipe de la Société et à l'évolution des processus d'affaires et des activités. Initialement, en 2015, avec 21 employés, la structure de la Société était composée d'un bureau du président-directeur général et :

- d'une vice-présidence – Infrastructures, environnement et développement économique qui comprenait une direction du Bureau de commercialisation et une direction du développement économique et des projets spéciaux;
- d'une vice-présidence – Concertation et partenariat qui comprenait une direction de la concertation et du partenariat;
- d'une direction générale des services à la gestion et du secrétariat (DGASG).

Comme principaux changements, notons :

- qu'en 2016, la Vice-présidence – Infrastructures, environnement et développement économique est devenue la Vice-présidence – Infrastructures et investissements stratégiques, comprenant une direction des investissements stratégiques. La Vice-présidence – Concertation et partenariat est devenue une direction au sein d'une nouvelle vice-présidence, la Vice-présidence – Relations territoires et gouvernementales, où se situait aussi le Bureau de commercialisation. Une direction des ressources financières a également été ajoutée sous la Direction générale des services à la gestion et du secrétariat;
- qu'en 2017, la Direction générale des services à la gestion et du secrétariat est devenue la Direction générale de l'administration et du soutien à la gouvernance;
- qu'en 2018, la structure organisationnelle de la Société a été révisée pour ne conserver qu'une vice-présidence. Cependant, ce changement n'a pas été maintenu afin de mitiger les risques de discontinuité en cas de nomination du vice-président à titre de président-directeur général par intérim, ce dernier ne pouvant plus s'absenter. Depuis 2019, la structure organisationnelle a évolué afin de soutenir les actions découlant du Plan d'action nordique 2020-2023 et du Plan stratégique 2020-2023 et de maintenir l'agilité de la Société. Elles sont les suivantes :
 - Création d'une direction des affaires autochtones, des affaires externes et des communications au sein du Bureau du président-directeur général afin de positionner l'importance des Premières Nations et des Inuits pour la Société dans son action;
 - Création d'une vice-présidence au développement durable et aux partenariats en territoire nordique afin d'accentuer les pratiques de développement durable et d'intégrer le volet des changements climatiques. Le Bureau de commercialisation y a été transféré afin de bonifier l'arrimage avec le développement territorial et les programmes. Un pôle d'expertise en développement durable a été créé. La Direction générale des relations interministérielles et territoriales a été abolie et les ressources et mandats ont été redéployés au sein de cette vice-présidence;

- Abolition de la Direction générale des infrastructures stratégiques au sein de la Vice-présidence aux infrastructures et aux investissements stratégiques afin de réduire le ratio d'encadrement. Cette vice-présidence comporte deux directions : une direction des projets d'infrastructures et une direction des investissements stratégiques;
- qu'en décembre 2021, constitué d'une direction de l'administration, d'une direction de la performance et de la transformation et d'une équipe dédiée à la gouvernance, la Vice-présidence à la gouvernance, à l'administration et à la performance (VPGAP) a été créée. Cette transformation de la Direction générale de l'administration et du soutien à la gouvernance visait notamment à bonifier la capacité à mesurer et à améliorer la performance, augmenter le support offert aux unités d'affaires, notamment par la transformation numérique, réduire la concentration des responsabilités, créer des conditions propices au travail d'équipe et à la mobilisation du personnel.

Ces décisions démontrent l'agilité de la Société et sa capacité d'adaptation à son environnement. La Société dispose du plein pouvoir d'organiser sa structure et ses ressources pour atteindre sa mission.

L'article 6 de la LSPN définit cependant le modèle d'organisation des ressources à utiliser pour offrir certains services. Cet article mentionne qu'un bureau de commercialisation ayant pour objet de faire connaître aux entreprises locales et régionales, ainsi qu'à l'ensemble des entreprises québécoises, les besoins en fournitures et en équipement des donneurs d'ordres œuvrant sur le territoire nordique doit être mis en place par la Société.

4.5 OFFRE DE SERVICE DE LA SOCIÉTÉ

La section suivante traite des principaux services offerts par la Société. Ces services se déploient pour la réalisation de la mission de la Société et s'arriment avec les pouvoirs qui lui sont conférés à l'article 5 de la LSPN. Ils répondent à des priorités du territoire exprimées dans le cadre des différents exercices de planification. Ils se déploient selon une vision durable et intégrée permettant, pour chacun d'eux, de répondre à plusieurs des priorités ciblées.

4.5.1 Soutien financier et accompagnement des communautés

Afin d'appuyer les projets des communautés habitant le territoire, plusieurs outils financiers sont en vigueur à la Société. Ce soutien est offert sous la forme de programmes d'aide financière, de l'enveloppe d'opportunité, d'ententes sectorielles et de solutions de financement nordiques (aides financières remboursables), tous jumelés à un accompagnement soutenu des utilisateurs par la Société. Tous ces outils s'appliquent à des projets ou à des initiatives qui seront réalisés au nord du 49^e parallèle, soit sur le territoire nordique québécois, ou au bénéfice des communautés ou des entreprises qui y sont implantées.

4.5.1.1 Programmes d'aide financière

Le **Fonds d'initiatives nordiques (FIN)**, évolution du précédent Fonds d'initiatives du Plan Nord (FIPN), est doté d'une enveloppe de 15,7 M\$ pour la période du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2024 et d'une enveloppe de 21,3 M\$ pour la période 2023-2028. Un comité de sélection composé des membres de la Société et d'un membre externe sélectionne les

projets selon des critères de développement durable et la disponibilité des fonds. Ce fonds s'applique à des projets ou à des initiatives qui seront réalisés soit sur le territoire nordique québécois, soit au bénéfice des communautés ou des entreprises qui y sont implantées.

L'aide financière accordée vise à compléter le financement de projets pour lesquels les contributions du milieu ainsi que des autres programmes gouvernementaux ne sont pas suffisantes ou adaptées aux réalités nordiques. Dans une vision de développement durable, le Fonds permet de soutenir des projets prioritaires des partenaires du territoire d'application qui favorisent le développement et le mieux-être des communautés.

Le Fonds vise à favoriser l'essor des communautés, la mise en valeur du territoire nordique et les solutions issues de la recherche appliquée.

Le Programme de sécurité alimentaire nordique, anciennement nommé le Programme de développement de serres communautaires, a été initié par deux mesures principales :

- un projet pilote intégrant une serre commerciale et un système de valorisation énergétique des matières résiduelles au Nunavik, doté d'un budget de 5 M\$;
- un programme de développement de serres communautaires (PDSC), doté d'un budget de 4 M\$.

Ce programme, doté d'une enveloppe de 3 M\$ pour la période 2023-2028, vise maintenant à poursuivre la réalisation de projets de serres adaptées aux conditions climatiques dans lesquelles les communautés nordiques évoluent. Afin de mieux répondre aux besoins des communautés, le programme a été adapté en soutenant diverses actions destinées à l'alimentation locale, tant sur le plan de la transformation que sur celui de la conservation des aliments produits par et pour les communautés nordiques. Dans une perspective de développement durable, l'objectif du programme est de promouvoir la sécurité alimentaire des communautés en maximisant les circuits courts et le développement des capacités.

Le programme vise à améliorer la santé et le bien-être des populations locales, pour une meilleure offre en produits locaux frais et de bonne qualité nutritive, la dynamisation de la vie communautaire et les systèmes alimentaires locaux.

Le Programme de formation de la main-d'œuvre en milieu nordique, doté d'un budget de 5 M\$ pour la période du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2024, lancé avec le Plan d'action nordique 2020-2023, dispose d'un budget de 5 M\$ pour la période 2023-2028. L'objectif du programme est de soutenir la réalisation de projets de formation dans le respect des environnements nordiques en s'arrimant aux besoins du marché du travail.

Il vise à soutenir :

- l'adaptation ou la mise en œuvre de projets de formation qualifiante répondant aux besoins concrets des communautés ou des entreprises du territoire;
- l'embauche d'agents d'intégration favorisant l'adaptation de travailleurs à besoins spécifiques à leur milieu de travail.

Depuis le lancement, plusieurs projets ont été acceptés, dont six en Eeyou Istchee Baie-James et trois en région de la Côte-Nord.

Le Programme d'amélioration des chemins multiressources : ce programme d'aide financière, doté d'une enveloppe de 20 M\$, visait la réhabilitation et l'amélioration des chemins multiressources du secteur minier (programme) afin d'optimiser l'accès au territoire nordique et répondre aux demandes de l'industrie minière et combler leur inadmissibilité au programme du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs. Ce programme visait également à soutenir la réalisation des activités minières sur le territoire nordique, et ce, en réduisant le coût des travaux facilitant l'accès à de nouveaux gisements. Ce programme a pris fin en 2023.

4.5.1.2 Enveloppe d'opportunité

L'enveloppe d'opportunité, dotée d'un budget de 36 M\$ pour la période 2020-2023 et créée en avril 2021 par la Société dans le cadre du Plan d'action nordique 2020-2023, vise à favoriser l'agilité de la mise en œuvre du Plan d'action nordique et à répondre aux nouveaux enjeux issus du territoire nordique qui émergent durant la période visée par le Plan d'action nordique. Cette enveloppe est reconduite pour la période 2023-2028, pour un total de 60 M\$ pour le Plan d'action nordique 2023-2028. Les demandes de financement sont évaluées en fonction des balises, principes directeurs et orientations du Plan d'action nordique en vigueur ainsi que des thématiques prioritaires de l'Assemblée des partenaires de la Société.

L'enveloppe vise à appuyer et à promouvoir des projets qui correspondent à au moins une des quatre orientations suivantes : accroître la connectivité au territoire, miser sur les forces économiques nordiques, stimuler la vitalité des collectivités et préserver un environnement unique.

Les balises financières sont :

- Une contribution maximale de la Société du tiers de la valeur de chaque projet afin de générer un effet de levier minimal de 1 pour 2;
- Une contribution maximale de 80 % de cumul d'aide gouvernementale pour chaque projet;
- Une contribution minimale de la Société de 200 000 \$ pour chaque projet.

Cet outil a atteint son objectif 2020-2023. En septembre 2022, 40 projets ont été acceptés pour un montant total de 35 817 063 \$. La valeur totale de l'ensemble des projets de cette période était de 158,6 M\$, ce qui représente un effet levier de près de 1 pour 4.

Ces projets sont répartis dans différentes catégories visant à répondre aux besoins du territoire tels que :

- Services de proximité et infrastructures sociales (11 projets, dont 3 en logement);
- Secteurs d'activités économiques porteurs (12 projets);
- Main-d'œuvre et formation (3 projets);
- Environnement et biodiversité (3 projets);
- Promotion du territoire et de sa culture (9 projets);
- Responsabilité sociale des entreprises (1 projet);
- Énergie (1 projet).

4.5.1.3 Ententes sectorielles

Les ententes sectorielles soutiennent financièrement le développement de secteurs porteurs encadrant des priorités régionales en lien avec les orientations du Plan d'action nordique en vigueur. L'enveloppe 2020-2023 a été fixée à 3 M\$, celle de 2023-2028 à 3 M\$.

Comme l'ensemble des projets où la Société est contributrice, les ententes sectorielles font l'objet d'une évaluation selon les critères de développement durable. Plusieurs sont en discussion et quatre ont été signées, dont :

- une entente sectorielle visant l'attraction et l'établissement durable en Côte-Nord a été signée par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) et les six MRC de la Côte-Nord en 2022. La contribution de la Société à cette entente est de 500 k\$ sur cinq ans, soit de 2021 à 2026. Cette entente a pour objectif d'améliorer le bilan migratoire régional en soutenant les initiatives visant à favoriser l'attraction de la main-d'œuvre, des jeunes et des immigrants;
- une entente sectorielle d'accélérateur économique du secteur de Matagami, municipalité de la région Nord-du-Québec, a été signée par Services Québec, l'Administration régionale Baie-James (ARBJ) ainsi que la Ville de Matagami. La contribution de la Société à cette entente est de 123 750 \$ sur trois ans (2022-2025). Cette entente a pour objectif de mettre en œuvre le projet d'accélérateur économique du secteur de Matagami visant à dynamiser l'activité entrepreneuriale et stimuler la vitalité du territoire.

4.5.1.4 Solutions de financement nordiques

Avec l'intention de bonifier son offre de service, de maximiser l'utilisation des ressources financières à sa disposition et d'accentuer sa participation globale au développement du territoire et de ses communautés, la Société mise sur des aides financières dotées de conditions de remboursement adaptées aux particularités d'un projet, appelées solutions de financement nordiques (SFN).

Les SFN ont été développées à l'automne 2023 et répondent à l'objectif 3.1 du Plan stratégique 2023-2028 de la Société. Ces aides ponctuelles nécessitent d'être approuvées par le conseil d'administration de la Société, qui s'est doté de balises décisionnelles internes à cet égard.

4.5.2 Facilitateur de grands projets d'infrastructures

La disponibilité et la qualité des diverses infrastructures ainsi que l'optimisation de la logistique et des transports s'avèrent essentielles à l'amélioration des conditions de vie et des services aux collectivités nordiques, ainsi que pour le développement économique du territoire.

La Société accompagne et soutient financièrement les promoteurs de projets structurants et les ministères et organismes dans leurs grands projets d'infrastructures, tels que le déploiement des télécommunications, des infrastructures routières, ferroviaires, aéroportuaires et maritimes, ainsi que des infrastructures immobilières. La Société offre un accompagnement varié aux promoteurs privés et publics dans la réalisation de leurs projets, selon les différentes étapes à franchir, qu'elles soient reliées aux plans et devis, à

la gestion de projet, à la création de comités directeurs ou autres. Elle intervient et met en place des partenariats ainsi que des aides financières adaptées afin de planifier et de développer de façon cohérente les grands chantiers d'infrastructures et d'assurer le respect des meilleures pratiques et la bonne gestion des projets majeurs.

Au cours des dix dernières années, la Société a investi plus de 550 M\$ afin de soutenir des projets d'infrastructures de transport et elle a notamment contribué aux chantiers de prolongement de la route 138, d'amélioration de l'accès routier à la faille géologique de Sunday Lake à partir de Matagami, de la réfection de la route Billy-Diamond et de la route 389, de la planification de la cour de transbordement de Matagami, ainsi que plusieurs autres. À travers ces projets, la Société a agi comme un partenaire structurant et elle s'est assurée d'intégrer l'ensemble des parties prenantes aux réflexions stratégiques de ces grands travaux qui contribuent à façonner l'avenir du Nord québécois.

De même, les projets d'infrastructures de télécommunications ont permis de déployer des systèmes modernes de téléphonie mobile et de fibre optique dans des régions nordiques où ces infrastructures étaient jusqu'à maintenant absentes ou désuètes. Lorsque le déploiement des projets sera complété, l'ensemble des communautés seront dotées d'infrastructures de télécommunications qui amélioreront les services de télésanté, télé-éducation, téléjustice, ainsi que les perspectives socio-économiques. Au cours des dix dernières années, ce sont plus de 110 M\$ qui ont été investis par la Société pour mettre en place ces services essentiels au développement et à la sécurité des populations du territoire.

La Société a également participé à la réalisation de différents projets immobiliers d'envergure. Ainsi, la construction du centre de rétablissement Isuarsivik situé à Kuujuaq a été rendue possible notamment grâce à un accompagnement soutenu, et ce, tant dans la phase de planification que de réalisation du projet. Un soutien financier de 1,5 M\$ a aussi été apporté par la Société pour la construction de ce centre, qui offre depuis 2023 des services de traitement thérapeutiques liés à la dépendance et qui sont adaptés à la culture inuite. Par ailleurs, la Société contribuera financièrement, pour 38 M\$ en incluant les composantes, à la construction de l'Institut nordique du Québec, lequel sera un pôle rassembleur et incontournable pour la recherche dédiée aux réalités nordiques.

Enfin, la Société est actionnaire et l'unique commanditaire de la Société ferroviaire et portuaire de Pointe-Noire (SFP Pointe-Noire), une infrastructure multi-usager névralgique pour le développement de la fosse du Labrador, reconnue pour son immense potentiel en minerai de fer. Grâce à ses services de manutention, d'entreposage et de transport, la SFP Pointe-Noire permet l'expédition du minerai vers les marchés internationaux à partir des quais de l'Administration portuaire de Sept-Îles, incluant le quai multi-usager en eau profonde, lequel est en mesure d'accommoder les plus grands vraquiers en service.

En incluant l'acquisition des infrastructures par le gouvernement en 2016, la Société a investi à ce jour environ 200 M\$ dans la SFP Pointe-Noire. De cette somme, 100 M\$ ont permis de contribuer aux deux projets d'investissements totalisant 315 M\$ et visant à moderniser et augmenter la capacité du site. Le ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD) (30 M\$), le gouvernement fédéral (50 M\$) et les sociétés minières clientes (135 M\$) ont également participé au financement des projets d'investissements, contribuant par le fait même à augmenter la valeur d'actifs publics.

À titre de propriétaire de la SFP Pointe-Noire, la Société a notamment pu développer une compréhension approfondie des enjeux spécifiques rattachés à la réalisation de partenariats en contexte multi-usager. L'expérience acquise ainsi que l'expertise développée par la Société dans ce projet unique et structurant constituent des atouts stratégiques qui pourront continuer d'être mis à profit dans la conception, le financement et la réalisation des projets et chantiers à venir.

4.5.3 Maximisation des retombées économiques sur le territoire nordique

Pour maximiser les retombées des investissements réalisés sur le territoire nordique québécois, la Société réalise des interventions auprès des fournisseurs locaux afin de les amener à prendre une part croissante des occasions d'affaires que représentent les contrats publics et privés sur le territoire.

Elle sensibilise les promoteurs de projets structurants et les donneurs d'ordres quant à l'importance de l'approvisionnement local en les informant notamment de la capacité entrepreneuriale de la région grâce à la base de données des entreprises (BDE) mise à jour en continu, et ce, dans une perspective de bénéfices mutuels. L'organisation annuelle des Journées des donneurs d'ordres et des fournisseurs et le relayage d'appels d'offres publics à des entreprises du territoire sont des exemples d'activités contributives à cette offre de service.

4.5.4 Soutien à la recherche et développement et à l'acquisition de connaissances

La réalisation d'un plan de développement durable et intégré au bénéfice du territoire nordique repose sur la disponibilité des connaissances relatives entre autres aux infrastructures, à l'évolution des écosystèmes et aux réalités vécues par les communautés qui habitent ces régions. Soutenir les processus menant au développement de connaissances fiables sur le Nord et l'Arctique québécois est donc une condition de réussite pour la mise en œuvre du Plan d'action nordique.

En ce sens, la Société soutient des initiatives diverses visant la création, la valorisation, le partage et la diffusion de ces connaissances. Cela se traduit notamment par l'appui financier offert au fonctionnement de l'Institut nordique du Québec de l'Université Laval (38 M\$) et à la construction du complexe scientifique sur le campus de l'Université Laval, ainsi que de ses infrastructures de recherche au nord du 49^e parallèle. Le soutien à l'acquisition de connaissances par la Société se fait également par sa participation à différentes tribunes et structures de nature intergouvernementale ou internationale en lien avec le développement durable des régions arctiques et nordiques. Sa contribution soutenue au Centre pour le Nord du Conference Board of Canada, sa participation de longue date à l'Assemblée de l'Arctic Circle Assembly en Islande, la coordination de la participation du Québec au Cadre stratégique pour l'Arctique et le Nord du Canada et au Forum des ministres responsables du développement du Nord en sont de bons exemples.

De plus, la Société a débuté en 2023 la mise en œuvre d'une offre de services en géomatique, incluant l'acquisition et l'analyse de données, l'analyse spatiale, la cartographie et la diffusion de l'information cartographique. Ces nouveaux services permettent à la Société d'accroître ses connaissances détaillées du territoire et facilitent les

analyses à réaliser, tout en améliorant la qualité du soutien offert à ses bénéficiaires et ses partenaires. La Société s'assure ainsi de la disponibilité d'informations justes et à jour et, par le fait même, optimise l'efficacité de ses équipes.

4.5.5 Développement durable, conservation et protection du territoire nordique et de sa biodiversité

L'offre de service de la Société en matière de conservation du territoire s'adresse essentiellement aux ministères et organismes (MO) qui œuvrent en ce domaine. À ce titre, la Société travaille de concert avec les MO pour s'assurer de développer les mécanismes et outils de conservation qui permettent d'atteindre la cible de conservation de 50 % du territoire nordique en 2035.

L'offre de service de la Société en matière de développement durable prend essentiellement forme par l'évaluation de durabilité des actions structurantes de la Société (comprise notamment dans son plan stratégique et dans le Plan d'action nordique ainsi que dans l'intégration de critères de développement durable dans les programmes et outils d'aide financière). Le Plan d'action en développement durable (PADD) 2023-2028 expose les principales actions de la Société en matière de développement durable.

4.5.6 Réalisation de mandats confiés par le gouvernement

En raison de l'expertise qu'elle détient sur le territoire nordique et de son mandat de développement régional et non sectoriel, le gouvernement du Québec a le loisir de confier certains mandats spécifiques à la Société. Elle coordonne ainsi plusieurs actions gouvernementales au nord du 49^e parallèle. Elle est notamment responsable de l'élaboration, du déploiement et du suivi du Plan d'action nordique, la réponse tangible du gouvernement aux besoins définis et priorités par les représentants du territoire nordique. Les plans 2015-2020, 2020-2023 et 2023-2028 ont été élaborés et réalisés sous sa gouverne.

4.5.7 Services administratifs, de communications, de planification et de gestion de la performance

Les services administratifs offerts au sein de la Société visent à fournir un support aux hautes autorités, à des unités administratives en matière gouvernance, de prise de décisions, de reddition de gestion interne, de communications, de relations avec les communautés autochtones, de performance et de planification.

Une diversification des services offerts a récemment eu lieu afin de répondre à la croissance de la Société, notamment en termes d'activités liées à :

- la gestion du changement;
- la gestion du savoir et des connaissances entourant le territoire nordique;
- la transformation numérique.

4.6 CONTRIBUTIONS DE LA SOCIÉTÉ POUR LE TERRITOIRE NORDIQUE

La section suivante traite des principales contributions de la Société pour le territoire nordique. Depuis sa création, le portefeuille d'activités que la Société mène et le nombre d'accompagnements des ministères et organismes qui agissent sur le territoire sont en croissance continue.

La Société a permis de contribuer à plus de 1 G\$ pour la période du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2024 pour réaliser ses activités dédiées au territoire nordique. Au fil des années, la Société a également développé et adapté des outils financiers pour répondre aux besoins de ses clientèles.

Voici quelques exemples de contributions de la Société depuis sa création :

Tableau 4 : Principales contributions de la Société sur le territoire

Thématiques	Principales contributions sur le territoire
Économie	Télécommunications <u>Amélioration des infrastructures de télécommunications :</u> ■ Accès à des services Internet améliorés à 14 communautés au Nunavik, 14 en Basse-Côte-Nord, 3 en Côte-Nord et 14 en Eeyou Istchee Baie-James; ■ Accès à Internet à haut débit pour l'ensemble des communautés de la population de la région Eeyou Istchee Baie-James; ■ Installation et mise en service de câbles sous-marins pour relier sept communautés du Nunavik à Internet à haut débit (fibre optique); ■ Poursuite du service Internet par satellite au Nunavik; ■ Construction d'une tour micro-ondes pour permettre les services de télésanté en Eeyou Istchee Baie-James; ■ Accès à des services à large bande par fibre optique à une compagnie minière. Transport <u>Amélioration de l'accès au territoire grâce à plusieurs projets reliés au transport :</u> ■ Prolongement de la route 138 (investissement total de 695,5 M\$, dont 225 M\$ financés par la Société); ■ Amélioration de la route 389 (investissement total de 738 M\$, dont 217,6 M\$ de la Société sur la période 2019-2028); ■ Réfection de la route Billy-Diamond (investissements de 692,6 M\$ répartis sur deux phases – la Société a notamment investi 153 M\$ pour les travaux de la première phase); ■ Création de la société QcRail pour la réalisation de l'étude de faisabilité pour relier le terminal ferroviaire et maritime de Baie-Comeau au réseau ferroviaire national à Dolbeau-Mistassini. Ressources naturelles <u>Acquisition des infrastructures et la relance du site de la Société ferroviaire et portuaire de la Pointe-Noire :</u> ■ Désenclavement du quai multi-usager de l'Administration portuaire de Sept-Îles construit en 2015;

	■ Garanties d'accès essentielles à la réalisation de plusieurs projets miniers de la fosse du Labrador (trois contrats de long terme signés); ■ Bonification majeure de la capacité de manutention du site, par la réalisation de deux projets représentant des investissements de 315 M\$ entre 2019-2020 et 2023-2024 (15,8 millions de tonnes de minerai de fer manutentionnées en 2023-2024, comparativement à 0,25 million de tonnes en 2015-2016); ■ Importantes retombées économiques, incluant : • 293 emplois en 2023-2024, comparativement à 17 en 2015-2016; • une masse salariale de plus de 35 M\$ en 2023-2024; • plus de 45 M\$ de contrats octroyés à des entreprises locales depuis 2016. <u>Mise en place de solutions de financement adaptées auprès de l'entreprise Transport ferroviaire Tshiuetin Inc., seul lien terrestre entre Schefferville et la Côte-Nord :</u> ■ Assurer la réalisation de travaux majeurs de réhabilitation sur le chemin de fer; ■ Maintenir un accès multi-usager à la fosse du Labrador et assurer la capacité ferroviaire requise pour le transport des marchandises, notamment pour le minerai de fer produit dans la région; ■ Contribuer à la pérennité de l'infrastructure et ainsi éviter une détérioration qui aurait eu des impacts négatifs sur les services offerts, notamment pour le transport de passagers. <u>Financement (15 M\$) et publication d'une étude de faisabilité pour un nouveau lien ferroviaire desservant la fosse du Labrador :</u> ■ Concrétisation d'un partenariat avec Les Mines de fer Champion Limitée et Exploitation minière Lac Otnuk Ltée par la création d'une société en commandite, la Société ferroviaire du Nord québécois (SFNQ) en 2014 (Secrétariat du Plan Nord); ■ Identification de l'option ferroviaire multi-usager optimale pour répondre aux besoins de transport minier à partir de la fosse du Labrador (mandat donné par la SFNQ à Consultants CANARAIL Inc. (Canarail)). <u>Mise en place du programme d'aide financière visant les chemins multiressources du secteur minier.</u> <u>Lancement d'un appel de projets pour l'approvisionnement de la Côte-Nord en gaz naturel liquéfié, conjointement avec le MERN :</u> ■ Deux programmes d'aide lancés en 2019-2020 par le MERN, suite à cet appel de projets. Maximisation des retombées économiques <u>Journée des donneurs d'ordres et des fournisseurs :</u> ■ Événement de maillage qui permet de faire connaître les projets, les besoins en biens et services et les politiques d'approvisionnement des donneurs d'ordres aux fournisseurs régionaux, d'une part, et de faire valoir les offres de services de ces fournisseurs auprès des donneurs d'ordres, d'autre part. Contexte propice à l'établissement de liens formels et informels. <u>Base de données des entreprises :</u> ■ Sensibilisation des promoteurs de projets structurants et des donneurs d'ordres quant à l'importance de l'approvisionnement local en les informant notamment de la capacité entrepreneuriale de la région grâce
--	---

	à la base de données des entreprises mise à jour en continu, et ce, dans une perspective de bénéfices mutuels. <u>Réseau d'affaires nordiques :</u> ■ Plateforme interactive virtuelle de maximisation des retombées économiques contribuant à la relance économique en facilitant la mise en relation des demandes industrielles et publiques avec l'offre commerciale sur le territoire nordique et au Québec; ■ Répond au besoin primaire émis par les DO du territoire, soit celui de favoriser l'approvisionnement local en fournissant les données les plus à jour possible sur les fournisseurs locaux (5 000 établissements du territoire); ■ Favorise les relations d'affaires entre les donneurs d'ordres publics et privés du territoire et les fournisseurs; ■ Favorise les partenariats entre les fournisseurs du Nord et les fournisseurs du Sud; ■ Diffuse en continu de l'information stratégique d'affaires.
Social	Santé <u>Centre régional de rétablissement Isuarsivik :</u> ■ Participation (financement et gestion de projet) au projet de construction du nouveau centre régional de rétablissement Isuarsivik à Kuujjuaq pour offrir aux Inuits du Nunavik une infrastructure qui répond aux besoins en matière de services de rétablissement pour les dépendances. Habitation <u>Milieu de vie pour les étudiants autochtones à Sept-Îles :</u> ■ Contribution financière (3,4 M\$) pour la construction du premier milieu de vie pour étudiants autochtones à Sept-Îles, Nutshimit, afin de favoriser la persévérance scolaire. Le milieu de vie accueille des étudiants autochtones et leur famille en provenance des communautés plus éloignées de la Côte-Nord et d'un peu partout au Québec. Le complexe, qui est implanté sur le terrain du cégep de Sept-Îles, comprend notamment 32 logements et un centre de la petite enfance. <u>Création du Programme favorisant l'accès à la propriété et la rénovation résidentielle dans la région Kativik (2012).</u> Sécurité alimentaire <u>Soutien au développement de la production et du marché des produits bioalimentaires nordiques :</u> ■ Projet pilote du conteneur-serre hydroponique pour la culture de légumes et d'aromates à Kuujjuaq; ■ Création du Programme de sécurité alimentaire nordique. Navettage aéroporté Financement d'un guide d'accompagnement sur le navettage aéroporté pour les communautés de la Côte-Nord afin d'en diminuer les impacts négatifs. Formation Création du Programme de formation de la main-d'œuvre en milieu nordique. Tourisme Création de l'Incubateur-accélérateur nordique d'entreprises en tourisme pour soutenir le développement de nouveaux produits touristiques distinctifs.

	Santé animale <u>En matière de santé animale au Nunavik :</u> ■ Financement (100 000 \$) des services d'une vétérinaire afin d'offrir des soins de santé animaliers à Kuujuaq; ■ Financement (500 000 \$) de la construction d'une clinique vétérinaire permanente à Kuujuaq; ■ Financement du développement d'un réseau de santé vétérinaire à travers un programme de formation offert dans les villages nordiques du Nunavik.
Environnement	Nettoyage de sites contaminés Création d'une enveloppe de 3 M\$ pour le nettoyage de sites d'entreposage de matières dangereuses résiduelles dans les villages nordiques du Nunavik (2018). Faune nordique ■ Financement (1 M\$) pour la création du Fonds pour la faune nordique en partenariat avec la Fondation de la faune du Québec. À ce jour, 27 initiatives ont été soutenues afin de protéger et de mettre en valeur les habitats fauniques du Nord. ■ Financement d'un projet mis sur pied par la Société Kativik visant à documenter le savoir inuit dans huit villages nordiques du Nunavik concernant le caribou migrateur. Conservation de 50 % du territoire nordique Le gouvernement s'est engagé, via les différentes planifications de la Société, à conserver 50 % du territoire nordique. Cet engagement a fait l'objet de travaux majeurs à l'échelle gouvernementale ainsi qu'avec les principaux acteurs du territoire, tant des milieux municipaux et autochtones que des secteurs d'activités économique, social et environnemental. À ce jour, la cible de 20 % du territoire désigné en aires protégées est à toutes fins pratiques atteinte (19,19 %, soit 229 021 km²) et un projet mécanisme de conservation pour les 30 % résiduels est en élaboration, donnant écho à l'ajout du statut de territoires de conservation nordique dans la <i>Loi sur la conservation du patrimoine naturel</i> (c-61.01). Les travaux se poursuivent pour en assurer l'arrimage cohérent avec d'autres engagements gouvernementaux en matière de conservation, dont la protection du caribou forestier et l'atteinte de la nouvelle cible québécoise de 30 % d'aires protégées sur l'ensemble du Québec en 2030. Création du Pôle d'expertise en développement durable ■ Intégration de 15 critères de développement durable dans les processus liés au dépôt de projets par les promoteurs, à la sélection et à l'administration des projets sélectionnés, notamment à l'évaluation de leur performance lors du bilan de mise en œuvre. ■ Systématisation de l'application du mode d'évaluation de la durabilité des interventions de la Société. ■ Instauration de l'application du mode d'acquisition responsable à la Société. ■ Intégration des critères de développement durable dans tous les types d'aide financière de la Société.

Recherche	Création de l'Institut nordique du Québec (INQ) ■ Construction du complexe scientifique de l'INQ sur le campus de l'Université Laval (35,5 M\$ de la Société). ■ Financement du fonctionnement de la mission « recherche » de l'INQ pour la promotion du développement de solutions novatrices aux défis environnementaux (3 M\$ financés par le Fonds du Plan Nord). ■ Finalisation de la rénovation de la station de recherche Uapishka à titre de première composante de l'INQ (investissement de 600 000 \$).
Influence gouvernementale	Promotion internationale ■ Présence importante à l'Assemblée de l'Arctic Circle depuis 2015 et contribution financière ayant conduit à une coopération soutenue avec l'Arctic Circle et l'Islande. D'ailleurs, la Société a été hôte du Forum de l'Arctic Circle qui s'est tenu à Québec en 2016 sous le thème <i>Le développement durable des régions nordiques : une approche intégrée et partenariale</i>. ■ Participation à différents événements (tels que Mines and Money) et missions en lien avec la prospection d'investissements depuis 2016 dans des capitales financières et/ou centres décisionnels tels que New York, Londres, Toronto, Washington, Berlin et Mexico. Ces missions visent à promouvoir les projets en développement auprès des investisseurs et à appuyer les démarches de financement des promoteurs. Promotion intergouvernementale Active sur les différentes structures de nature intergouvernementale en lien avec les dossiers nordiques. Parmi les tribunes d'échange privilégiées par la Société, on retrouve : ■ Forum des ministres responsables du développement du Nord; ■ Conference Board du Canada, à travers son initiative du Centre pour le Nord; ■ Groupe de travail de tous les partenaires et comité de direction du Cadre stratégique pour l'Arctique et le Nord du Canada; ■ Responsable de deux ententes de collaboration avec des provinces canadiennes, soit : • L'Entente de coopération entre le gouvernement du Québec et le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador; • Le Protocole d'entente entre le gouvernement du Québec et le gouvernement de l'Ontario (lequel n'est plus en vigueur). ■ Participation annuelle au congrès Québec Mines + Énergie, notamment à titre d'exposant. ■ Participation annuelle au congrès annuel du Prospectors & Developers Association of Canada (PDAC). Soutien à l'action gouvernementale au bénéfice du territoire ■ Implication dans différentes stratégies gouvernementales, par exemple la Stratégie maritime de 2015, la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022, le Plan québécois pour la valorisation des minéraux critiques et stratégiques (PQVMCS) et le renouvellement en cours de la Stratégie maritime. ■ Révision de nombreux dossiers décisionnels gouvernementaux structurants en vue d'adapter les dossiers aux enjeux et réalités nordiques.

	Filière des minéraux critiques et stratégiques ■ Initiation d'une étude sur le potentiel des terres rares au Québec (2017). ■ Contribution à une étude sur la filière des batteries lithium-ion (2017). ■ Contribution active à la réflexion, initiée par le MRNF, sur la place du Québec dans la mise en valeur des minéraux critiques et stratégiques, alors que la très grande majorité des projets en développement se situe en territoire nordique. ■ Animation de panels internationaux sur les occasions d'investissements dans le secteur québécois des minéraux critiques et stratégiques (2020-2021). Transport aérien régional Planification et mise en œuvre du Sommet sur le transport aérien régional (2018) : ■ L'événement conjoint avec le MTMD représentait le point culminant d'une démarche planifiée de rencontres entre les parties prenantes et d'une série de consultations qui s'est échelonnée de mai à septembre 2017.
Outils transversaux adaptés aux besoins	Élaboration et mise en œuvre de trois programmes, soit le Fonds d'initiatives nordiques, le Programme de développement de serres communautaires et le Programme de formation de la main-d'œuvre en milieu nordique. Élaboration et mise en œuvre de deux outils d'aide financière en 2020, soit l'enveloppe d'opportunité et les ententes sectorielles de développement nordique : ■ Le Fonds d'initiatives nordiques a soutenu 217 projets depuis 2020 pour un montant investi de 22,5 M\$; ■ Le programme de développement de serres communautaires/le Programme de sécurité alimentaire nordique ont soutenu 21 projets depuis 2020 pour un montant investi de 3,9 M\$; ■ Le Programme de formation de la main-d'œuvre en milieu nordique a soutenu 14 projets depuis 2020 pour un montant investi de 1,8 M\$; ■ L'enveloppe d'opportunité a soutenu 55 projets depuis 2020 pour un montant investi de 56,8 M\$; ■ Des ententes sectorielles de développement nordique ont permis de soutenir quatre initiatives pour un montant investi de 1,9 M\$. Création des solutions de financement nordiques (aides financières dotées de conditions de remboursement adaptées aux particularités d'un projet).

4.7 FINANCEMENT DE LA SOCIÉTÉ

La Société dispose de quelques sources de financement, dont la plus importante provient du Fonds du Plan Nord. Créé en juin 2011 et institué par le ministère des Finances, ce fonds gouvernemental est essentiellement affecté au financement de la Société et à ses activités depuis le 1^{er} avril 2015. Par ailleurs, l'approbation du Conseil des ministres est requise pour fixer son versement annuel à la Société.

Les rapports d'activités de la Société font état de ces revenus :

Subventions du Fonds du Plan Nord (FPN) : 90 % des revenus⁷

La *Loi instituant le Fonds du Plan Nord* prévoit que le FPN est un fonds spécial affecté à l'administration de la Société et au financement de ses activités. Il est institué au sein du ministère des Finances (MFQ), qui est chargé de l'administrer.

Les revenus du FPN proviennent principalement d'une partie des retombées fiscales attribuables aux investissements réalisés sur le territoire nordique, versés sous la forme d'une dotation annuelle, sur la base d'investissements de près de 16,2 G\$ pour la période 2011-2012 à 2026-2027. La dotation du FPN est établie sur une période de cinq ans, mais est révisée annuellement en tenant compte de l'évolution des projets entrepris sur le territoire nordique et dont des retombées fiscales peuvent en découler sur le territoire : l'estimation des retombées est réalisée sur la base des projets d'investissements en cours ou dont la réalisation est planifiée en fonction des informations fournies par la Société et le MRNF.

Le FPN comprend une contribution annuelle d'Hydro-Québec. Le FPN prévoit une contribution de 10 M\$ par année jusqu'en 2017, année à partir de laquelle le montant à verser par Hydro-Québec doit être déterminé par le gouvernement. La contribution d'Hydro-Québec est fixée annuellement par le Conseil des ministres à la suite de la présentation d'un décret à l'instigation du ministre des Finances. Depuis 2018, Hydro-Québec verse une somme annuelle de 15 M\$ au FPN.

Les dépenses du FPN doivent principalement consister en des versements faits à la Société, par décret gouvernemental, pour lui permettre de financer ses activités, ce qui représente la presque totalité des dépenses du FPN. Certaines dépenses liées aux frais de gestion du FPN s'ajoutent.

Autres revenus : 10 % des revenus

Des revenus complémentaires tels que des subventions et décrets gouvernementaux pour des dossiers ciblés s'ajoutent aux revenus provenant du FPN. Différents partenaires sont impliqués ponctuellement, tels que le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, le MRNF, le ministère de la Santé et des Services sociaux, etc.

Enfin, de façon marginale, des revenus d'intérêts et d'inscription aux différentes activités viennent compléter les autres revenus.

4.8 RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ

La Société rend publics ses états financiers dans ses rapports annuels de gestion. Le Vérificateur général du Québec, qui audite annuellement la Société, n'a dénoté aucune anomalie depuis 2020.

⁷ Période du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2024.

Tableau 5 : Résultats financiers de la Société, en milliers de dollars

	Revenus (réel)	Charges	Excédent de l'exercice	Excédent cumulé à la fin de l'exercice (réel)
31 mars 2016	78 354	78 004	350	350
31 mars 2017	209 576	109 648	99 928	100 278
31 mars 2018	74 461	87 640	(13 179)	87 099
31 mars 2019	100 463	97 491	2 972	90 071
31 mars 2020	86 828	78 403	8 425	98 496
31 mars 2021	84 299	78 447	5 852	104 348
31 mars 2022	107 547	90 987	16 560	120 908
31 mars 2023	107 429	105 466	1 963	122 871
31 mars 2024	103 784	90 537	13 247	136 118

À noter que les surplus générés par la Société demeurent dans ses liquidités. Une grande portion des excédents générés provient de la Société ferroviaire et portuaire de Pointe-Noire et sont réinvestis dans celle-ci.

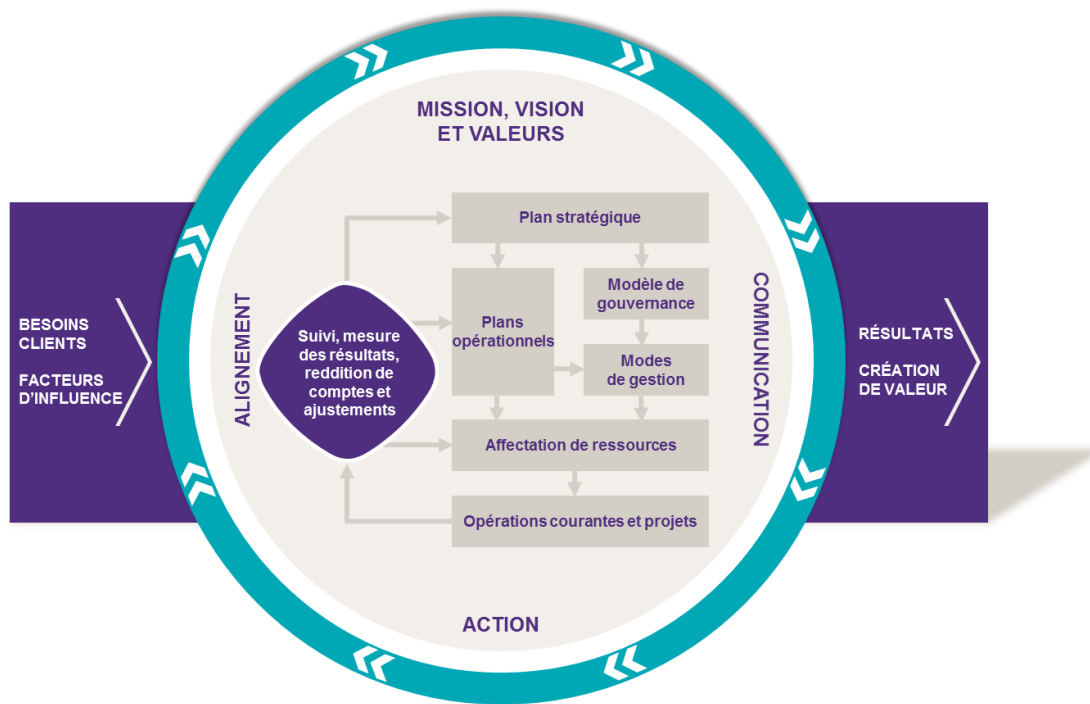
5. Situation de la Société

5.1 MISE EN CONTEXTE DE L'ANALYSE DE LA SITUATION DE LA SOCIÉTÉ

Afin d'analyser les besoins d'ajustement et d'amélioration de la Société et ainsi répondre à l'objectif qui est d'évaluer le mandat de cette société d'État, nous avons retenu d'examiner la Société sous l'angle de notre cadre de référence des organisations performantes. Ce cadre, présenté ci-dessous à la figure 2, est approprié dans le contexte de la Société, puisqu'il met en avant-plan la notion du besoin du client et l'ensemble des outils de gestion permettant de générer des résultats répondant à ce besoin. La Société est une société d'État parmi d'autres, qui offre des services à une clientèle large et diversifiée.

Le modèle de gestion des organisations performantes présenté ci-dessous constitue le cadre de référence de nos interventions en évaluation organisationnelle. Il permet de s'assurer que l'organisation dispose de tous les mécanismes lui permettant d'assumer pleinement sa mission, de réaliser sa vision, d'atteindre une performance optimale et de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Il peut être utilisé pour analyser l'organisation elle-même ou l'une de ses composantes (divisions, secteurs).

Figure 2 : Modèle des organisations performantes



Selon ce cadre de référence, une organisation performante :

- maintient l'accent sur les besoins de ses clients (internes ou externes);
- gère en fonction des résultats qu'elle fournit et de la valeur qu'elle crée pour ses clients, son personnel et les contribuables;
- s'appuie sur des orientations claires et connues qui permettent un arrimage interne et assurent la cohérence des actions;
- assure une vigie constante de son environnement (englobant les parties prenantes internes et externes ainsi que le contexte social, technologique, économique et politique de l'organisation), s'y adapte et l'influence.

Pour assurer la cohérence de ses actions, l'organisation performante :

- exerce une saine gouvernance et dispose des instances et mécanismes pertinents à cet effet;
- élabore une planification intégrée (long terme et court terme, tous secteurs compris), avec des cibles clairement définies et mesurables;
- dispose de structures, de modes de fonctionnement et d'outils adaptés pour soutenir la réalisation de ses plans;
- affecte ses ressources de façon à permettre l'utilisation optimale de la capacité disponible afin d'atteindre les objectifs;
- suit assidûment les résultats concrétisés et prévus pour prendre des décisions et agir de façon proactive.

Au début de chacune des sections caractérisant ce cadre de référence, nous faisons un lien avec les questions d'évaluation auxquelles doit répondre cette revue de mandat.

5.2 BESOINS DU TERRITOIRE / DE LA CLIENTÈLE DE LA SOCIÉTÉ

Dans cette section portant sur les besoins de la clientèle de la Société et du territoire nordique, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Quelle est la qualité de l'offre de service de la Société?
- Quel est le rapport offre/demande que la Société dessert sur le territoire nordique?

Au nord du Québec, les besoins sont immenses et variés, et notamment influencés par le climat, les distances et l'isolement géographique. En effet, près de 130 000 personnes habitent sur le territoire; le tiers des habitants sont autochtones, répartis en quatre nations résidant dans 31 communautés, et 32 collectivités locales sont également décomptées.

Il n'est pas possible, dans le cadre de cette revue de mandat, de brosser un portrait exhaustif des besoins du territoire et des populations qui l'habitent. Cependant, nous pouvons en tirer les grands traits selon les quatre grandes orientations des deux derniers plans d'action nordiques (2020-2023 et 2023-2028), puisqu'elles reflètent les champs d'action prioritaires issus des consultations avec les acteurs du territoire, dont au premier plan les membres de l'Assemblée des partenaires.

■ Infrastructures :

Considérant l'étendue du territoire, les grandes distances à parcourir et le nombre réduit d'infrastructures terrestres représentent des coûts importants pouvant freiner l'émergence de projets. L'élaboration de plans de développement et la mise en place d'infrastructures de transport et de télécommunications s'avèrent à la fois essentielles pour l'amélioration des conditions de vie des collectivités nordiques et pour le développement économique du territoire. La construction de nouvelles infrastructures assure le désenclavement, tandis que la mise à niveau et l'entretien du parc actuel visent à maintenir les services courants, voire à les rehausser. L'optimisation des chaînes logistiques impliquant à la fois le transport routier, ferroviaire, maritime et aérien ainsi que l'utilisation de nouvelles technologies de communication permettent de réduire les coûts.

■ Économie :

Le développement économique du territoire repose largement sur des investissements majeurs qui mettent en valeur des ressources naturelles. Les entreprises minières et forestières créent des emplois bien rémunérés, en plus d'avoir d'importants besoins en fournitures et en services. Il est primordial que les entreprises locales puissent tirer parti des occasions d'affaires générées par les donneurs d'ordres des secteurs public et privé. Par ailleurs, le soutien à la création et à la croissance d'entreprises diversifiées sur le territoire accentue des besoins déjà réels pour de la main-d'œuvre locale formée et qualifiée. L'offre de formation sur le territoire doit être adaptée au contexte et au profil de la main-d'œuvre disponible, notamment celle issue des communautés autochtones.

■ Communautés :

Le territoire nordique québécois regorge de possibilités, tant pour les familles et les travailleurs qui y vivent que pour ceux qui souhaitent s'y établir. Néanmoins, sur le plan démographique, les communautés jamésiennes, jeannoises et nord-côtières observent une tendance à la forte baisse, tandis que les communautés autochtones voient leur population croître rapidement. Dans les deux cas, cette situation génère des problèmes d'offre de services adaptés aux communautés qui y vivent. La rétention et l'attraction des familles, des travailleurs et des entreprises se butent à des défis importants tant du point de vue de l'habitation, de l'éducation, de la santé ou de la culture. De même, l'approvisionnement des biens essentiels et l'accès à des services spécialisés et à des ressources professionnelles, notamment en éducation et en santé, demeurent à améliorer.

■ Environnement :

Le milieu naturel nordique québécois est unique, complexe et fragile. Le développement du territoire doit être planifié afin de protéger ses écosystèmes d'une biodiversité exceptionnelle. Il est essentiel de le protéger et de renforcer sa résilience en protégeant

de vastes portions de territoire encore témoin des principaux domaines vitaux pour la faune et les grands cycles écologiques. La protection du territoire est aussi un facteur clé pour la pratique des activités de chasse, de pêche et de piégeage, particulièrement pour les Premières Nations et les Inuits. Des actions novatrices permettant de concilier les bénéfices économiques et sociaux du développement avec la conservation de l'environnement nordique s'avèrent donc nécessaires. À ce titre, la mise en valeur des connaissances climatiques sur le territoire nordique viendrait appuyer les démarches du Québec en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'adaptation aux changements climatiques.

Parallèlement, à ces principaux besoins s'ajoutent d'autres importants enjeux tels que la disponibilité et la qualité des services en santé et services sociaux, le coût de la vie, la sécurité alimentaire et encore l'accès à des services essentiels comme une distribution viable d'eau potable et des services adéquats de gestion des eaux usées résidentielles. L'isolement de certaines communautés favorise l'exacerbation de ces enjeux sur le territoire nordique.

Enfin et parmi des besoins plus précis identifiés, certains peuvent être nommés ici à titre d'exemples et regroupés selon les trois piliers du développement durable : le social, l'environnemental et l'économique.

5.2.1 Analyse de l'offre de service de la Société

Dans l'objectif de répondre à sa mission, à son mandat et aux orientations établies par le gouvernement pour le Québec nordique, l'offre de service de la Société est large et diversifiée afin d'apporter des réponses aux différents besoins des acteurs du territoire nordique précédemment énoncés.

De plus et dans l'optique d'arrimer son offre de service aux besoins du territoire, l'offre de service de la Société découle des démarches de consultation auprès des citoyens, de l'Assemblée des partenaires et des acteurs du territoire. Par ailleurs, les planifications annuelles, stratégiques et des cibles associées découlent également des besoins des acteurs du territoire.

Tableau 6 : Comparaison entre les principaux besoins sur le territoire nordique et l'offre de service et les projets déployés sur le territoire

Axes de l'offre de service	Principaux besoins du territoire nordique et les projets déployés pour y répondre
Social	Logements – Soutien financier et accompagnement des communautés : ■ Enveloppe d'opportunité qui a permis le financement de cinq projets en habitation; ■ Projet d'aide à la réalisation d'un milieu de vie étudiant autochtone à Sept-Îles qui permettra à des jeunes de niveau postsecondaire de poursuivre leurs études dans un environnement adapté à leur culture; ■ Fonds d'initiatives nordiques pour le projet de la Maison des familles de Baie-Comeau; ■ Collaboration avec le MAMH pour s'assurer de la prise en compte des enjeux en matière d'habitation en territoire nordique;

	■ Par le Plan Nord à l'horizon 2035 – Plan d'action 2015-2020, la Société a hérité d'une entente conclue avant sa création, en 2014, entre le MFQ et la Société d'habitation du Québec (SHQ) qui liait le Fonds de développement nordique, existant avant la création du Fonds du Plan Nord et de la Société. Cette entente se concrétise en un versement annuel de la Société à la SHQ pour soutenir les frais relatifs au déficit d'exploitation de 370 logements sociaux au Nunavik. Sécurité alimentaire, santé et bien-être – Soutien financier et accompagnement des communautés : ■ Programme de développement de serres communautaires; ■ Valorisation des matières résiduelles à Kuujuaq et conteneur serre.
Économique	Soutien financier et accompagnement des communautés : ■ Programme de formation de la main-d'œuvre en milieu nordique; ■ Stratégie de marketing territorial; ■ Offre de services de soins vétérinaires dans les villages nordiques. Infrastructures : ■ Nouveau centre régional de rétablissement Isuarsivik; ■ Construction de maisons des jeunes au Nunavik; ■ Préparation à la construction d'un centre éducatif multifonctionnel à Kawawachikamach; ■ Améliorer l'accès aux services de justice au Nunavik (en cours); ■ Construire un refuge pour hommes dans le besoin au Nunavik (en cours); ■ Construire un milieu de vie pour les étudiants autochtones et leur famille à Chibougamau (en cours); ■ Construction du centre de l'Institut nordique du Québec (en cours). Investissements dans les infrastructures portuaires, routières et ferroviaires : ■ Société ferroviaire et portuaire de Pointe-Noire; ■ Route 138; ■ Route 389; ■ Route Billy-Diamond; ■ Route Matimekush-Lac John–Kawawachikamach; ■ Route Matagami; ■ Transport ferroviaire Tshiuetin; ■ Qc Rail; ■ Projet de camionnage en peloton Eeyou Itschee Baie-James; ■ Programmes pour les chemins multiressources. Infrastructures liées aux télécommunications et aux réseaux cellulaires : ■ Nunavik; ■ Basse-Côte-Nord; ■ Eeyou Itschee Baie-James. Maximisation des retombées économiques : ■ Services du Bureau de commercialisation (activités de maillage entre donneurs d'ordres et fournisseurs, audits de préqualification, mise en relation avec des partenaires, accompagnement pour le développement d'un projet, ateliers de formation et de perfectionnement, transmission d'avis d'appels d'offres, etc.). Développement économique :

	■ Incubateur-accélérateur pour le développement de l'industrie touristique; ■ Développement des fournisseurs de l'industrie minière. Recherche et développement : ■ Acquisition de connaissances sur le territoire nordique par le soutien financier à différents projets de recherche; ■ Soutien à l'Institut nordique du Québec.
Environnement	Soutien financier et accompagnement des communautés : ■ Projets financés en protection de la faune et des écosystèmes naturels (ex. : création du Fonds pour la faune nordique, etc.); ■ Programme visant le nettoyage des sites d'entreposage des matières dangereuses résiduelles dans les villages du Nunavik. Conservation du territoire : ■ Participation active et leadership de la Société dans les travaux interministériels et avec les partenaires du territoire pour assurer la conservation de 50 % du territoire nordique. Intégration du développement durable : ■ Outils de gestion pour l'intégration du développement durable dans les actions de la Société (décisions structurantes, interventions financières, achats et contrats); ■ Intégration de critères de développement durable dans les processus liés au dépôt de projets par les promoteurs, à la sélection et à l'administration des projets sélectionnés, notamment à l'évaluation de leur performance lors du bilan de mise en œuvre; ■ Accompagnement des PME pour accroître leur responsabilité sociale.

Les services offerts par la Société sont développés dans une vision intégrée afin de disposer d'une souplesse favorisant la réponse à plusieurs des besoins exprimés par les communautés du territoire pour chacun des services offerts. Nous reconnaissons qu'il y a un lien clair et fort entre les besoins identifiés pour le Nord par les acteurs du territoire, les planifications stratégiques de la Société, les plans d'action nordiques (2020-2023 et 2023-2028) et l'offre de service offerte par la Société.

Enfin, il est important de mentionner que la Société exerce principalement un mandat de facilitateur et coordonnateur pour la réalisation de projets sur le territoire avec les différentes parties prenantes du territoire, dont notamment les ministères, alors l'ensemble des résultats de ses planifications stratégiques et internes ainsi que des planifications que la Société coordonne (ex : PAN) ne peuvent lui être totalement imputés.

5.2.2 Portrait de la clientèle

En raison de sa répartition sur un immense territoire dont les réalités diffèrent et en raison de l'ampleur de la mission de la Société, sa clientèle est large et diversifiée. La clientèle visée par la Société peut se diviser en trois catégories :

- La clientèle publique, qui comprend le gouvernement, les ministères et les organismes gouvernementaux (nationaux, régionaux et locaux), les élus, les instances de gouvernance autochtones, les municipalités et les instances académiques;

- La clientèle d'affaires, qui se compose des grands donneurs d'ordres des secteurs privé et public, promoteurs, investisseurs étrangers, entreprises sur le territoire, entreprises au sud, les chambres de commerce, OBNL et associations;
- La clientèle citoyenne, constituée des communautés au nord du 49^e parallèle.

5.2.3 Sondage de la clientèle

Dans le cadre de ses activités liées à la mesure de l'atteinte des résultats et afin de mesurer la satisfaction de la clientèle à l'égard de ses services, la Société a fait appel à Segma Recherche. Cela a permis de réaliser annuellement un sondage, au cours de la planification stratégique 2020-2023, auprès des entreprises et des organisations qui ont transigé avec elle durant cette période. Ces sondages avaient pour but d'évaluer la qualité de l'accompagnement offert par l'équipe de la Société à ses différents types de clients. Ce sondage visait les clientèles spécifiques des services liés aux programmes d'aide et à certaines activités de maximisation des retombées économiques. Un sondage pour l'année 2023-2024 a également été réalisé, du 11 au 24 mars 2024.

Quatre grandes catégories ont été définies par la firme pour classifier la clientèle régulière de la Société :

- Promoteurs de projets;
- Donneurs d'ordres (acheteurs de biens ou de services);
- Fournisseurs de biens et de services;
- Autres clients (organismes socio-économiques, administrations publiques, incluant les villes, municipalités, MRC, conseils de bande et villages nordiques).

Concernant le sondage effectué en 2024, la grande majorité de ces répondants (83 %) ont bénéficié des services de la Société pour du financement, soit principalement pour de l'aide financière (72 %) ou pour du soutien dans la recherche de financement (40 %). Il s'agit d'une augmentation considérable par rapport à 2023 (71 %), où les services de recherche de financement ont notamment doublé (19 %).

Pour ce qui a trait à la satisfaction à l'égard des programmes d'aide financière, elle atteint le bon score de 8,5/10. Plus spécifiquement pour la satisfaction quant aux différents programmes d'aide financière, concernant le processus de traitement de la demande (simplicité et efficacité) et la réponse donnée (adéquation avec les besoins des demandeurs), les résultats, présentés dans le tableau ci-dessus, sont positifs :

Tableau 7 : Satisfaction de la clientèle de la Société par programmes (2023) (*à l'exception du Fonds d'initiatives du Plan Nord et de l'enveloppe d'opportunité, les résultats ne sont pas significatifs statistiquement en raison du petit nombre de répondants)

Programmes d'aide financière sollicités	Processus de traitement de la demande	Réponse aux besoins
Fonds d'initiatives du Plan Nord (ou Fonds d'initiative nordique)	7,7	8,9
Programme de développement de serres communautaires	8,3*	8,8*
Programme de formation de la main-d'œuvre en milieu nordique	8,2*	9,6*
Enveloppe d'opportunité/autres	7,7	8,4*

Parallèlement, nous constatons également que les éléments suivants se démarquent quant à la grande satisfaction des utilisateurs sondés :

- Information et accompagnement;
- Réponse aux besoins à l'origine de la démarche auprès de la Société;
- Efficacité du personnel de la Société;
- Professionnalisme du personnel de la Société;
- Compétences du personnel;
- Recommandation de la Société.

Enfin, le rapport émet plusieurs résultats en lien avec le taux de satisfaction de la clientèle quant :

- à l'efficacité du personnel de la Société (87 %);
- au professionnalisme du personnel (92 %);
- aux compétences du personnel (89 %).

En conclusion, la clientèle de la Société semble satisfaite des services offerts par la Société. En effet, la satisfaction globale de la clientèle de la Société est exprimée selon trois indicateurs qui regroupent huit aspects différents de sa prestation de services. En 2024, cette satisfaction globale est de 8,8/10, résultat exceptionnel.

5.3 PLANIFICATIONS STRATÉGIQUES ET PLANS D'EXPLOITATION

Dans cette section portant sur la planification stratégique et opérationnelle, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Quels sont les pouvoirs et les fonctions de la Société, tels qu'ils sont définis par sa loi constitutive?
- Comment la Société s'assure-t-elle que son mandat est toujours pertinent et conforme aux objectifs et aux priorités du gouvernement?
- Comment la Société accomplit-elle ses fonctions?
- Comment la Société s'assure-t-elle que sa vision cadre avec les priorités gouvernementales?
- Comment la Société s'assure-t-elle que son plan stratégique et ses plans d'action sont cohérents avec les priorités gouvernementales?
- Comment la Société tient-elle compte des attentes et des besoins de la clientèle dans l'élaboration de sa planification stratégique et de ses plans d'action?
- Comment la Société tient-elle compte de son environnement intérieur et extérieur dans sa stratégie?

- Comment la Société s'assure-t-elle d'utiliser les meilleures pratiques en matière de planification stratégique?
- Comment la Société établit-elle les cibles de résultat et des indicateurs de performance réalistes?
- Quels sont les principaux indicateurs stratégiques utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs de la Société?
- Comment la Société contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs gouvernementaux?
- Quelles sont les activités planifiées et réalisées par la Société qui font partie des priorités gouvernementales?

5.3.1 Modèle d'affaires

Pour rappel, la Société, en sus de ses activités de mission, a notamment pour mandat de coordonner l'action du gouvernement du Québec au nord du 49^e parallèle. Elle est responsable de l'élaboration et du déploiement du Plan d'action nordique, qui est la réponse tangible du gouvernement aux besoins définis et priorisés par les représentants du territoire nordique.

Le modèle d'affaires présenté ci-dessous a été produit par nos soins et à partir de la documentation fournie par la Société, notamment son modèle logique, ses planifications stratégiques, rapports d'activités, etc.

Figure 3 : Modèle d'affaires de la Société

PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	PROPOSITION DE VALEUR	RELATION CLIENT	SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE
- Ministères du Québec : - MRNF, - MELCCFP, - Ministère du tourisme, - Ministère des affaires municipales et de l'habitation, - Secrétariat aux relations avec les premières nations et les Inuits - Ministère de l'agriculture et de la pêche et l'Alimentation, - Ministère du transport, - etc.) - Organismes : - Investissement Québec - RECYC-QUÉBEC - Fondation de la faune du Québec - Société de développement de la Baie-James - Société de l'habitation du Québec, etc.	- Investissements stratégiques - Infrastructures - Accompagnement des acteurs économiques du territoire nordique (Bureau de commercialisation) - Gestion de programmes et projets de développement du territoire - Suivi de dossiers des affaires autochtones et internationales - Suivi et coordination des dossiers de développement durable, des changements climatiques et d'acceptabilité sociale - Conseil aux autorités de la SPN	Contribuer au développement régional du territoire nordique du Québec dans diverses sphères sociétales, et ce, dans une perspective de développement durable et en ayant concerté tous les acteurs du milieu à savoir, les représentants des régions et des nations autochtones concernées ainsi que les acteurs du secteur privé	- Clientèle publique : relation procédurale, bonne collaboration - Clientèle d'affaires : clientèle qui semble satisfaite des services offerts par la SPN, notamment par le Bureau de commercialisation - Clientèle citoyenne : bonne relation, SPN bien perçue sur le territoire	- Clientèle publique : ministères et organismes gouvernementaux (nationaux, régionaux et locaux), élus, instances de gouvernance autochtone - Clientèle d'affaires : grands donneurs d'ordre des secteurs privés et publics, promoteurs, investisseurs étrangers, entreprises sur le territoire, entreprises au sud, les chambres de commerces, OBNL et associations - Clientèle citoyenne : Population habitant au nord du 49e parallèle et les communautés autochtones
		RESSOURCES CLÉS	CANAUX DE DISTRIBUTION	
		- Ressources financières (différentes subventions obtenues à travers le Fonds du Plan Nord) - Ressources humaines (permanence de la SPN, instances de gouvernance) - Ressources matérielles (différents bureaux régionaux) - Ressources informationnelles	- Appels d'offres - Communication numérique, en ligne - Organisation d'événements, de maillage pour l'accompagnement des acteurs économiques du territoire	
COÛTS DE STRUCTURE			MODÈLE DE REVENUS	
- Les coûts permettant d'effectuer les activités clés sont variables, un budget est attribué annuellement à la Société du Plan Nord - Principaux coûts d'opérations : subventions octroyées à différents projets, salaires et avantages sociaux, services professionnels et techniques, charges locatives, communication et promotion, déplacements, informatiques et télécommunications, formation et perfectionnement, fournitures et approvisionnement, amortissements			- Revenus obtenus à travers les subventions octroyées dans le Fonds du Plan Nord et devant être investis dans divers projets sur le territoire (167 702 milliers de dollars en 2023) ainsi que des gains liés à une participation dans une entreprise publique et d'autres intérêts - La clientèle ne débourse pas d'argent pour obtenir les services de la Société - Il n'y a pas ici de notion de rentabilité	

À la lumière de nos analyses et observations, nous pouvons conclure que le modèle d'affaires de la Société est complexe en raison de la diversité des secteurs d'activités dans lesquels la Société intervient et de la vision d'un développement durable et intégré du territoire, prémisses de base de son action. En effet, la réalisation de son mandat ainsi que la nature même de sa mission lui octroient *de facto* un rôle de facilitateur et de coordonnateur du développement régional de l'ensemble du territoire nordique du Québec. Il en résulte alors également une pluralité des services offerts et de nombreuses parties prenantes avec lesquelles la Société doit collaborer sur différents projets.

5.3.2 Cohérence entre le plan stratégique de la Société et les orientations gouvernementales

La Société s'assure de la cohérence de ses actions avec les orientations gouvernementales dans l'élaboration de ses planifications corporatives, notamment pour l'établissement du plan stratégique, du plan d'exploitation annuel, du plan d'action en développement durable, du plan d'effectifs, du plan de transformation numérique, auxquels s'ajoute :

- le **Plan d'action à l'égard des personnes handicapées 2023-2026 (PAPH)** : ce plan d'action à l'égard des personnes handicapées s'inscrit dans la volonté de la Société de contribuer aux objectifs gouvernementaux d'accroître la participation sociale des personnes handicapées.

La Société contribue également à plusieurs planifications et stratégies de portée gouvernementale, soit :

- le **Plan d'action nordique (PAN)** : ce plan est en ligné lui-même avec les priorités gouvernementales établies pour le Québec nordique, découlant du Plan Nord à l'horizon 2035. En effet, ce plan encadre l'action gouvernementale sur le territoire nordique. La Société est responsable d'en coordonner l'élaboration et le suivi;

- la **Stratégie gouvernementale de développement durable (SGDD) 2023-2028** : cette stratégie a pour vocation d'intégrer le développement durable dans toutes les sphères d'intervention du gouvernement, à savoir dans les lois, les politiques publiques et les programmes, pour accélérer la transition vers un Québec plus prospère, vert et responsable. Elle constitue un plan mettant à contribution plus de 110 ministères et organismes pour transformer les défis environnementaux et climatiques du Québec en occasions d'affaires tout en protégeant le portefeuille, la santé et le bien-être des Québécois. Dans le cas de la Société, le respect de cette SGDD (2023-2028) se traduit dans son plan d'action de développement durable 2023-2028;
- la **Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022** : mise en œuvre par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). Cette stratégie est prolongée jusqu'à l'arrivée de la prochaine stratégie à la fin de l'année civile 2024;
- le **Plan gouvernemental de régionalisation de 5 000 emplois de l'administration publique** : ce projet constitue une priorité gouvernementale pour renforcer l'occupation et la vitalité économique du territoire québécois. Il vise à régionaliser 5 000 emplois dans le secteur public d'ici à 2028;
- la **Stratégie gouvernementale de cybersécurité et du numérique 2024-2028** : cette stratégie énonce les grandes ambitions de transformation, regroupées sous trois axes et accompagnées de cibles visant à mettre en mouvement l'ensemble des organisations publiques. Les axes de cette stratégie sont l'accroissement de la cybersécurité de l'administration publique, l'accélération de sa transformation numérique et le développement des infrastructures technologiques pérennes et sécuritaires;
- la **Stratégie gouvernementale des marchés publics** : vise à favoriser l'atteinte des différents objectifs que sont le développement économique des régions, l'innovation et le développement durable, ce qui comprend les enjeux environnementaux et l'achat d'aliments québécois.

Tableau 8 : Arrimage entre les orientations de la Société et les priorités du gouvernement du Québec (2023-2028)

Plans et stratégies gouvernementales pris en compte	Plan stratégique 2023-2028 de la Société		
	Enjeux	Orientations	Objectifs
- Plan d'action nordique (PAN) - Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028 - Plan d'action en occupation en vitalité du territoire 2018-2022 - Stratégie gouvernementale des marchés publics	Un développement nordique durable au bénéfice des gens qui habitent le territoire et de leur environnement	Assumer le rôle de facilitatrice entre les acteurs du territoire et le gouvernement	- Renforcer les liens entre la Société et les parties prenantes au développement nordique - Adapter les dossiers structurants du gouvernement aux enjeux et réalités nordique
- Plan d'action nordique (PAN) - Stratégie gouvernementale des marchés publics		Placer le développement durable au cœur des actions	- Maximiser l'intégration du développement durable en développement nordique - Contribuer à l'atteinte de la cible de 50 % de conservation du territoire nordique dans une approche de développement durable
- Plan d'action nordique (PAN) - Plan d'action en occupation en vitalité du territoire 2018-2022 - Stratégie gouvernementale des marchés publics	Une organisation performante qui peut répondre aux besoins des acteurs du territoire nordique	Être un leader en matière de développement nordique	Augmenter le soutien aux acteurs du territoire par une bonification des moyens d'intervention financière
- Plan d'action nordique (PAN) - Plan d'action à l'égard des personnes handicapées 2021-2024 (PAPH) - Plan gouvernemental de régionalisation de 5 000 emplois de l'administration publique - Stratégie de transformation numérique gouvernementale		Être un employeur de choix en territoire nordique	Maximiser le nombre d'emplois de la Société sur le territoire nordique

Sur la base de ces observations, nous concluons qu'il y a un arrimage pertinent entre les différentes attentes gouvernementales et les orientations qui guident la Société dans l'élaboration de sa planification stratégique et des autres plans qui en découlent (ex. : plan d'exploitation, plan de transformation numérique, etc.).

Observons à présent plus en détail la cohérence des planifications de la Société et les orientations gouvernementales relatives au territoire nordique. Sur la base de nos observations, nous pouvons statuer sur plusieurs éléments.

Nous devons souligner le fait que la Société contribue de façon importante à l'identification des priorités gouvernementales relatives au territoire nordique. En effet, la Société réalise, en parallèle de ses activités, un important exercice de coordination et de traduction des enjeux du territoire nordique à travers l'élaboration du PAN.

Cet exercice procure à la Société une influence certaine dans la définition des priorités pour le Nord, puisqu'elle est responsable de recenser les priorités, de les trier et enfin de les sélectionner afin que les PAN, puis les plans de la Société qui s'en inspirent répondent du mieux possible aux enjeux identifiés dans le Nord. Les PAN sont ensuite déposés pour approbation par le Conseil des ministres.

Par ailleurs, nous notons que l'élaboration du PAN résulte de nombreuses consultations faites avec les différentes communautés nordiques vivant sur le territoire, et ce, à travers différents moyens, dont une tournée sur le territoire du président-directeur général, toujours dans l'optique de bien cibler les besoins du territoire. Ainsi, nous pouvons conclure que cet exercice de planification que coordonne la Société s'effectue selon une réelle approche de co-construction, ce qui permet à la Société d'avoir une réelle compréhension des besoins

du territoire. La Société cherche également à arrimer ses différentes planifications internes aux priorités gouvernementales traduites dans le PAN.

Enfin, la structure de gouvernance établie par le gouvernement pour répondre aux besoins du territoire permet à la Société de répondre aux orientations et priorités du gouvernement lorsqu'elle répond aux orientations et priorités de l'Assemblée des partenaires et du conseil d'administration de la Société qu'il a constitué.

5.3.2.1 Suivi des indicateurs

Soutenue par une firme externe, la Société s'est dotée d'un tableau de bord des principaux indicateurs stratégiques, tactiques et opérationnels afin de soutenir la gestion de sa performance. Les indicateurs et cibles sont établis en utilisant comme intrants les précédents résultats des planifications de la Société. Ils sont discutés en conseil d'administration et avec les collaborateurs des ministères et organismes de la Société. La planification 2023-2028 venant de débuter et les résultats n'étant pas encore disponibles, nous avons observé le suivi des indicateurs dans la planification stratégique 2020-2023 de la Société. Les suivis sont effectués de façon annuelle ou semestrielle dans le cadre de cette planification :

Tableau 9 : résultats relatifs au Plan stratégique 2020-2023 de la Société

 Cible dépassée Cible presque atteinte Cible non atteinte					
Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles 2022-23	Résultats 2022-23	Observations
Orientation 1 : Placer le développement durable au cœur des actions	1.1 Accentuer les pratiques de développement durable sur le territoire nordique	1. Pourcentage du financement accordé qui prend en compte le développement durable	80 %	94 %	Cibles précédentes toujours atteintes également
	1.2 Prendre en compte les changements climatiques dans les projets réalisés sur le territoire nordique	2. Pourcentage du financement accordé qui prend en compte les changements climatiques	45 %	19 %	Progression les trois dernières années
Orientation 2 : Agir comme leader en matière de développement nordique durable et responsable	2.1 Favoriser le développement des communautés nordiques par l'accompagnement offert	3. Taux de satisfaction de la clientèle quant à la qualité de l'accompagnement offert	85 %	83 %	Cible atteinte les deux dernières années Mise en place de solutions
		4. Effet de levier de l'apport financier de la Société	1 pour 2	1 pour 2,5	Contribution des partenaires plus élevée que prévu
	2.2 Appliquer des solutions adaptées aux besoins des acteurs du territoire par la réalisation du Plan d'action nordique 2020-2023	5. Taux d'avancement des actions portées par la Société dans le Plan d'action nordique 2020-2023	95 %	54 %	Cependant, 9 des 23 projets mesurés ont atteint leurs cibles à 100% Retard général lié à la pandémie et manque de main-d'œuvre
		6. Taux de satisfaction des membres de l'Assemblée des partenaires	80 %	76 %	Récolté par sondage -- recommandations obtenues
		7. Taux de notoriété de la Société au nord du 49e parallèle auprès des citoyens	52 %	45 %	Inférieur comparé au taux de l'année précédente
		8. Taux de notoriété de la Société au nord du 49e parallèle auprès des entreprises	82 %	78 %	Légère augmentation comparativement aux années précédentes
Orientation 3 : S'appuyer sur une équipe engagée et performante	3.1 Offrir un environnement de travail stimulant	9. Taux de mobilisation des employés	82 %	86 %	Cible atteinte mais même taux que l'année précédente
	3.2 Bonifier le service à la clientèle grâce à la transformation numérique	10. Taux de satisfaction des utilisateurs des services numériques	80 %	95 %	Cible largement atteinte, les trois dernières années également

Pour conclure, nous avons observé qu'à la lumière des résultats obtenus pour la première année de son plan stratégique 2020-2023, la Société a procédé à une analyse des cibles fixées pour les années 2021-2022 et 2022-2023 et a jugé opportun d'en augmenter certaines. Par exemple, la cible 3 (taux de satisfaction de la clientèle) aurait été atteinte si elle n'avait pas été rehaussée; cela démontre le caractère ambitieux de la planification de la Société. Pour ce qui est de l'objectif 1.2 sur les changements climatiques, les résultats ont légèrement progressé en 2022-2023. Contrairement à l'année 2021-2022, des sommes ont

été déboursées pour des projets soutenus par d'autres aides financières qui considèrent la lutte aux changements climatiques. La Société poursuit son engagement à inclure davantage la lutte aux changements climatiques dans les projets dans lesquels elle s'implique.

5.3.3 Élaboration de la planification stratégique

En vertu de l'article 14 de la LGSE ainsi que de la LSPN, la Société doit produire un plan stratégique. Ce plan est établi pour une certaine période déterminée par le Conseil du trésor selon l'article 34 de la LGSE.

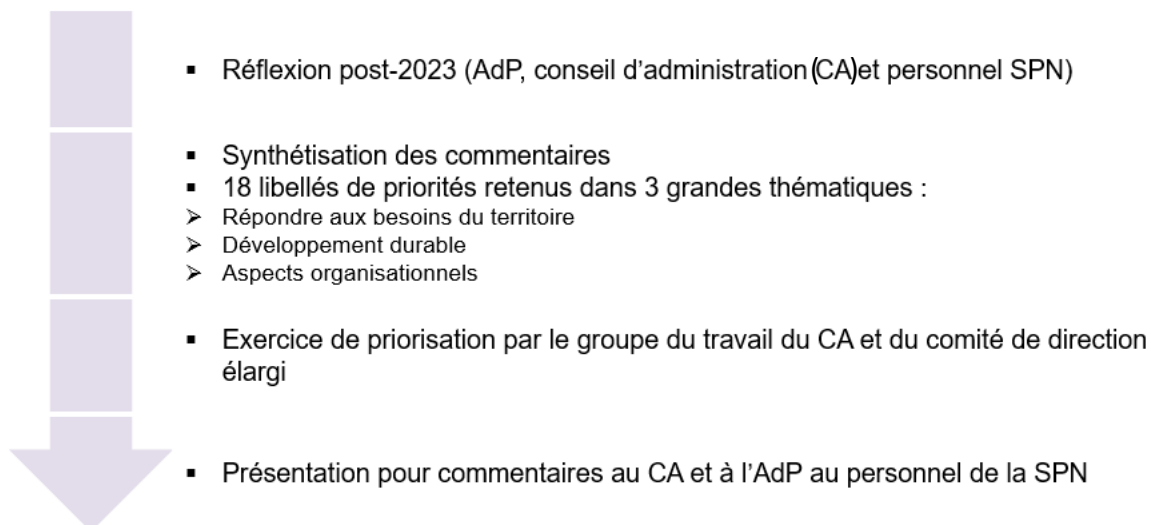
Plus précisément, dans le cadre de la Société, la LSPN prévoit que l'Assemblée des partenaires donne son avis sur le plan stratégique avant qu'il ne soit soumis, par le ministre responsable, à l'approbation du gouvernement et qu'il ne soit déposé devant l'Assemblée nationale.

Ainsi, pour élaborer sa planification stratégique, la Société a mis en place une approche de co-construction basée sur une démarche consultative de ses différentes parties prenantes (l'Assemblée des partenaires, le conseil d'administration et le personnel de la Société) qui vise à faire émerger les principaux enjeux relatifs au Nord afin de les croiser avec les priorités identifiées dans le PAN.

Tout d'abord, la coordination de l'élaboration de la planification stratégique de la Société est sous la responsabilité de la Vice-présidence à la gouvernance, à l'administration et à la performance.

Dans le plan stratégique 2020-2023 et la démarche de planification stratégique, la Société a retenu trois orientations majeures reliées aux thématiques du développement durable, du leadership et de la performance. Ces thématiques ont été retenues dans l'optique de faire face aux enjeux prioritaires et de répondre aux besoins de ses clientèles grâce à une équipe engagée, performante et à l'écoute des acteurs du territoire nordique. Le dernier plan stratégique (2023-2028) a également été élaboré selon le schéma suivant :

Figure 4 : Élaboration du Plan stratégique 2023-2028



En complément, la Société fait partie des ministères et organismes assujettis à la Loi sur le développement durable (LDD). Elle est donc tenue d'adopter des actions qui contribuent à l'atteinte d'objectifs de la Stratégie gouvernementale de développement durable en vigueur et elle produit un plan d'action de développement durable. En effet, l'article 15 de la LDD (chapitre D-8.1.1.1) prévoit que la Société est tenue d'élaborer un document public qui présente ses actions qui contribuent à l'atteinte d'objectifs de la Stratégie gouvernementale de développement durable (SGDD) 2023-2028. Le gouvernement exige des M/O, par le décret 634-2023 du 29 mars 2023, qu'ils produisent ainsi leur plan d'action de développement durable en respectant un gabarit précis.

Il est important de souligner que le développement durable fait partie intégrante de la mission de la Société. Ainsi, puisque le développement durable s'exprime déjà dans un grand nombre d'actions inscrites dans le Plan stratégique 2023-2028 de la Société et dans le Plan d'action nordique 2023-2028, qui ont été élaborés en prenant en compte la SGDD 2023-2028, la Société a initié une démarche intégrée. En effet, le Plan d'action de développement durable 2023-2028 a été élaboré à partir d'engagements en développement durable provenant des planifications déjà en place, soit le Plan stratégique 2023-2028, le PAN 2023-2028 et le plan d'exploitation annuel. Cela permet d'optimiser ses exercices de planification, de suivi et de reddition pour des actions en développement durable.

Enfin, nous observons que la structure des planifications de la Société, à savoir sur des horizons de un à trois et cinq ans, favorise une vision à court terme, alors que plusieurs des enjeux à adresser sur le territoire nordique nécessitent une implication et une vision à long terme. Les enjeux liés à l'eau potable, au logement, aux infrastructures portuaires et à la conservation en sont quelques exemples.

Pour conclure, nous constatons que la Société élabore ses planifications en adéquation avec sa mission, c'est-à-dire de manière concertée avec son milieu. Elle évalue également efficacement l'atteinte des cibles de sa planification stratégique.

5.4 MODÈLE DE GOUVERNANCE

Dans cette section portant sur la gouvernance de la Société, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Comment le conseil d'administration et ses comités s'assurent-ils que leurs rôles et responsabilités sont pleinement assumés?
- Quelles modifications devraient être apportées pour actualiser les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités?
- Quelles modifications devraient être apportées pour actualiser les règles de composition du conseil d'administration?
- Comment le conseil d'administration évalue-t-il ses réalisations?
- Comment les évaluations du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités sont-elles utilisées?
- Comment les règles d'éthique et de déontologie sont-elles respectées?
- Quels types de relations le conseil d'administration entretient-il avec les parties prenantes de la Société (haute direction, ministre responsable, autres entités ministérielles)?

- Comment les dirigeants de la Société entretiennent-ils des relations avec la ministre responsable et le ministère des Ressources naturelles et des Forêts?
- Quels sont les mécanismes de divulgation et de publication d'information sur la gouvernance de la Société?

5.4.1 Rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités

Pour rappel, conformément à l'article 29 de la LSPN, le conseil d'administration de la Société est composé de 9 à 15 membres, dont le président du conseil d'administration est le président-directeur général de la Société.

La nomination des membres du conseil, autres que le président du conseil et le président-directeur général, s'effectue par le gouvernement et sur la base de leur intérêt et connaissance du milieu nordique, et pour une durée de quatre ans. À la fin de leur mandat, les membres du conseil demeurent en fonction jusqu'au renouvellement de leur nomination ou remplacement.

Dans l'exercice de leurs responsabilités, les administrateurs du conseil sont tenus d'agir dans le respect des principes d'éthique et en accord avec les valeurs organisationnelles qui sous-tendent ces principes. Par ailleurs, la conduite des administrateurs du conseil doit être conforme aux règles de déontologie qui leur sont applicables et ces derniers doivent exercer leur indépendance d'esprit et leur jugement en faveur de la mission de l'organisation.

De plus, tout administrateur, outre le président-directeur général, doit éviter de s'ingérer dans le fonctionnement interne de la Société; les administrateurs doivent plutôt diriger leurs demandes vers la présidente du conseil, qui s'assurera de faire le suivi nécessaire.

Enfin, nous pouvons noter que de la Société est assujettie à la loi sur le lobbying, comme tout organisme public.

5.4.1.1 Principaux rôles du conseil d'administration

D'après le rapport annuel de gestion de la Société, le conseil a notamment pour mandat :

- d'établir les orientations stratégiques de la Société. Il doit aussi s'assurer de leur mise en œuvre et est garant des décisions de celle-ci devant le gouvernement;
- d'adopter le plan stratégique;
- d'approuver les règles de gouvernance de la Société;
- de nommer les membres des comités du conseil;
- de former tout autre comité afin de faciliter le bon fonctionnement de la Société;
- d'approuver les différents documents relatifs à la conduite des affaires de la Société (dont les plans d'exploitation, les rapports annuels de gestion, les codes d'éthiques et de déontologie des employés et des administrateurs, etc.);
- d'adopter les règles de fonctionnement de l'Assemblée des partenaires et de nomination de ses membres.

Tableau 10 : Comparaison entre le rôle attendu par le conseil d'administration de la Société et ce qui est réalisé d'après les procès-verbaux

Principales fonctions et responsabilités d'un conseil d'administration en vertu de la LGSÉ, du <i>Règlement sur la gouvernance et le fonctionnement du CA de la Société</i>	Fait par le CA de la Société et observé dans les procès-verbaux
Établir les orientations stratégiques de la Société	X
S'assurer de la mise en œuvre des orientations stratégiques	X
Adopter le plan stratégique	X
Approuver les règles de gouvernance de la Société <i>Adoption du Règlement sur la gouvernance et le fonctionnement du conseil d'administration de la Société</i>	X
Approuver le plan d'immobilisations, le plan d'exploitation, les états financiers, le rapport annuel de gestion et le budget annuel de la Société	X
Approuver le code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration et ceux applicables aux dirigeants nommés par la Société et aux employés	X
Approuver les profils de compétences et d'expérience requis pour la nomination des membres du conseil	X
Approuver les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration et ceux applicables au président-directeur général	X
Approuver les critères d'évaluation du fonctionnement du conseil	X
Établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la Société	X
S'assurer que le comité d'audit exerce adéquatement ses fonctions	X
Déterminer les délégations d'autorité	X
Approuver, conformément à la loi, les politiques de ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération, incluant une politique de rémunération variable, le cas échéant, et les autres conditions de travail des employés et des dirigeants nommés par la Société	X
Approuver le programme de planification de la relève des dirigeants nommés par la Société	X
Approuver la nomination des dirigeants autres que le président-directeur général et celle du principal dirigeant de chacune de ses filiales en propriété exclusive, lorsque ces dirigeants ne sont pas assujettis à la <i>Loi sur la fonction publique</i>	X
<i>Règlement sur la gouvernance et le fonctionnement du CA de la Société</i>	
Nommer les membres des comités du conseil ■ Nomination des membres et présidents des comités de la Société ■ Nomination des stratèges du conseil d'administration auprès de la cellule de gestion de crise	X
Former tout autre comité afin de faciliter le bon fonctionnement de la Société ■ Nominations des membres du comité des ressources humaines, du comité d'audit et du comité de gouvernance et d'éthique ■ Renouvellement des mandats des membres à leur échéance ■ Formation d'un comité de sélection pour la dotation d'un poste de vice-président	X

■ Approuver le plan d'effectifs de la Société (Orientation pour la préparation des plans d'effectifs) ■ Plans d'effectifs 2020-2023 et 2023-2026	X
Prendre connaissance des différents documents relatifs à la conduite des affaires de la Société ■ Directives sur la rémunération des membres ■ Rapport PDG ■ Résultats de l'enveloppe d'opportunité ■ Journée du développement économique nordique ■ Synthèse des programmes et outils financiers transversaux ■ Adoption de la démarche de développement durable 2022-2023 ■ Projets tels que financement de l'hébergement étudiant à Sept-Îles, projet de téléphonie mobile	X
Adopter les règles de fonctionnement de l'Assemblée des partenaires	X
Nommer les membres de l'Assemblée des partenaires	X

En plus de ces fonctions, les procès-verbaux consultés font état d'une participation active du conseil d'administration de la Société aux fonctions suivantes, qui ne sont pas explicitement mentionnées dans la LGSÉ :

- Discussion autour de l'Institut nordique du Québec sur le campus de l'Université Laval. Ce projet s'inscrit notamment à l'action 3.2.3.1, portée par la Société dans le PAN 2020-2023, et vise à mobiliser les équipes de recherche du Québec afin de créer un pôle d'excellence québécois capable de développer et de transférer des connaissances scientifiques nordiques vers les communautés, les gouvernements et les entreprises;
- Les présidentes des comités de gouvernance et d'éthique (CGE) et du comité de ressources humaines (CRH) (M^{me} Michèle Perron) et du comité d'audit (M^{me} Johanne Jean) de la Société profitent également des séances en conseil d'administration pour rapporter les travaux qui ont été faits en comité;
- Évaluation du fonctionnement du CA et de ses membres dans une approche d'amélioration continue.

Ainsi, nous observons que le CA de la Société remplit la totalité des fonctions officielles pour ce dernier à la LGSÉ ainsi que dans le *Règlement sur la gouvernance et le fonctionnement du CA de la Société*.

5.4.1.2 Comités sous la responsabilité du conseil d'administration

La LGSÉ (article 19) impose au conseil d'administration des sociétés d'État de constituer les trois comités permanents suivants, composés d'au moins trois membres indépendants : comité de gouvernance et d'éthique, comité d'audit et comité des ressources humaines. Avant la modernisation de la LGSÉ, la Société disposait d'une dérogation dans sa loi constitutive lui permettant d'avoir deux comités permanents (comité de vérification et comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines) composés d'une majorité de membres indépendants. Par ailleurs, il a également été porté à notre attention que d'autres comités visant à adresser des enjeux ciblés (ex. : recrutement PDG, planification stratégique, etc.) avaient aussi été constitués de façon ponctuelle.

Le mandat et la composition des trois comités permanents au 31 mars 2024 de la Société sont :

■ Comité de gouvernance et d'éthique :

Comité ayant pour mission d'élaborer et mettre à jour les règles de gouvernance de la Société, en plus de veiller à l'élaboration et à la révision périodique du code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration ainsi qu'au personnel de la Société. Ce comité doit également produire les profils de compétences et d'expérience pour la nomination des membres au sein du conseil, et élaborer un programme de formation ainsi que les critères d'évaluation du conseil et de ses membres;

Ce comité était composé de M^{me} Michèle Perron, présidente, de M. Gilles Couture et de M^{me} Hélène Lauzon;

■ Comité d'audit (anciennement appelé comité de vérification) :

Comité ayant pour mandat d'examiner et de recommander au conseil d'administration l'approbation des documents budgétaires et financiers ainsi que des rapports annuels de gestion. Il doit également s'assurer de la mise en place de différents contrôles internes et d'un processus adéquat de gestion des risques. Enfin, le comité doit également approuver le plan d'audit préparé par le Vérificateur général du Québec;

Le comité d'audit doit compter au moins un membre de l'ordre professionnel des comptables mentionné au Code des professions;

Ce comité était composé de M^{me} Johanne Jean, présidente, ainsi que de M^{me} Patricia Huet et de M^{me} Josée Bélanger, membres de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;

■ Comité des ressources humaines :

Comité ayant pour fonction de s'assurer de la mise en place des politiques entourant les ressources humaines, d'élaborer et de proposer un profil de compétences et d'expérience pour la nomination du président-directeur général ainsi que des critères pour son évaluation, de contribuer à la sélection des dirigeants nommés par la Société. Le comité des ressources humaines élabore également, en collaboration avec le président-directeur général, le plan d'effectifs de la Société et en recommande l'adoption au conseil d'administration, élabore les normes et barèmes de rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail des membres et du personnel de la Société;

Ce comité était composé de M^{me} Michèle Perron, présidente, de M. Gilles Couture et de M^{me} Hélène Lauzon.

Tableau 11 : Comparaison entre les fonctions attendues des comités du conseil d'administration dans la LSPN et la situation actuelle à la Société au 31 juillet 2024

Fonctions attendues des comités telles que présentées dans la LGSÉ	Situation actuelle à la Société	Commentaires
Comité de gouvernance et d'éthique (article 22 de la LGSÉ qui explicite les fonctions attendues pour un comité de gouvernance et d'éthique au sein d'une société d'État)		
Élaborer des règles de gouvernance et un code d'éthique pour la conduite des affaires de la Société	Fait entre 2017 et 2022	▪ Règlement : adopté CA mars 2015 et modifié janvier 2017, octobre 2019, septembre 2022 ▪ Directive sur la tenue des séances du CA sur le territoire : approuvée – comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines octobre 2019, modifiée CGE mars 2023
Élaborer un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration, aux dirigeants nommés par la Société et aux employés de celle-ci	Fait depuis 2015	Code d'éthique CA : adopté CA ▪ 5 novembre 2015 ▪ Révisé 10 décembre 2020 ▪ Révisé 16 septembre 2023 Code éthique du personnel : adopté CA 5 novembre 2015 : ▪ Révisé 27 octobre 2016 ▪ Révisé 10 décembre 2020 ▪ Révisé 16 septembre 2023
Élaborer des profils de compétences et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration	Fait depuis 2017	▪ Profils adoptés CA avril 2017, nouvelle version adoptée septembre 2022
Élaborer les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration et des comités	Fait depuis 2017	▪ Adoptés CA 27 avril 2017 et évaluations régulières réalisées
Élaborer des critères pour l'évaluation du fonctionnement du conseil	Fait depuis 2017	▪ Adoptés CA 27 avril 2017 et dernière évaluation réalisée en mai 2024
Élaborer un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration	En vigueur depuis 2015 et évalué en 2022-2023 – programmation de formation continue adoptée annuellement par le CGE	▪ Formation continue 2023-2024 des membres du CA
Comité d'audit (Article 24 de la LGSÉ qui explicite les fonctions attendues pour un comité d'audit au sein d'une société d'État)		
Approuver le plan annuel d'audit interne	Évalué	▪ Février 2024 le dernier
S'assurer qu'un plan visant l'utilisation optimale des ressources de la société est mis en place et en assurer le suivi	Évalué : Plan : suivi mensuel du rapport financier, intervention si écart de plus de 5 %	▪ En continu
Veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et s'assurer qu'ils sont adéquats et efficaces	Évalués en 2022-2023	▪ En continu
S'assurer qu'un processus de gestion des risques est mis en place	Évalué en 2022-2023	▪ Révision du processus de gestion des risques
Réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de la Société et qui est portée à son attention par le vérificateur interne ou un dirigeant	Évalué en 2022-2023	▪ En continu

Fonctions attendues des comités telles que présentées dans la LGSÉ	Situation actuelle à la Société	Commentaires
Examiner les états financiers avec le Vérificateur général et le vérificateur externe nommé par le gouvernement	Évalué en 2022-2023	▪ Annuellement ▪ Dans le rapport annuel de gestion
Recommander au conseil d'administration l'approbation des états financiers	Fait en 2022-2023	▪ Recommandation annuelle au CA ▪ Dans le rapport annuel de gestion
Comité des ressources humaines (Article 27 de la LGSÉ qui explicite les fonctions attendues pour un comité des ressources humaines au sein d'une société d'État)		
S'assurer de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines, sous réserve de la <i>Loi sur la fonction publique</i>	Évalué en 2022-2023	▪ Politique de télétravail ▪ Normes et barèmes de rémunération, avantages sociaux ▪ Programme de recrutement collaboratif, etc.
Élaborer et proposer un profil de compétences et d'expérience pour la nomination du président-directeur général	Fait en 2015 Révision du profil de compétences printemps 2024	▪ Profil du PDG adopté par le CA (11-S03) ▪ Description de fonctions PDG juin 2024
Élaborer et proposer les critères d'évaluation du président-directeur général et faire des recommandations au conseil concernant la rémunération de celui-ci, à l'intérieur des paramètres fixés par le gouvernement	Fait 2022-2023	▪ Processus d'évaluation élaboré en octobre 2023 et adopté en février 2024 ▪ Critères proposés en juin 2024
Contribuer à la sélection des dirigeants	Fait 2022-2023	▪ Participation de la présidente au comité formé par le CA lors de l'embauche des VPIIS et VPDDPTN ▪ Recommandation de la création VPGAP par le comité au CA et nomination VPGAP ▪ Processus élaboré en 2022-2023
Établir un programme de planification de la relève des dirigeants nommés par la Société	Fait 2024-2025	▪ Plan de relève adopté CA en juin 2024
Élaborer et recommander le plan d'effectifs au conseil d'administration	Commencé en 2019 et adopté en 2022-2023 pour le plan d'effectifs 2023-2026	▪ Orientations pour la préparation des plans d'effectifs : adoptées CA décembre 2019 ▪ Plan d'effectifs 2023- 2026 adopté mars 2023
Normes et barèmes de rémunération, avantages sociaux et autres conditions de travail des membres du personnel	Évalués en 2022-2023	Conditions de travail VP : adoptées juillet 2015 / mises à jour août 2017, modifiées 2022 et 2023 ▪ Cadres et CRH : adoptées janvier 2017, modifiées 2022 et 2023 ▪ Personnel de bureau et technicien : adoptées octobre 2016, modifiées 2022 Autres ▪ Descriptions d'emploi des VP : adoptées juin 2015 / actualisées : mars 2020

De manière générale, la revue des procès-verbaux et des plans de travail datant de décembre 2023 des différents comités nous permet de constater que les comités du conseil d'administration réalisent les fonctions qui leur sont confiées.

5.4.2 Composition du conseil d'administration

Depuis 2015, la composition du conseil d'administration de la Société a évolué.

Figure 5 : Évolution du conseil d'administration de la Société

Évolution du conseil d'administration de la Société du Plan Nord								
2015 – 2016	2016 – 2017	2017 – 2018	2018 – 2019	2019 – 2020	2020 – 2021	2021 – 2022	2022 – 2023	2023-2024
- Conseil d'administration composé majoritairement de leaders provenant du territoire nordique - Première élection de la présidente	13 membres siègent au CA et la parité homme / femme et un membre de moins de 35 ans siège également - Majorité, dont la présidente a le statut de membre indépendant et provient du territoire nordique	9 membres siègent au CA et la parité homme / femme et un membre de moins de 35 ans siège également - Majorité, dont la présidente a le statut de membre indépendant et provient du territoire nordique	8 membres siègent au CA et la parité homme / femme et un membre de moins de 35 ans siège également - Majorité, dont la présidente a le statut de membre indépendant et provient du territoire nordique	9 membres siègent au CA et la parité homme / femme et un membre de moins de 35 ans siège également - Majorité, dont la présidente a le statut de membre indépendant et provient du territoire nordique	12 membres siègent au CA et la parité homme / femme et un membre de moins de 35 ans siège également - Majorité, dont la présidente a le statut de membre indépendant et provient du territoire nordique	13 membres siègent au CA et la parité homme / femme et un membre de moins de 35 ans siège également - Majorité, dont la présidente a le statut de membre indépendant et provient du territoire nordique	13 membres siègent au CA dont 70 % des membres sont issus du territoire nordique	14 membres dont 71% proviennent du territoire nordique 57% des membres sont indépendants 57% des membres sont des femmes - Un membre âgé de moins de 35 ans - Toutes les nations sont représentées au sein du CA

Afin de statuer sur la composition du conseil d'administration, nous avons compilé les exigences en la matière figurant dans la LGSÉ et dans la LSPN et la composition réelle du conseil d'administration de la Société. Le Tableau 12 présente le bilan des exigences de ces deux lois et la situation actuelle au conseil d'administration de la Société.

Tableau 12 : Exigences sur la composition d'un conseil d'administration selon la LGSÉ et la LSPN

	LGSÉ	LSPN	Au 31 mars 2024 à la Société
Nombre d'administrateurs	—	9 à 15 membres	Appliqué – 14 membres
Nombre de membres indépendants	Au moins 2/3 des membres du CA	Majorité des membres (dérogation pour la Société)	Appliqué – 8/14 membres sont indépendants – (57,1 %)
Notion d'indépendance	- Ne pas être ou avoir été, au cours des trois années précédant la date de sa nomination, à l'emploi de la Société ou de l'une de ses filiales en propriété exclusive - Ne pas être à l'emploi du gouvernement du Québec au sens de l'article 4 de la <i>Loi sur le vérificateur général</i> - Ne pas avoir de membre de sa famille immédiate faisant partie de la haute direction de la Société ou de l'une de ses filiales	S'appuie sur l'avis du gouvernement	—
Indépendance du président du conseil	oui	oui	Appliqué

Parité homme/femme	Au moins 40 % de femmes	–	Appliqué – 8/14 (57,1 %)
Un administrateur de 35 ans ou moins lors de sa nomination	Au moins un membre	–	Appliqué – un membre avait moins de 35 ans lors de sa nomination
Provenance du territoire nordique	–	Majorité des membres	Appliqué – 10/14 (71 %)
Résidence sur le territoire nordique	–	Président du conseil d'administration	Appliqué

Pour conclure, nous constatons que le portrait de la constitution du conseil d'administration au 31 décembre 2023 transmis à la Société par le ministère du Conseil exécutif (MCE) indique que la composition du CA de la Société est conforme à ses obligations.

5.4.3 Performance du conseil d'administration

5.4.3.1 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses membres

Le président du conseil d'administration assume la direction du conseil et veille à son bon fonctionnement en coordonnant les activités et s'assure de son efficacité. Le président-directeur général assume la direction et la gestion de la Société, notamment dans le cadre et le règlement de ses politiques. Il maintient un contrôle global sur les activités de la Société et en informe périodiquement le conseil d'administration.

Parallèlement, la personne nommée secrétaire du conseil d'administration remplit toutes les fonctions afférentes au rôle de secrétaire qui peuvent lui être assignées par la présidence du conseil, tel que prévu au *Règlement sur la gouvernance et le fonctionnement du conseil d'administration de la Société*. En effet, la secrétaire, en collaboration avec la secrétaire adjointe du CA, contribue à la réalisation des activités courantes du conseil, par exemple préparer les projets d'ordre du jour, les avis de convocation des séances du conseil d'administration et de ses comités, tenir les registres des déclarations d'intérêts des membres du conseil d'administration, rédiger les procès-verbaux des séances et des comités, conserver des documents officiels de la Société, diffuser les règlements approuvés par le conseil, assurer le suivi des décisions, recueillir les informations à inscrire au rapport annuel de gestion concernant la gouvernance de la Société.

Par ailleurs et tel que déjà mentionné, des changements ont été apportés en 2022 à la gouvernance du conseil d'administration à la suite de la sanction du projet de loi n° 4, *Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives*. Le conseil de la Société comporte désormais trois comités permanents, conformément à l'article 19 de la LGSÉ, et ce, à la suite d'une scission du comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines en CGE et CRH. Comme expliqué précédemment, ces trois comités jouent différents rôles afin d'assurer le bon fonctionnement de la Société.

De plus, la LGSÉ tient responsable le conseil d'administration de la mise en œuvre d'un programme d'accueil et de formation continue des membres du conseil. Le programme de la Société couvre trois grands thèmes :

- Cadre de gouvernance de la Société;
- Fonctionnement de l'État québécois et impacts sur la Société,

■ Domaines d'affaires et secteurs d'activités de l'organisation.

À titre d'exemples, les thèmes 1 et 3 ont fait l'objet de formations durant l'année 2022-2023. Une formation d'accueil a également été offerte aux deux nouveaux membres du conseil d'administration début 2023.

Un processus formel d'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil d'administration, dont les résultats sont discutés en huit clos, est en vigueur. Cette évaluation demeure sous la responsabilité du comité de gouvernance et d'éthique et se déroule en deux temps : après la consultation de tous les membres du conseil d'administration, le comité discute et propose des correctifs afin d'améliorer le fonctionnement du conseil d'administration. Une grille d'évaluation incluant 13 questions abordant par exemple les compétences des membres, la durée et la fréquence des réunions, les programmes de formation continue, la liberté d'expression, etc., est utilisée à cet effet. La principale recommandation de l'évaluation (au printemps 2023) du fonctionnement du conseil d'administration concerne la durée des séances des conseils : les participants souhaiteraient avoir plus de temps durant les séances pour approfondir l'analyse des dossiers.

Il existe également une procédure d'évaluation de la présidente et de l'ensemble des membres du conseil d'administration grâce à des autoévaluations à mi-mandat et en fin de mandat. Des grilles d'évaluation destinées à cet effet sont remplies par les membres du conseil. Ces grilles comprennent une vingtaine de questions en lien avec leur capacité à faire preuve de droiture, d'honnêteté, de discernement, d'analyse, de synthèse, de disponibilité, de respect du code d'éthique et de déontologie, d'implication, etc., au cours de la dernière période. Ces résultats sont partagés avec la présidente du CA et des périodes de discussion peuvent être prévues avec les membres à cet égard.

Pour conclure, nous constatons que le CA a mis en place les processus et les outils afin d'évaluer son fonctionnement et sa performance et des suivis rigoureux sont faits dans une optique d'amélioration continue. Enfin, l'analyse des rapports d'activités et des rapports annuels de gestion démontre que la Société adopte de saines pratiques de gouvernance en ce qui a trait à la formation continue de ses membres.

5.4.3.2 Évaluation des réalisations du conseil d'administration

Les comités de la Société partagent annuellement, depuis 2015, le sommaire de ses activités dans le rapport annuel de la Société. Ces sommaires présentent les grandes lignes des principales activités réalisées durant l'année par le conseil d'administration : les approbations faites durant l'année, les autorisations accordées à la Société et les projets réalisés.

Figure 6 : Portrait à haut niveau de l'évolution des principales activités réalisées par le conseil d'administration de la Société

Évolution des principales activités réalisées par le conseil d'administration de la Société du Plan Nord								
2015 – 2016	2016 – 2017	2017 – 2018	2018 – 2019	2019 – 2020	2020 – 2021	2021 – 2022	2022 – 2023	2023-2024
• Approbation du cadre normatif du programme Fonds d'initiatives du Plan Nord • Appui financier des projets au développement du nord • Approbation de la conclusion d'ententes avec les ministères et organismes • Élaboration du premier plan stratégique • Neuf séances tenues, dont une sur le territoire • 2 comités (CAUDIT et CEGRH)	• Approbation plan soumis par le Vérificateur général • Examen des prévisions budgétaires • Programmes en ressources informationnelles et planification triennale des projets	• Examen des états financiers • Approbation du plan d'audit soumis par le Vérificateur général • Examen des prévisions budgétaires	• Suivi des dossiers de la Société ferroviaire et portuaire de Pointe Noire • Suivi des travaux visant la protection de 50% du territoire • Suivi de plusieurs projets : serres communautaires, chemins d'accès, amélioration des télécommunications • Approbation de la politique de gestion intégrée des risques, prévisions budgétaires et plans d'exploitation • Suivi travaux et évaluation Plan Nord à l'horizon 2035 • 7 séances ordinaires dont une sur le territoire	• Approbation du plan de gestion de risque, rapport d'activité, états financiers • Approbation du dossier d'affaires concernant le passage de la Société en mode infonuaque • Adoption des orientations pour la production du plan d'effectif et les valeurs actualisées de la SPN • Suivi élaboration du plan d'action nordique • Suivi du dossier du Centre régional de rétablissement Isuursivik et Transport Ferroviaire Tshuetin	• Approbation de rapport d'activité, états financiers et prévisions budgétaires • Approbation de la mise à jour des codes d'éthique et de déontologie • Adoption du plan d'action en développement durable • Élaboration du plan stratégique 20-23 • Approbation des principes des lignes directrices de l'enveloppe d'opportunité et le cadre de gestion des ententes sectorielles • Autorisation d'un financement pour la construction de l'institut nordique du Québec au Nunavik	• Approbation de rapport d'activité, états financiers et prévisions budgétaires, plan de gestion intégrée des risques • Formation d'un comité de travail afin de se concentrer sur le plan stratégique • Lac à l'épaulé visant à réfléchir à la vision de la Société et la développement durable pour le Nord • Approbation et bonification de la prolongation du Fonds d'initiatives nordiques et le programme de développement des serres communautaires	• 3 comités permanents • 6 séances ordinaires et une extraordinaire • Approbation de rapports d'activités et états financiers • Élaboration planification stratégique 23-28 • Approbation de la démarche intégrée de développement durable aux autres planifications • Autorisation du versement de 11 millions de \$ pour la réalisation du projet de téléphonie mobile d'Eeyou Itseeche Baie-James et de 2 millions au milieu de vie communautaire pour étudiants autochtones à Sept-Îles	• Cinq séances ordinaires, dont une au nord du 49e parallèle. • Approbations de rapport annuel de gestion, états financiers vérifiés de l'exercice 2022-2023, plan d'exploitation et budget 2024-2025 et prévisions budgétaires • Adoption de la nouvelle planification stratégique 2023-2028 • Suivi des travaux en lien avec le Plan d'action nordique 2023-2028, • Adoption du Plan d'action en développement durable 2023-2028, de la mise à jour des cadres normatifs et programmes d'aide financière et lignes directrices de l'enveloppe d'opportunité • Approbations de nominations à l'Assemblée des partenaires et reconductions de mandats de plusieurs membres

Parallèlement, le *Règlement sur la gouvernance et le fonctionnement du conseil d'administration de la Société* adopté par le conseil d'administration prévoit un minimum de six séances par année, dont au moins une sur le territoire nordique. Un huis clos, avec et sans le PDG de la Société, est prévu à la fin de chaque séance ordinaire. À titre d'exemple, durant l'année 2023-2024, le conseil a tenu cinq séances ordinaires et une séance extraordinaire.

Plusieurs activités ont été réalisées par le conseil en 2023-2024 :

- Approbation du rapport annuel de gestion ainsi que des états financiers vérifiés de l'exercice 2022-2023;
- Approbation des budgets 2023-2024, des prévisions budgétaires pluriannuelles de 2024-2025 à 2027-2028;
- Approbation de la nouvelle planification stratégique pour la période 2023-2028;
- Approbation du plan d'exploitation 2023-2024 découlant du plan stratégique élaboré pour 2023-2028;
- Suivi de l'avancement du Plan d'action nordique 2023-2028;
- etc.

De plus, lors de ces séances et dans l'optique d'informer le conseil de l'évolution des indicateurs de performance de la Société, plusieurs documents sont présentés au CA, notamment les suivis des plans d'exploitation annuels, les résultats annuels du plan stratégique à travers le rapport annuel de gestion. Enfin, il apparaît que, depuis 2023-2024, le PDG de la Société présente au CA un tableau de bord à chaque séance afin de lui offrir une vue d'ensemble sur les réalisations de Société.

Enfin et à la lumière de ces observations, nous pouvons conclure que le conseil d'administration de la Société et ses comités sont transparents et évaluent leurs réalisations en plus de s'évaluer eux-mêmes, selon des processus préétablis. Les réalisations démontrent un CA impliqué, disponible, mobilisé et remplissant son devoir administratif. Les membres du CA, provenant d'horizons variés, ont démontré un intérêt certain et une volonté d'approfondissement pour les grands enjeux concernant le développement d'une vision nordique prenant en compte la complexité du territoire nordique. Cet intérêt devrait être pris en compte et évalué par les différentes parties prenantes de l'organisation afin d'y répondre.

5.4.3.3 Relations du conseil d'administration avec la haute direction et les autres parties prenantes

Concernant la relation entre le conseil d'administration, la haute direction et les autres parties prenantes de la Société, nous identifions un climat de travail sain et collaboratif. Le président-directeur général de la Société occupe un siège au conseil d'administration; ainsi, les administrateurs ont un accès direct et régulier à ce dernier. Il rencontre également de manière hebdomadaire la présidente du conseil.

Depuis la séance du conseil d'administration en septembre 2023 en territoire nordique, les vice-président(e)s assistent aux séances du CA. La vice-présidente de la gouvernance, de l'administration et de la performance est également nommée secrétaire du conseil d'administration, et ce, depuis plusieurs années. Dans le cadre de ses fonctions, elle assiste à toutes les rencontres des comités et aux séances du conseil d'administration. Les administrateurs ont également accès à l'équipe de direction, dont les membres viennent régulièrement présenter différents dossiers lors des séances du conseil.

Les échanges entre les membres du conseil d'administration de la Société et ceux de l'Assemblée des partenaires sont plus restreints. La présidente du conseil et le président-directeur général assistent à titre d'observateurs aux séances de l'Assemblée des partenaires. Le plan stratégique de la Société est présenté pour avis à l'Assemblée des partenaires avant son adoption par le conseil d'administration, favorisant l'arrimage de la vision de la Société à la réalité du territoire. Outre les éléments mentionnés et le fait que le conseil d'administration nomme les membres de l'Assemblée des partenaires, peu d'échanges sont formalisés entre ces deux instances.

Nous concluons qu'il pourrait être porteur pour le conseil d'administration de la Société d'enrichir les liens qu'elle entretient avec l'Assemblée des partenaires et de capitaliser sur le rôle-conseil de l'Assemblée des partenaires. Ces lieux d'échange auraient pour effet d'augmenter la mobilisation des acteurs de l'Assemblée des partenaires et la compréhension commune des enjeux nordiques dans le respect des rôles respectifs de ces deux instances.

Enfin, la ministre des Ressources naturelles et des Forêts rencontre les membres du CA à quelques reprises au cours de l'année. Le président-directeur général, dans le cadre de ses fonctions, assure le lien avec le cabinet du MRNF, notamment lors de rencontres statutaires hebdomadaires.

5.4.4 Rôles et responsabilités de l'Assemblée des partenaires

5.4.4.1 Principaux rôles de l'Assemblée des partenaires

En tant qu'instance privilégiée du gouvernement et conformément à l'article 51 de la LSPN, l'Assemblée a pour fonction de donner son avis à la ministre responsable de la Société et à la Société elle-même sur toute éventuelle question que ces dernières pourraient lui soumettre en lien avec la réalisation de la mission de la Société et ses activités.

Plus précisément, le mandat de cette assemblée vise à :

- impliquer les populations locales, les Premières Nations concernées, les Inuits et les intervenants des secteurs visés dans la définition et la mise en œuvre des orientations relatives au développement nordique;
- favoriser la concertation et un dialogue continu avec les partenaires des territoires nordiques.

5.4.4.2 Composition de l'Assemblée des partenaires

Les membres sont nommés par le conseil d'administration de la Société de manière à ce que toutes les communautés locales et autochtones d'Eeyou Istchee Baie-James, de la Côte-Nord, du Saguenay–Lac-Saint-Jean, les Inuits du Nunavik ainsi que les principaux acteurs des secteurs d'activités concernés soient représentés. L'ensemble des régions et secteurs d'activités du territoire étaient représentés durant l'année 2022-2023.

En décembre 2021, le conseil d'administration de la Société a approuvé une modification au *Règlement sur la nomination des membres et le fonctionnement de l'Assemblée des partenaires* afin d'ajouter un représentant jeunesse de manière à représenter plus adéquatement la diversité de la population du territoire, à favoriser le partage des préoccupations et des propositions des jeunes qui habitent et habiteront le Nord et à encourager l'engagement citoyen d'un jeune du territoire nordique.

Tableau 13 : Nations autochtones, régions, territoires et secteurs d'activités représentés à l'Assemblée des partenaires

NATIONS AUTOCHTONES	RÉGIONS ET TERRITOIRES	SECTEURS D'ACTIVITÉS
■ Crie – Grand Conseil des Cris du Québec ■ Crie – Grand Conseil des Cris du Québec ■ Innue – chef ou vice-chef d'une communauté innue ■ Innue – chef ou vice-chef d'une communauté innue ■ Innuite – Société Makivik ■ Innuite – Administration régionale Kativik ■ Naskapie – Nation naskapie de Kawawachikamach ■ Naskapie – Société de développement des Naskapis	■ Territoire du Nunavik ■ Territoire d'Eeyou Istchee Baie-James ■ Région de la Côte-Nord ■ Région du Saguenay-Lac-Saint-Jean	■ Mines ■ Forêt ■ Énergie ■ Tourisme ■ Faune ■ Environnement ■ Santé ■ Éducation ■ Main-d'œuvre ■ Recherche ■ Culture ■ Jeunesse

5.4.4.3 Évaluation du fonctionnement de l'Assemblée et ses membres

Dans l'optique d'assumer au mieux son rôle-conseil auprès de la Société, la Société a évalué la satisfaction des membres de l'Assemblée des partenaires en mars 2023 au moyen d'une entente contractuelle avec la firme Écho Sondage. Le taux de participation à ce sondage était de 44,4 % et le niveau de satisfaction générale envers des membres était d'un peu plus de 7/10 au cours de cette période. Les membres de l'Assemblée semblaient satisfaits du fonctionnement de plusieurs éléments, notamment :

- du professionnalisme de la Société;
- de la conformité des tableaux de suivi à la suite des rencontres de l'Assemblée;
- de la considération de la Société sur l'implication du personnel au bon déroulement des rencontres.

Des points d'amélioration ont tout de même été identifiés, notamment en ce qui concerne la contribution des rencontres au développement du territoire nordique ainsi que la fréquence des rencontres.

Les entrevues nous ont également permis de constater que, pour diverses raisons, un manque de mobilisation semblait se faire ressentir au sein de l'Assemblée. Aussi, la conciliation des intérêts de tous les membres siégeant à l'Assemblée reste un défi.

Des propositions visant à améliorer le fonctionnement de l'Assemblée ont tout de même été suggérées, telles que :

- Mettre davantage l'environnement de l'avant;
- Former des sous-comités afin de mieux répondre à la mission de la Société.

5.4.4.4 Évaluation des réalisations de l'Assemblée des partenaires

En 2022-2023, l'Assemblée a été interpellée pour contribuer à l'élaboration du Plan d'action nordique 2023-2028 et du Plan stratégique 2023-2028, notamment sur l'identification préliminaire des enjeux et thématiques auxquels ces plans cherchent à apporter des réponses.

Conformément à son rôle-conseil, l'Assemblée des partenaires a rédigé des avis pour soulever certains enjeux du territoire, notamment sur la main-d'œuvre et la vitalité des communautés et plus récemment sur les enjeux vécus sur le territoire nordique en matière de logement. Cet avis a été présenté à la ministre responsable de la Société à l'automne 2023. Dans les deux cas, ces avis ont représenté d'importants intrants à l'élaboration des plans d'action nordique 2020-2023 et 2023-2028. Certaines des recommandations se retrouvent dans des actions de ces plans, notamment la mise en œuvre des recommandations de l'avis sur le logement (action 3.1.7 du PAN 2023-2028).

En tant qu'instance consultative, l'Assemblée n'est pas tenue de faire un rapport détaillé de ses activités dans le rapport annuel de gestion de la Société. Seuls des détails sur son mandat et la liste de ses membres ainsi que quelques informations sur ses actions réalisées au courant de l'année figurent dans le rapport annuel de gestion.

5.4.4.5 Relations de l'Assemblée des partenaires avec les employés et la haute direction de la Société

Concernant les relations entretenues avec les autres parties prenantes de la Société, il semble y avoir un lien étroit entre l'Assemblée des partenaires et certains employés de la Société. En effet, l'article 5.6 du règlement de l'Assemblée des partenaires mentionne que la Société est responsable de convoquer et d'organiser les rencontres ainsi que d'assurer le secrétariat et la transmission des avis et des recommandations; un secrétaire est attitré à cette fin.

Hormis cela, il apparaît que l'Assemblée des partenaires n'entretient pas vraiment de relations avec les autres parties prenantes, à l'exception du président-directeur général ainsi que de la présidente du conseil d'administration, qui agit à titre de membre observateur au sein des assemblées. En revanche, aucun membre de l'Assemblée n'assiste aux séances du CA, alors qu'ils sont souvent amenés à travailler sur les mêmes dossiers, tels que l'élaboration de la planification stratégique de la Société ou encore du Plan d'action nordique. Il ne serait pas possible que les membres de l'Assemblée des partenaires assistent aux séances du conseil d'administration, celles-ci étant confidentielles. En revanche, une plus grande présence des membres du conseil d'administration aux séances de l'Assemblée des partenaires est toutefois souhaitée par les autorités.

Pour conclure, nous constatons que l'Assemblée des partenaires est une instance ayant un fort potentiel pouvant favoriser l'acceptabilité sociale des actions de la Société sur le territoire nordique et l'aider dans sa prise de décision, notamment grâce à la diversité et à la complémentarité des expertises et horizons qui composent cette Assemblée. Cependant, le fonctionnement et l'utilisation de cette Assemblée, et notamment son arrimage avec le conseil d'administration de la Société, restent à optimiser afin d'améliorer encore davantage la compréhension des besoins du territoire par la Société, puis l'élaboration de ses pistes de réponses. La contribution de l'Assemblée à des tables sur des thématiques précises en

lien avec les chantiers inscrits dans le Plan d'action nordique pourrait être pertinente et mobiliser les membres de l'Assemblée à proposer davantage de recommandations à la Société et/ou à la Ministre.

5.5 MODES DE GESTION

Dans cette section portant sur la gestion de la Société, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Comment s'opèrent la collaboration et le partenariat avec les autres entités gouvernementales?
- Comment la Société réalise-t-elle les activités indiquées dans son mandat?
- Quel est le type de leadership appliqué par les dirigeants et comment ce leadership cadre-t-il avec la mission de la Société?
- Quel est le degré de mobilisation du personnel?
- Quelles sont les expertises, compétences et activités essentielles à la réalisation du mandat de la Société?

5.5.1 Collaboration et partenariats avec des organismes, des entités gouvernementales et le ministère des Ressources naturelles et des Forêts et modalités de réalisation des activités

Dans l'optique d'exercer son rôle de facilitatrice, d'atteindre sa mission, d'atteindre les actions identifiées dans sa planification stratégique ainsi que d'agir là où les autres acteurs de l'appareil gouvernemental n'agissent pas, la Société collabore et met en relation une multitude de partenaires variés (voir annexe 3) dans différents secteurs d'activités, afin :

- d'agir comme un catalyseur en mettant en relation des partenaires d'horizons différents pour qu'ils convergent vers la réalisation des projets et des actions sur le territoire;
- d'appuyer financièrement, sur le territoire, des projets en matière :
 - d'infrastructures ;
 - d'économie;
 - de communautés;
 - d'environnement;
- de développer la recherche et le développement;
- de dynamiser le secteur entrepreneurial et stimuler la vitalité du territoire.

Par ailleurs, la Société travaille également à attirer les capitaux étrangers afin de faciliter le développement de projets miniers et industriels sur le territoire nordique. Depuis 2016, la Société a orchestré ou participé à plusieurs missions gouvernementales menées à l'international, notamment par le ministère des Ressources naturelles et des Forêts. D'autres collaborations avec, entre autres, le ministère des Relations internationales et de la Francophonie, Ressources Québec, Investissement Québec et la Société québécoise

d'exploration minière (SOQUEM), contribuent à l'attraction d'investissements par la réalisation d'activités de promotion du secteur minier du Québec. Le Comité de promotion du secteur minier, qui se réunit mensuellement, a ainsi été mis en place en 2019 et deux représentants de la Société y siègent.

Par exemple, dans le cadre du Plan québécois pour la valorisation des minéraux critiques et stratégiques (PQVMCS) lancé le 20 octobre 2020, la Société s'est vu confier la coprésidence du comité responsable de l'action « Promouvoir et adapter les instruments de soutien au développement des chaînes de valeur de minéraux critiques et stratégiques à proximité de la ressource ». Cette action a été reconduite dans le cadre du plan d'action 2023-2025 du PQVMCS, laquelle est toujours mise en œuvre sous le leadership de la Société. La Société a aussi été mandatée de l'action 2.3.1. du plan d'action 2020-2023 du PQVMCS. Ces actions consistaient à produire un rapport sur l'état des connaissances sur les enjeux sociaux, environnementaux et économiques liés à l'implantation d'une infrastructure de transport dans les zones priorisées et d'effectuer l'analyse d'opportunité sur l'implantation d'infrastructures multiusagers d'accès aux ressources en minéraux critiques et stratégiques dans les zones priorisées. La Société a aujourd'hui sous sa responsabilité la nouvelle action du plan d'action 2023-2028 du PQVMCS : mettre en œuvre une vision intégrée en vue de consolider des corridors économiques régionaux par la réalisation progressive de projets relatifs à un réseau de transport, d'énergie renouvelable et de télécommunications en territoire nordique.

Tableau 14 : Exemples de mécanismes d'arrimage entre la Société et les ministères et organismes

Mécanismes d'arrimage	Niveau et composition	Rôles / objectifs
Comité interministériel de mise en œuvre du Plan d'action nordique (CIMO)	■ Représentants de plusieurs ministères, notamment : • MAMH; • MAPAQ; • MCC; • MEIE; • MELCCFP; • MEQ; • MRNF; • MES, etc.	■ Assurer la réalisation des actions inscrites aux PAN 2020-2023 et 2023-2028 et répondre aux enjeux liés à celles-ci.
Comités interministériels Septembre 2022	■ Représentants en développement économique du territoire; ■ Représentants des différents acteurs concernés.	■ Partager les informations stratégiques reliées à un site industriel et bien saisir les enjeux qui y sont reliés (reprise de l'infrastructure industrielle, décontamination, terrain avec des utilités publiques, prises d'eau, passage du chemin de fer entre le parc industriel et le port, etc.).

Mécanismes d'arrimage	Niveau et composition	Rôles / objectifs
Conférences administratives régionales (CAR)	Représentants régionaux des différents M/O	■ Chaque CAR a pour mandat de favoriser la concertation entre les ministères et les organismes ou entreprises du gouvernement et la cohérence de leurs actions à l'échelle de la région, particulièrement en matière d'occupation et de vitalité des territoires (OVT). La <i>Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires</i> (LAOVT) précise aussi que le président de la CAR soutient le Ministre. La Société siège au sein des trois CAR actives sur le territoire nordique. Comme la mission de la Société implique des mandats et des objectifs similaires à la LAOVT, elle n'est pas assujettie à cette dernière comme la majorité des membres. La participation de la Société aux CAR assure une cohérence entre les stratégies gouvernementales présentées et discutées, dont la Stratégie gouvernementale en occupation et vitalité des territoires. ■ Les CAR pilotent des comités de travail traitant de diverses thématiques spécifiques aux enjeux et réalités régionales. La Société participe à plusieurs d'entre eux, selon les besoins et les sujets. Ces comités

Mécanismes d'arrimage	Niveau et composition	Rôles / objectifs
Comité de promotion du secteur minier coordonné par Géologie Québec	■ Le ministère des Ressources naturelles et des Forêts; ■ Ministère des Relations internationales et de la Francophonie; ■ Investissement Québec; ■ SOQUEM; ■ Institut national des Mines.	■ Contribuer à l'attraction d'investissements par la réalisation d'activités de promotion du secteur minier du Québec.
Groupes de travail pour le Cadre stratégique pour l'Arctique et le Nord du Canada (CSAN)	Partenaires du CSAN	■ Initiative fédérale qui vise à établir une vision commune de développement pour la grande région nordique et arctique canadienne d'ici 2030 ; ■ La Société joue un rôle de coordonnateur.
Forum des ministres responsables du développement du Nord	Des rencontres interministérielles ont lieu selon les sujets déterminés annuellement.	■ Promouvoir les intérêts communs et divers des populations nordiques, tout en sensibilisant le public et les décideurs aux réalisations, aux contributions et au potentiel du Nord canadien. ■ La Société joue un rôle de coordonnateur
Groupe de travail sur l'affectation prioritaire de 30 % du territoire nordique à la protection de l'environnement, à la sauvegarde de la biodiversité et à la mise en valeur de divers types de développement	■ Représentants de plusieurs ministères : • MELCCFP; • MRNF; • SRPNI; ■ Représentants des nations crie, innue et naskapie; ■ Représentants de l'Institut nordique du Québec; ■ Représentants de l'Association minière du Québec; ■ Hydro-Québec; ■ Etc.	■ Proposer au gouvernement du Québec un mécanisme d'affectation prioritaire de 30 % du territoire nordique dédié à la protection de l'environnement, à la sauvegarde de la biodiversité et à la mise en valeur de divers types de développement.
Comité interministériel pour la promotion et l'adaptation des instruments de soutien au développement des chaînes de valeur de minéraux critiques et stratégiques (MCS)	■ Représentants de : • MRNF; • MEIE; • IQ; • MFQ; • MFQQ.	■ Promouvoir et adapter les instruments de soutien au développement des chaînes de valeur des minéraux critiques et stratégiques.

Mécanismes d'arrimage	Niveau et composition	Rôles / objectifs
Comité de mise en œuvre de la Grande Alliance	■ Représentants de : • SDBJ; • MRNF; • MELCCFP; • MTESS; • MTMD; • SRPNI. • Hydro-Québec	■ Assurer la réalisation des études de faisabilité pour les infrastructures visées par la Grande Alliance.
Comité directeur interministériel – Projet de réfection de la route Billy-Diamond	■ Représentants de : • SDBJ; • MRNF; • MTMD; • SCT; • MELCCFP; • MFQ; • SQI	■ Assurer le respect de la portée, du budget et de l'échéancier du projet.
Comité mines MRNF-Société	Représentants du MRNF	■ Coordonner les actions dans le domaine minier.
Comité directeur sur les aires protégées (CDAP)	■ Représentants de : • MRNF; • MEIE; • SPN; • SRPNI; • MELCCFP; • MTO.	■ Coordonner les travaux interministériels de conservation du territoire québécois.
Forum des ministres responsables du développement du Nord	Ministres responsables	■ Des rencontres interministérielles ont lieu selon les sujets déterminés annuellement ; ■ Promouvoir les intérêts communs et divers des populations nordiques, tout en sensibilisant le public et les décideurs aux réalisations, aux contributions et au potentiel du Nord canadien; ■ La Société joue un rôle de coordonnateur.

Mécanismes d'arrimage	Niveau et composition	Rôles / objectifs
Entente de coopération entre le gouvernement du Québec et le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador	■ Représentants de : • MERN; • MTQ.	■ Depuis 2021, les groupes de travail avec le MERN et le MTQ ne se sont pas rencontrés. ■ Entente bilatérale qui vise à créer des liens solides ainsi qu'une relation de partage et de confiance entre les deux provinces.
Table gouvernementale en affaires territoriales (TGAT)	■ Représentants de : • MAMH; • MAPAQ; • MCC; • MEQ; • MES; • MRNF; • MELCCFP; • MIFI; • IQ; • MJQ; • SRPNI; • SCN; • SCF; • SCT; • SAJ; • STQ; • MESS; • MTour.; • CALQ; • MCE; • MEIE; • MFQ; • HQ; • MSSS. • MSP; • SHQ; • SPN; • MTMD; • MCE; • SEPAQ; • CAQ.	■ Coordonner les travaux interministériels en aménagement du territoire et développement régional.

Par ailleurs, nous pouvons également faire état des collaborations internationales de la Société. En effet, par sa mission et de concert avec le ministère des Relations internationales, la Société contribue à différents travaux avec des organisations internationales telles que :

- L'Arctic Circle, établi depuis 2015, entretient ainsi une coopération soutenue avec l'organisation et l'Islande;

- Le Conseil de l'Arctique, notamment via des groupes de travail;
- L'Arctic Futures Symposium.

Aussi, la Société soutient des projets menés par des organisations internationales sur le territoire nordique québécois, tel le programme de recherche multilatérale codéveloppé par le Canada, l'Inuit Tapiriit Kanatami (ITK) et le Royaume-Uni, et collabore aussi sur des travaux visant à promouvoir les actions du gouvernement en lien avec l'environnement et l'économie verte, et ce, sur la scène internationale.

Sans compter que la Société a également collaboré à la Conférence des Parties (COP15) en 2022, rencontre internationale qui a rassemblé les gouvernements du monde entier. La Société entend par ailleurs bien poursuivre sa participation à ces différents événements internationaux, pour ne citer qu'eux. Ces contributions sur la scène internationale semblent permettre au Québec, par l'entremise de la Société, de se tailler une place de choix à l'échelle mondiale, pour parler des enjeux qu'elle représente.

Ainsi, nous constatons que la Société remplit son rôle de coordonnateur et de facilitateur de développement régional du territoire, notamment à travers le développement d'une multitude de partenariats dans différents secteurs d'activités afin de répondre à la diversité des besoins du territoire. En effet, la Société faisait état de plus d'une vingtaine de partenariats en 2022-2023.

De plus, les ministères, organismes et partenaires rencontrés en entrevue dans le cadre des activités d'étalonnage réalisées pour la présente revue de mandat ont fait état de bonnes relations de collaboration avec la Société.

Enfin, nous observons que la Société participe à plus d'une vingtaine de comités, et elle est également responsable de certains comités tels que le Groupe de travail 30 % (GT30 %), le MCS, le CIMO ou encore le comité de mise en œuvre de la Grande Alliance.

5.5.1.1 Cohérence avec l'ensemble des programmes gouvernementaux

La Société n'a pas de liste de programmes qui s'articuleraient sur les mêmes enjeux que ceux du gouvernement. Pendant quelques années, la Société a alimenté un outil Web qui permettait de recenser tous les programmes gouvernementaux. Toutefois, comme la plupart de ces programmes ne s'appliquaient pas au territoire nordique, qu'ils changeaient rapidement et que l'exercice était chronophage, cette mise à jour n'est plus effectuée.

Par ailleurs, la Société a deux types de programmes :

- Des programmes « à large spectre » (soit le Fonds d'initiatives nordiques et l'enveloppe d'opportunité);
- Des programmes « spécifiques » (soit le Programme de formation de la main-d'œuvre en milieu nordique et le Programme de sécurité alimentaire).

Pour les programmes que l'on peut qualifier de « large spectre », ceux-ci peuvent financer une grande diversité de projets. L'objectif est de répondre à des besoins issus du territoire, en complémentarité avec les programmes des ministères et organismes gouvernementaux, qui contribueront au développement durable des communautés nordiques. Cependant et pour s'assurer de la complémentarité des programmes de la Société avec ceux de l'appareil gouvernemental, la Société a mis en place les processus suivants :

- L'encadrement des conseillers en relation avec le milieu de la Société afin qu'ils développent et partagent en continu les connaissances des programmes existants et l'accompagnement;
- La présentation de ses programmes sur différentes plateformes interministérielles, permanentes ou ponctuelles;
- La gestion des processus d'avis de pertinence. Pour tous les projets analysés, une demande d'avis de pertinence est envoyée aux ministères ou organismes selon ces paramètres :
 - Possède une responsabilité ministérielle ou gouvernementale à l'égard du projet, particulièrement si celle-ci concerne une loi ou un règlement;
 - Possède un programme de financement pouvant soutenir le projet;
 - Participe financièrement au projet.

Ainsi, pour chaque dossier admissible, la procédure est enclenchée de manière prioritaire compte tenu de l'importance de l'avis dans l'analyse et la recommandation qui seront faites.

En ce qui concerne les programmes « spécifiques », ils ont été développés et sont gérés en collaboration avec les ministères sectoriels. Par exemple, le Programme de formation de la main-d'œuvre en milieu nordique a été articulé avec la collaboration des ministères de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Ils sont également impliqués dans les comités de sélection des projets.

Finalement, les notes d'analyse et les grilles de sélection de projets utilisées pour l'administration des programmes incluent des variables et critères afin, premièrement, d'évaluer si le projet propose la réalisation d'actions concrètes et structurantes, en cohérence avec les interventions et planifications gouvernementales et, deuxièmement, la recherche du meilleur effet de levier en combinant les efforts des partenaires.

5.5.2 Leadership des dirigeants et règles d'éthique

Concernant le leadership des dirigeants, la Société s'est dotée de profils de compétences pour les postes de président-directeur général et de vice-présidents de la Société. Ces profils présentent les compétences recherchées pour exercer cette fonction, notamment en termes de savoir-faire et savoir-être, de vision et de sens stratégique, de leadership, de sens de l'État et du service public, de gestion axée sur les résultats, etc.

Parallèlement, la Société s'est dotée d'un code d'éthique et de déontologie pour l'ensemble de ses employés. Ce code a pour objectif de préserver et de renforcer le lien de confiance des citoyens, des autorités gouvernementales, des partenaires et des employés envers l'intégrité et l'impartialité de la Société. Ce code assure aussi un haut niveau de qualité des services qui sont rendus aux partenaires de la Société ainsi qu'au grand public et le maintien d'un bon climat de travail à l'intérieur de l'organisation.

Les employés sont également amenés à signer :

- une déclaration d'adhésion au code d'éthique et de déontologie des employés de la Société;

- une déclaration annuelle des intérêts;
- une déclaration d'engagement par les utilisateurs quant au respect des règles de sécurité de l'information.

Une formation de base sur les attentes en éthique est intégrée au processus d'accueil de tous les employés; des formations ponctuelles sont offertes en cours d'année et une section spécifique est consacrée à ce sujet et alimentée en continu sur l'IntraNord de la Société, le système interne de réseautage et de communication à la Société.

5.5.3 Mobilisation, développement et expertise du personnel

5.5.3.1 Mobilisation du personnel

Des sondages annuels sur la satisfaction et la mobilisation des employés ont été réalisés de 2018 à 2023. Le dernier en date, tenu entre le 12 et le 25 avril 2023 par Énergie Mobilisation, rattachée à une équipe de chercheurs des HEC de Montréal, a obtenu un excellent taux de participation de 90,1 %. Ces exercices ont pour objectif de fournir un portrait permettant d'améliorer les leviers mobilisateurs, le climat organisationnel mobilisateur et les comportements de mobilisation.

Le taux de mobilisation des employés est également un indicateur du plan stratégique 2020-2023 de la Société. Depuis 2020, la cible que s'était fixée la Société a toujours été atteinte et même dépassée, pour un résultat de 86 % en 2022-2023.

La culture organisationnelle est un important levier de mobilisation. Cette culture s'appuie sur les valeurs organisationnelles de la Société que semble fortement partager le personnel et sur l'approche bienveillante promue par les gestionnaires auprès de leur équipe. À cet effet, cinq principales conclusions ont été tirées du sondage :

- Les employés de la Société sont d'abord mobilisés pour les collègues. Le soutien et la confiance envers les collègues, les relations d'équité et la reconnaissance reçue par les collègues sont les éléments du climat organisationnel qui ont le plus grand impact sur la mobilisation;
- Le leadership des gestionnaires est le levier le plus fort de l'engagement et de la mobilisation à la Société. Ce leadership est perçu comme étant responsabilisant et mobilisateur. C'est une grande force à la Société depuis trois ans;
- Plusieurs indicateurs de la relation entre la haute direction de l'organisation et les employés se sont améliorés de manière constante ces trois dernières années, par exemple la confiance envers la direction, le soutien perçu de la direction et la reconnaissance organisationnelle;
- La perception entourant les pratiques de gestion des talents s'est grandement améliorée depuis trois ans, et la gestion de la performance, l'utilisation et le développement des compétences en particulier sont devenus des leviers très importants de l'engagement;
- Maintien et développement de l'expertise, des compétences et des activités essentielles à la réalisation du mandat de la Société.

5.5.3.2 Développement du personnel

La Société a lancé en mars 2024 une démarche corporative de gestion des connaissances permettant d'organiser les efforts liés à ce secteur d'activités vers les secteurs prioritaires pour la réalisation de sa mission. L'objectif de cette démarche est de soutenir le développement de l'expertise spécifique à la mission de la Société malgré le roulement de personnel.

Elle s'est également dotée d'un plan de gestion des talents afin d'identifier et de préparer la relève au sein même de l'organisation.

La Société contribue également à la formation continue et au développement du personnel et facilite la planification et l'accès aux activités de développement liées à la tâche.

Les dépenses liées à la formation des employés de la Société ont évolué depuis ces dernières années. Durant les années post-COVID, la plupart des formations ont été réalisées en mode virtuel, ce qui a augmenté la somme allouée par personne en 2022.

Tableau 15 : Évolution des dépenses en formation de 2018 à 2023, tirée des rapports annuels de gestion de la Société

Répartition des dépenses en formation	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Proportion de masse salariale (%)	2	1,4	1,3	2,17	1,9	2.1
Nombre moyen de jours de formation par personne	2,7	2,6	–	–	–	3.1
Nombre moyen de jours de formation pour les cadres	46	18	1	1,6	2,9	4.4
Nombre moyen de jours de formation pour les professionnels	96	111	2	3,2	2,9	3.2
Nombre moyen de jours de formation pour le personnel de bureau et le personnel technique	25	31	4	4,3	1,7	1.5
Somme allouée par personne	543 \$	369 \$	351 \$	330 \$	491 \$	569 \$

Ce tableau ne présente pas le total des effectifs ni la consommation des heures rémunérées transposées en équivalents temps complet (ETC).

Ainsi, nous pouvons conclure que la Société prend en considération les besoins de formation de son personnel et place la gestion des connaissances au centre de ses actions stratégiques.

À noter que, dans la planification stratégique précédente (2016-2020), la formation et le développement étaient un objectif de la Société : maintenir et développer l'expertise du personnel, puisque la Société venait d'être formée, donc le développement de l'expertise des employés autour du territoire nordique était essentiel, ce qui explique aussi pourquoi le nombre moyen de jours de formation a diminué au fil des années. Aussi, depuis 2022, des efforts de formation et de sensibilisation auprès des employés, selon le parcours et les actions ciblées, aux outils numériques de la Société ont également été mis en œuvre afin de promouvoir une culture numérique sécuritaire.

5.5.3.3 Compétences et expertise du personnel

Par ailleurs et afin de contribuer efficacement à la mission de l'organisation, il est essentiel pour le personnel de la Société de détenir une connaissance approfondie du milieu gouvernemental, des règles et du fonctionnement de l'État. La capacité à développer et à maintenir un bon réseau de contacts est primordiale afin de pouvoir faire cheminer efficacement les nombreux dossiers.

Les projets et initiatives portés par la Société sont multidisciplinaires et répartis sur le territoire. Une bonne connaissance et compréhension des parties prenantes ainsi qu'une capacité de concertation avec diverses collectivités, organismes et ministères s'avèrent indispensables.

Outre les expertises et les compétences requises pour la structure organisationnelle et administrative et les relations interministérielles, les compétences essentielles de la Société sont :

- Relations territoriales et connaissance des milieux;
- Mise en œuvre et gestion de programmes;
- Maximisation des retombées économiques;
- Acquisition et consolidation d'informations économiques et démographiques;
- Compétences numériques;
- Gestion de grands projets de développement d'infrastructures et connaissance du financement pour la concrétisation de projets structurants.

Ces compétences et expertises doivent être jumelées à un intérêt marqué pour le développement durable du territoire nordique québécois et à un souci d'un environnement sain, de la protection de la biodiversité, du bien-être des collectivités et de la vitalité du milieu de vie.

La Société travaille actuellement à la cartographie des expertises, des compétences et des activités essentielles à la réalisation du mandat de la Société. Une stratégie globale de gestion des connaissances sera mise en œuvre à partir de 2025-2026.

5.6 ALLOCATIONS DES RESSOURCES

Dans cette section portant sur l'allocation des ressources de la Société, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- La Société possède-t-elle un plan d'optimisation des ressources?
- Comment la Société assure-t-elle l'optimisation de ses ressources?

5.6.1 Gestion des ressources financières

Pour rappel, la Société dispose d'un fonds spécial, institué par le ministère des Finances, et affecté à son administration et au financement de ses activités, soit le Fonds du Plan Nord. Ce fonds spécial du gouvernement a été créé en juin 2011. Avant 2015, ce fonds pouvait financer directement les initiatives suivant l'approbation du Conseil des ministres. Depuis le 1^{er} avril 2015, année de la création de la Société, il est essentiellement affecté au financement de la Société et de ses activités. L'approbation du Conseil des ministres est requise pour fixer le versement annuel maximal à la Société.

La *Loi instituant le Fonds du Plan Nord* stipule que les sommes suivantes peuvent être portées au crédit du Fonds :

- Dotation versée par le ministre des Finances;
- Sommes versées par Hydro-Québec;
- Prêts ou avances de fonds du ministre des Finances;
- Revenus générés par les sommes portées au crédit du Fonds.

La dotation versée par le ministre des Finances doit tenir compte des retombées fiscales des activités réalisées sur le territoire nordique par l'exploitation des ressources naturelles, le financement d'infrastructures stratégiques, les mesures financées par le Fonds.

Les états financiers de la Société sont audités annuellement par le Vérificateur général du Québec. Aucune anomalie n'y a été détectée depuis les cinq dernières années.

Comme explicité dans la section 4.7 – Financement de la Société, les revenus de la Société se composent principalement des subventions reçues du Fonds du Plan Nord et de revenus provenant d'ententes avec des partenaires liés à des projets spécifiques (ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, ministère des Ressources naturelles et des Forêts, ministre de la Santé et des Services sociaux) ainsi que des gains liés à une participation dans une entreprise publique et, dans une moindre proportion, de revenus d'intérêts.

Le Fonds du Plan Nord représente un avantage incontestable et un puissant levier financier pour la Société, puisqu'il lui assure des fonds disponibles à chaque année pour réaliser ses projets annuels et pluriannuels ainsi que ses activités de continuité. L'agilité de la Société est attribuable en grande partie à l'existence de cette structure financière qui lui permet de réinvestir les sommes provenant de l'activité économique sur le territoire nordique au bénéfice des communautés qui y habitent.

La dotation du Fonds est établie sur une période de cinq ans, mais révisée annuellement en tenant compte de l'évolution des projets entrepris sur le territoire et des retombées fiscales qui en découlent.

La *Loi instituant le Fonds du Plan Nord* (LFPN) prévoit les sommes maximales des retombées fiscales pouvant être versées au Fonds, soit : impôt sur le revenu des particuliers (max. : 75 M\$); impôt sur le revenu des sociétés (max. : 75 M\$), taxe sur les services publics (max. : 20 M\$). La contribution annuelle d'Hydro-Québec de 15 M\$ s'ajoute au fonds pour une dotation maximale annuelle de 185 M\$.

Pour l'exercice financier 2024-2025, les prévisions de revenus du Fonds du Plan Nord sont de 127,6 M\$ après ajustement de la dotation, soit 1,0 M\$ de moins que les revenus probables 2023-2024, qui sont de 128,6 M\$. Cette variation s'explique principalement par une baisse des revenus de placements. Les prévisions de dépenses du Fonds du Plan Nord sont estimées à 145,7 M\$ pour l'exercice financier 2024-2025, en hausse de 40,2 M\$ par rapport aux dépenses probables de 2023-2024, qui sont de 105,5 M\$. Cette variation est notamment attribuable à l'augmentation des transferts à la Société pour les activités de cette dernière.

La Société établit sa planification financière en s'appuyant sur les besoins suivants :

1. Activités de continuité dont la plupart étaient présentes dès la création de la Société (provenant d'ententes pluriannuelles de grands projets d'infrastructures ou de plans d'action nordiques antérieurs);
2. Actions prévues au Plan d'action nordique en vigueur dans lequel la Société contribue financièrement;
3. Actions de mission de la Société et son fonctionnement.

Il est important de noter que les besoins financiers requis pour la réalisation du Plan d'action nordique 2023-2028 ont nécessité une priorisation et l'établissement de choix parfois difficiles. La progression de la capacité financière de la Société n'évolue actuellement pas au même rythme que la progression des besoins. La dotation maximale du Fonds du plan Nord prévue à la LFPN n'est pas atteinte.

Tableau 16 : Disponibilité financière du Fonds du Plan Nord pour la mise en place du PAN 2023-2028 – données de l'été 2023 (en \$)

	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Dotation annuelle FPN	123 000 000	123 000 000	123 000 000	123 000 000	123 000 000
Actions en continu (engagements de long terme)	38 638 728	43 365 817	49 997 224	54 972 876	55 068 544
Actions en continu / dotation FPN	31 %	35 %	41 %	45 %	45 %
Disponibilités avant salaires et fonctionnement	84 361 272	79 634 183	73 002 776	68 027 124	67 931 456

Salaires et fonctionnement	14 133 024	14 494 506	15 312 978	15 615 579	15 927 890
Disponibilités pour mission SPN et actions PAN	70 228 248	65 139 677	57 689 798	52 411 545	52 003 566
Disponibilités pour mission SPN et actions PAN / dotation FPN	57 %	53 %	47 %	43 %	42 %

Les rapports annuels de gestion de la Société présentent l'utilisation de ses ressources financières ainsi que ses états financiers. Du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2024, près de 90 % des sommes ont été redistribuées aux ministères et organismes partenaires pour la réalisation des activités sur le territoire. Le versement des sommes prévues à ceux-ci est fortement lié à l'avancement des travaux de ces différents projets. Un retard dans la réalisation de travaux sous la responsabilité des ministères ou organismes a ainsi un impact direct sur la comptabilisation des sommes constatées à la Société. Par exemple, la pandémie a amené un décalage dans l'exécution des projets sur le territoire nordique. Des dépenses de subventions de 47,4 millions de dollars prévues pour l'exercice 2022-2023 ont été reportées aux exercices suivants. Les sommes non utilisées sont conservées au Fonds du Plan Nord pour utilisation future au sein de projets porteurs au nord du 49^e parallèle.

Dans le souci d'optimiser les ressources financières mises à sa disposition par le Fonds du Plan Nord, la Société propose depuis 2023 des solutions novatrices permettant, lorsque les projets comportent une expectative de rentabilité financière significative, d'avoir recours à de l'aide financière remboursable. Les sommes remboursées peuvent ainsi recirculer et être réinvesties dans d'autres projets porteurs ayant des retombées durables sur le territoire. Le plan stratégique 2023-2028 prévoit une cible de 10 M\$ engagés d'ici 2028 ayant le potentiel d'être réinvestis par la Société sur le territoire.

Dans le cadre de projets d'infrastructures, la Société travaille en partenariat avec les instances gouvernementales provinciales et fédérales. Elle facilite le montage financier et agit comme liant entre les partenaires. La Société ne peut toutefois accepter de recevoir directement des contributions fédérales. Ces sommes ne peuvent actuellement qu'être versées à un ministère porteur via un compte à fins déterminés. Ce transfert de sommes est souvent issu d'une entente bilatérale entre les deux paliers de gouvernement. Ces ententes peuvent prendre plusieurs mois avant d'être entérinées par le Conseil des ministres (Québec) et le Conseil privé (Canada). Cette situation crée une lourdeur administrative et nuit à l'efficacité de la Société.

À la lumière des éléments qui ont été portés à notre connaissance, nous constatons que la gestion des ressources financières s'effectue de façon rigoureuse, efficace, avec une vision prospective des besoins futurs de sa clientèle dans le souci d'optimiser les ressources financières mises à sa disposition.

5.6.2 Gestion des ressources humaines

5.6.2.1 Évolution des effectifs

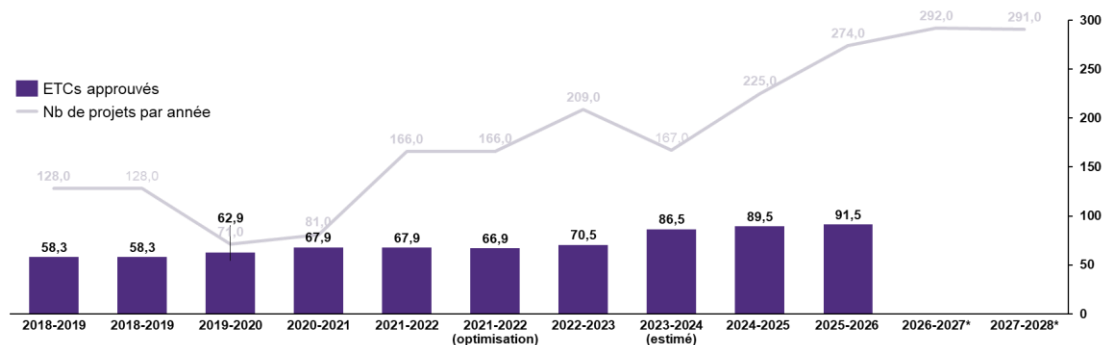
La Société est assujettie à la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État. Cette loi prévoit que le niveau d'effectifs de la Société est établi par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). Pour augmenter le niveau d'effectifs autorisé, une demande doit être soumise par le ministre des Ressources naturelles et des Forêts, au nom de la Société, au Secrétariat du Conseil du trésor. Elle doit être autorisée par le SCT pour se matérialiser.

Conformément à la loi sur la gestion et le contrôle des effectifs, un suivi de la consommation réelle des effectifs de la Société est effectué à chaque trimestre, ce qui permet à la Société de suivre rigoureusement sa consommation et d'estimer en continu ses besoins.

Autour des 21 employés transférés de la fonction publique québécoise en 2015, lors de la création de la Société, s'est greffée une équipe grandissante au cours des années atteignant 81 employés réguliers au 31 mars 2024.

Afin de faire face à cette croissance, la Société s'est adaptée et a fait face à de nombreux défis logistiques pour réaliser sa mission, se conformer à ses obligations, développer son portefeuille d'activités et intégrer de nouvelles ressources. Elle s'est dotée de plans triennaux de gestion des effectifs et de lignes directrices en déterminant les principales orientations pour répondre à ces défis. Ces planifications visent à assurer à la Société les ressources humaines requises, en quantité, en qualité, au moment opportun au sein d'une structure répondant aux besoins corporatifs. Ces plans d'effectifs se basent sur trois grands exercices qui influencent les besoins de la Société : le plan d'action nordique gouvernemental dont la Société assure la coordination, le plan stratégique et le plan de transformation numérique. L'élaboration des plans d'effectifs fait l'objet d'une démarche structurée d'évaluation des besoins afin de répondre aux besoins actuels et futurs de la Société dans le respect des orientations édictées par le CA.

Figure 7 : Évolution des effectifs de la Société et du nombre de projets suivis



La Société a effectué plusieurs demandes de rehaussement pour répondre aux besoins du territoire. En décembre 2023, le Conseil du trésor a accordé un rehaussement du niveau d'effectifs de la Société de 27 395 heures rémunérées (15 ETC) pour l'exercice financier 2023-2024, de 5 479 heures rémunérées (3 ETC) au cours de l'exercice financier 2024-

2025 et de 3 653 heures rémunérées (2 ETC) au cours de l'exercice financier 2025-2026. Ces ETC devront être déployés en région.

Tableau 17 : Effectifs demandés par la Société *versus* nombre d'heures autorisées par le SCT – changements à venir

Exercices financiers	Nombre d'heures demandées par la Société	Nombre d'heures autorisées SCT	Utilisation des heures
2018-2019	115 570 heures (63 ETC)	106 437 heures (58 ETC)	104 550 heures utilisées (57 ETC)
2019-2020	Demandées en juin 2019: 127 841 heures (70 ETC)	114 898 heures (63 ETC)	99 815 heures utilisées (55 ETC)
2020-2021	n/a	124 029 heures (68 ETC)	109 609 heures utilisées (60 ETC)
2021-2022		124 029 heures (68 ETC)	123 879 heures utilisées (68 ETC)
	124 029 heures (68 ETC)	Réduit à 64 ETC en raison des mesures d'optimisation et réajusté à 122 249 heures (67 ETC)	
2022-2023	155 235 heures (85 ETC)	129 554 heures (71 ETC)	134 600 heures utilisées (74 ETC)
2023-2024		130 434 heures (71,5 ETC)	--
	157 829 heures (86,5 ETC)	157 829 heures (86,5 ETC)	152 114 heures utilisées (83,3 ETC)
2024-2025	166 961 heures (91,5 ETC)	163 308 heures (89,5 ETC)	-
2025-2026	179 745 heures (98,5 ETC)	166 961 heures (91,5 ETC)	-

La difficulté à obtenir un rehaussement des effectifs afin de répondre à la croissance rapide de l'organisation et à la mise en place de sa structure, jumelée à l'obligation d'affecter les ressources accordées à des services directs à la population plutôt qu'à des services administratifs en support à ceux-ci, a limité le développement et la consolidation de certains secteurs d'activités, en plus de créer une pression croissante sur tous les secteurs de la Société. Une portion du rehaussement accordé en 2023 sera affectée à ces fonctions.

Le Plan stratégique 2020-2023 de la Société, adopté par le gouvernement le 24 mars 2021 (décret 376-2021), s'appuyait sur une forte croissance de ses activités.

En plein déploiement du Plan d'action nordique 2020-2023, les ressources se sont avérées insuffisantes. Alors, une priorisation des dossiers ainsi qu'une optimisation des ressources ont été requises afin d'assurer la qualité des différents livrables.

Compte tenu de ce contexte, la Société évalue annuellement son plan d'effectifs afin de maintenir l'équilibre entre les mandats à réaliser et les ressources à y consacrer pour atteindre ses objectifs organisationnels. L'optimisation de ses ressources est une préoccupation constante.

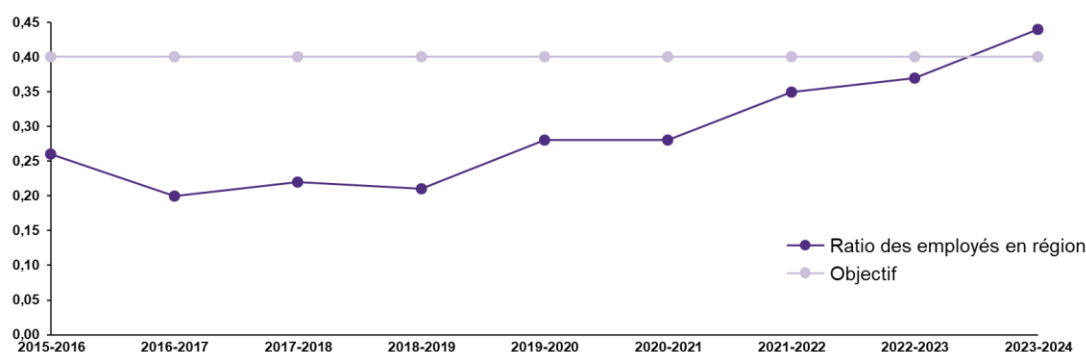
5.6.2.2 Déploiement des effectifs en région

La LSPN prévoit que le siège social de l'organisation soit à Québec et que la Société établisse des bureaux régionaux pour assurer sa présence sur l'ensemble du territoire nordique. Une cible de 40 % des effectifs à déployer sur le territoire a été identifiée dès 2015. Cette cible a été augmentée à 50 % du personnel régulier d'ici 2028 dans son plan stratégique 2023-2028. En date du 31 mars 2024, 44 % des employés de la Société sont rattachés à l'un des bureaux régionaux. La Société contribue ainsi au Plan gouvernemental de régionalisation et dépasse la cible de 11 postes régionalisés qui lui avait été fixée pour mars 2028, avec 23 postes régionalisés depuis le 1^{er} octobre 2018.

Les bureaux régionaux sont localisés à plusieurs endroits afin d'assurer des liens continus, fonctionnels et efficaces avec les différentes et nombreuses clientèles de la Société déployées sur le territoire :

- Côte-Nord : Sept-Îles;
- Côte-Nord : Baie-Comeau;
- Nord-du-Québec (Eeyou Istchee Baie-James et Nunavik) : Chibougamau;
- Nord du Saguenay–Lac-Saint-Jean : Roberval.

Figure 8 : Évolution du ratio des effectifs en région de la Société



Au fil des années, des progrès ont été faits en ce sens pour déployer davantage d'effectifs au nord du 49^e parallèle. L'implantation du télétravail en 2022 et la transformation numérique ont notamment permis à la Société d'améliorer le déploiement de son personnel en régionalisant certains postes basés auparavant à Québec. Au 31 mars 2024, 25 % du personnel de la Société vit sur le territoire nordique. Le pourcentage s'explique par le fait que le bureau de Roberval n'est pas en territoire nordique, tel que défini dans la LSPN.

Par ailleurs, la Société atteint son objectif concernant son ratio d'effectifs en région. Néanmoins, et en dépit de l'article 3 de la LSPN, une antenne au Nunavik n'est toujours pas établie parmi les différents bureaux de la Société.

5.6.2.3 Taux de roulement des employés

Concernant la rétention des employés, les rapports d'activités de la Société font part du taux de départs volontaires du personnel régulier depuis 2019.

Tableau 18 : Taux de départs volontaires de la Société

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Taux de départs volontaires en %	15,09	12,94	16,05	18,98	19,9

Nous pouvons constater que les départs volontaires sont en nette augmentation ces dernières années, ce qui corrobore les enjeux de rétention mentionnés dans la collecte de données.

Selon les données récoltées à travers les sondages et les entrevues, l'attraction et la rétention de nouvelles ressources pourraient représenter un enjeu pour la Société. Même si elle souhaite se positionner comme un employeur de choix, les personnes rencontrées ont identifié des difficultés de recrutement notamment liées à la notoriété de l'organisation, à l'importance de sa mission, aux spécificités des emplois qui y sont offerts et aux conditions de travail offertes dans la fonction publique québécoise (ex. : permanence, vacances, mobilité inter organismes, etc.), principal compétiteur de la Société.

Les coûts élevés pour habiter sur une partie du territoire nordique sont également à considérer dans le facteur d'attractivité et de rétention. Les compensations offertes aux employés, inspirées de celles offertes dans la fonction publique québécoise, ne semblent pas suffire à combler l'écart entre le coût de la vie au nord et celui au sud.

L'assujettissement au Programme d'identification visuelle du gouvernement du Québec (PIV) limite la Société dans le développement d'activités lui permettant de se démarquer et d'augmenter substantiellement sa notoriété, ce qui pourrait favoriser son attractivité. À noter que la Société étant un organisme hors fonction publique, elle n'est pas soumise à l'obligation d'utiliser la marque employeur de la fonction publique québécoise. Elle dispose donc d'une certaine marge de manœuvre tout en s'arrimant au PIV. Ainsi, la Société travaille à développer une marque employeur qui lui est propre. Dans ce contexte, la Société mise sur la promotion de la qualité de son milieu de travail pour accroître l'attractivité de la Société; l'obtention du deuxième niveau de la Reconnaissance Entreprise en santé obtenu en juin 2024 en est un exemple.

5.6.3 Gestion des ressources informationnelles

La Société est assujettie à la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles ainsi qu'à la Loi sur les archives et aux obligations qui en découlent.

Dans la première année d'exercice de la Société, le ministère du Conseil exécutif (MCE) a assuré de façon transitoire, par impartition, les services liés aux ressources informationnelles (RI). Cette entente incluait notamment :

- La prestation des services informatiques, de l'hébergement des documents, de l'entretien et de l'évolution technologiques ainsi que du soutien aux utilisateurs des postes de travail;
- La fourniture des systèmes d'exploitation et de tous les outils bureautiques, logiciels et licences requis;
- La gestion de l'accès à Internet et la téléphonie.

Ce partenariat a permis à la Société d'optimiser ses ressources et d'assurer un service de qualité, sécuritaire pendant la phase de démarrage de l'organisme. En 2019, elle finalise une revue diligente pour son infrastructure partagée auprès du Centre de services partagés du Québec.

En 2020, la Société confie la gestion de ses services en impartition complète auprès du Centre de services partagés du Québec (CSPQ), devenu par la suite le ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN). Un contrat d'impartition en plan complet est toujours en vigueur entre ces deux organismes pour les éléments mentionnés précédemment. C'est à cette période que la Société ajoute une ressource entièrement consacrée à la transformation numérique de la Société et à la gestion des projets qui la sous-tend.

Au premier trimestre de 2021, la Société a achevé les préalables techniques pour la migration de son infrastructure en infonuagique conformément au Décret 596-2020 de juin 2020. Cette migration, sous la responsabilité du MCN, devra être terminée pour décembre 2025.

Pour se conformer à la nouvelle réalité du numérique et réduire les risques qui en découlent, la Société a élaboré au fil des années un cadre normatif valorisant la sécurité de l'information et la formation de son personnel à cette nouvelle réalité. À titre d'exemple, elle s'est dotée d'un cadre de gouvernance et de gestion de l'information, d'une politique de sécurité de l'information et de protection des renseignements personnels, de procédures de gestion des incidents de sécurité et d'une directive sur la gestion des accès, pour n'en nommer que quelques-uns. Plus récemment, en 2024, en cohérence avec sa mission, elle s'est intéressée au numérique responsable et a ajouté une directive intégrant le numérique responsable à la Société.

Les besoins en matière de transformation numérique étant grandissants et transversaux, la Direction de la performance et de la transformation a été créée en décembre 2020 afin d'y répondre. Cette direction réunit des ressources détenant des expertises telles que gestion du changement, évaluation de la performance, évaluation de programmes, transformation numérique.

Conformément à la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement* (LGGRI), la Société s'est dotée de planifications triennales des projets et des activités en ressources informationnelles (2017-2020, 2018-2022) ainsi que d'un plan directeur des ressources informationnelles couvrant la période 2021-2024 pour organiser le développement et l'utilisation du numérique comme important levier pour la réalisation de ses objectifs

stratégiques. Elle élabore son premier plan de transformation numérique (PTN) en 2023. Celui-ci couvre la période 2023-2027. Une feuille de route en décline les actions.

Aussi, la Société intègre le numérique dans sa planification, notamment avec l'objectif 3.2 de sa planification stratégique 2020-2023, « Bonifier le service à la clientèle grâce à la transformation numérique ». Plusieurs projets numériques ont été réalisés, par exemple la conception de l'IntraNord, une plateforme collaborative qui succède au site intranet.

Au printemps 2023, la Société a renforcé sa transformation numérique. Un cadre réglementaire favorisant le bien-être du personnel et la conciliation travail-famille a été mis en place; les adoptions d'une politique de télétravail et d'une directive encadrant le droit à la déconnexion en sont des exemples concrets. Par ailleurs, après plus d'un an d'utilisation, l'IntraNord, une plateforme collaborative interne, a permis de mettre en lumière les bons coups, de générer des interactions entre les équipes et aura permis de découvrir l'humain derrière le personnel. Cette plateforme aura été un moyen privilégié pour exprimer la reconnaissance de l'organisation, notamment en faisant connaître les expertises et les compétences de chacun, et pour souligner l'engagement de ses ambassadeurs numériques.

C'est également en 2023 que la Société crée un Fonds d'archives (Fonds d'archives de la Société du Plan Nord) à la Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Elle est fière d'y contribuer en y versant pour une première fois une partie des documents relatant sa création afin de pérenniser le patrimoine documentaire de la Société. Elle profite de ce *momentum* pour actualiser son plan de classification et son calendrier de conservation dans le but de préparer la masse documentaire à évolution vers la gestion électronique des documents.

Parallèlement, la Société a poursuivi ses grands chantiers numériques au bénéfice de ses clientèles externes. La conception d'un outil de maximisation des retombées économiques (renommé Réseau d'affaires nordiques) a été entamée en 2020. La Société a aussi poursuivi le déploiement de son plan d'action en sécurité de l'information et renforcé son cadre normatif avec l'adoption ou la mise à jour de huit directives et procédures. Le comité en sécurité de l'information s'est réuni à six reprises au cours de l'exercice 2023-2024 et des efforts en matière de formation et de sensibilisation de ses équipes aux enjeux de sécurité de l'information ont été effectués, notamment via la page dédiée à la cybersécurité sur l'IntraNord. De plus, il faut préciser que des modifications apportées par la loi 25 ont transformé le comité de sécurité de l'information en comité de l'information et de la protection des renseignements personnels, en plus d'une modernisation du cadre de gouvernance en sécurité de l'information en 2023. Finalement, la Société n'a enregistré aucun incident de sécurité depuis sa création.

Enfin, et conformément à la LGRI, un audit en cybersécurité a été réalisé par une firme indépendante. Les travaux, réalisés en mai 2023, ont permis aux gestionnaires d'obtenir un bilan externe sur la sécurité des ressources informationnelles de la Société. Sur la base des contrôles audités, il a été constaté que la Société possédait un bilan très positif en matière de cybersécurité (94 % de conformité). Les recommandations ont été présentées au conseil d'administration et la mise en œuvre de celles-ci a été confiée au comité de l'information et de la protection des renseignements personnels.

À la lumière des documents que nous avons pu prendre en compte et des résultats de l'audit externe, il nous apparaît que la gestion des ressources informationnelles est sécuritaire et adéquatement réalisée.

5.6.4 Gestion des ressources matérielles et de l'approvisionnement

La gestion des ressources matérielles incombe à la Direction de l'administration, sous la Vice-présidence à la gouvernance, à l'administration et à la performance. La gestion des locaux, des équipements, des logiciels semble être le principal objet de la gestion des ressources matérielles. Il faut préciser que la Société est assujettie à la *Loi sur les infrastructures publiques* et qu'en vertu de l'article 30 de cette loi, son interlocuteur pour tout ce qui concerne la location et l'amélioration locative de ses bureaux est la Société Québécoise des Infrastructures (SQI). La majorité des acquisitions de matériel de bureau doivent se faire auprès de fournisseurs préqualifiés, regroupés au sein du Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG) en vertu de l'article 9 de la *Loi sur le Centre d'acquisitions gouvernementales*.

L'article 3 de la Société prévoit que la Société établit des antennes pour assurer sa présence sur le territoire nordique, plus précisément sur les territoires du Nunavik, d'Eeyou Istchee Baie-James, de la Côte-Nord et du nord du Saguenay–Lac-Saint-Jean, ce qui fait que quatre bureaux répartis à travers le Québec doivent être gérés par l'équipe des ressources matérielles.

L'instauration du télétravail et la régionalisation de certains postes ont modifié les besoins en termes d'espaces locatifs. Un processus est en cours auprès de la Société québécoise des infrastructures (SQI) afin de doter la Société d'une expertise portant sur le milieu de travail axé sur les activités (MTAA – Milieu de travail axé sur les activités).

La Société est également assujettie à la *Loi sur les contrats des organismes publics* et à ses obligations. Le portrait personnalisé des activités contractuelles des organismes publics 2022-2023 produit par le Secrétariat du Conseil du trésor révèle un taux global de conformité de la Société à ses obligations de 99,4 % en 2022-2023 (84,5 % en 2021-2022).

À la lumière des informations reçues, nous pouvons conclure que la gestion des ressources matérielles et de l'approvisionnement est adéquate.

5.7 ACTIVITÉS COURANTES ET PROJETS

Dans cette section portant sur les activités courantes et les projets de la Société, nous cherchons à répondre à la question de revue de mandat suivante :

- Comment la Société assure-t-elle le suivi de la gestion des risques associés à la conduite de ses activités?

5.7.1 Gestion des risques

En vertu du paragraphe 8 de l'article 15 de la LGSÉ et de l'article 2 du *Règlement sur la gouvernance et le fonctionnement du conseil d'administration*, le conseil d'administration de la Société doit établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la Société. Le comité d'audit doit s'assurer qu'un processus de

gestion des risques soit mis en place (article 32 du *Règlement sur la gouvernance et le fonctionnement du conseil d'administration de la Société*).

Sous la responsabilité de la Vice-présidence à la gouvernance, à l'administration et à la performance, la Société s'est dotée d'une vision intégrée et transversale de la gestion des risques permettant de comprendre, gérer et communiquer les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation et de favoriser la prise de décisions stratégiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs globaux de la Société. Cette vision inclut les obligations liées aux orientations en matière de gestion intégrée des risques dans l'administration gouvernementale, à la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle ainsi que celles liées à la Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale émanant de la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement* (chapitre G-1.03 a. 20).

Pour la soutenir dans cette activité, la Société a externalisé, en 2018, l'élaboration d'un cadre méthodologique pour produire un premier plan de gestion intégrée des risques. Le conseil d'administration de la Société a également adopté, le 13 décembre 2018, une politique de gestion intégrée des risques. La Société a adopté son premier plan de gestion des risques en 2019. En complémentarité avec le plan de gestion des risques, la Société a adopté un plan de continuité des activités (2021) et un plan de relève des hauts dirigeants (2024). Certaines actions transversales ont été conçues de manière à mitiger certains risques, dont ceux liés aux ressources humaines. Le plan de gestion des connaissances, débuté en 2023, en est un exemple.

Le cadre méthodologique de gestion intégrée des risques (GIR) décrit les modalités d'application détaillées de la politique de GIR à la Société. Plus précisément, ce document :

- propose une démarche structurée du processus de GIR;
- explique les différentes phases de réalisation du processus;
- définit les principaux concepts utilisés.

Par son caractère intégré, la GIR est appliquée à toutes les pratiques et à tous les processus de l'organisation de façon à être efficace et performante. En ce sens, la GIR est prise en compte dans les choix liés à la gouvernance et la stratégie, l'élaboration des politiques, les plans d'action ainsi que dans la réalisation des projets.

Une analyse de risques est effectuée parallèlement à l'élaboration des grands dossiers stratégiques de la Société (projets numériques, plans stratégiques, plan de relève, etc.) afin d'y intégrer dès la conception des mesures d'atténuation, le cas échéant.

La méthodologie utilisée valorise la participation des parties prenantes afin de développer des réflexes et une culture de gestion de risques permettant d'assurer une approche collaborative.

Pour l'élaboration d'un plan de gestion intégrée des risques, un comité *ad hoc* représentant toutes les unités administratives de la Société est créé. Il assure la communication et la concertation des parties prenantes. Le mandat du comité est de réviser la cartographie des risques et d'établir le bilan préliminaire du plan précédent, puis d'organiser la collecte pour

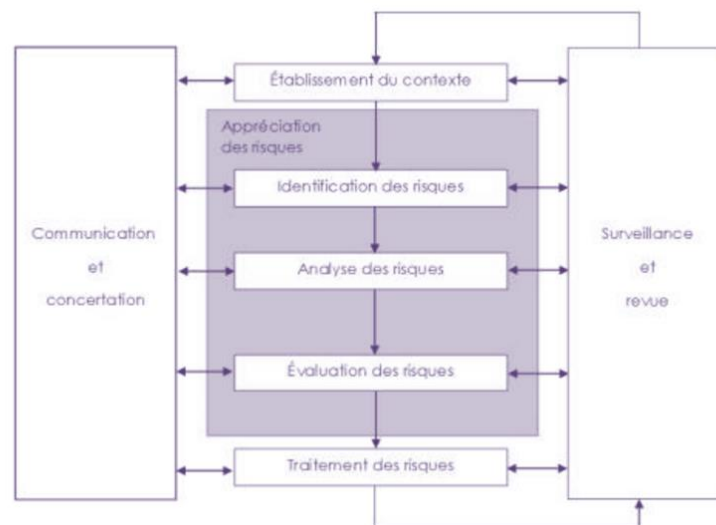
actualiser les risques : établissement du contexte, identification des risques, analyse, évaluation et traitement.

Pour structurer la démarche, des outils ont été conçus et adaptés afin de procéder à un exercice de vote, par l'équipe de gestion, permettant d'évaluer les probabilités et l'impact de la matérialisation de chacun des risques, tels que : fiche de collecte, questionnaire pour l'exercice de vote, tableau des niveaux de gravité, ateliers thématiques, etc.

La méthodologie présente un arbre décisionnel de réponse aux risques. Les options de traitement sont de diminuer la probabilité, diminuer l'impact, transférer, augmenter (poursuivre une opportunité) et refuser (abolition d'une activité). Issue de l'application du cadre méthodologique, la cartographie des risques classifie, synthétise et présente visuellement les risques de l'organisation en fonction de la probabilité et de l'impact de la matérialisation du risque. Puis vient la rédaction du plan de gestion intégrée des risques, dans lequel se trouve le traitement des risques par la présentation des actions de mitigation liées aux risques retenus. Ce plan et la cartographie sont transmis au comité d'audit à des fins de validation et de présentation au conseil d'administration pour bonification et approbation.

La méthode est conforme à la norme ISO 31000 illustrée à la figure suivante :

Figure 9 : Processus de gestion intégrée des risques de la Société



Analyse des risques liés à la gestion contractuelle

À chaque itération du plan, la Société analyse et porte une attention particulière aux éléments liés au processus de gestion contractuelle, conformément à la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. Elle s'assure d'inclure les obligations de la *Loi sur les contrats des organismes publics* dans sa démarche et utilise la trousse d'outils mise à sa disposition.

Suivi et reddition de comptes

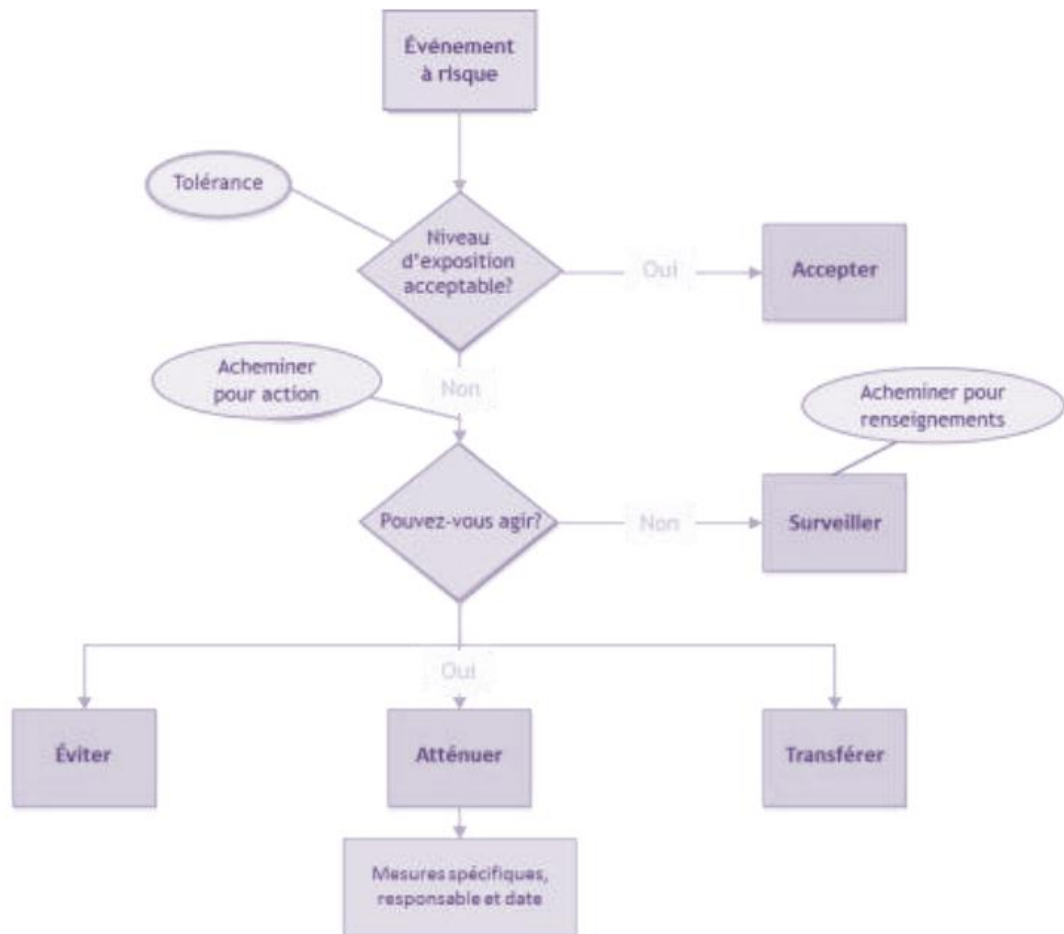
Pour assurer le suivi interne de la réalisation des actions et l'atteinte des cibles inscrites aux plans, chacune des actions est attribuée à un « surveillant de risques ». À titre d'exemple, dans le Plan de gestion intégrée des risques (PGIR) 2024-2027, les surveillants présentent semestriellement l'état de réalisation de leurs actions au comité interne de performance organisationnelle.

Un cycle de surveillance et de revue continu et systématique des risques est un élément clé du processus. Annuellement, le comité de direction, dans leur fonction de surveillance, examine le contexte opérationnel dans lequel la Société évolue. Il peut ainsi déceler les changements importants susceptibles de compromettre la capacité de la Société à atteindre ses objectifs stratégiques et repérer toute nécessité de mettre à jour les risques identifiés au Plan de gestion des risques. Un Rapport de surveillance et de revue permet de présenter annuellement l'état de réalisation des actions, d'ajuster les livrables, le cas échéant, et de soumettre des risques émergents et leurs mesures de mitigation respectives. Ce rapport est approuvé par le dirigeant de la Société et déposé au comité d'audit à des fins d'information. Depuis 2024, un point statutaire portant sur la gestion des risques est prévu à l'ordre du jour de consentement du conseil d'administration.

Tous les trois ans, la Société renouvelle sa cartographie des risques en utilisant la méthode décrite précédemment.

Dans l'éventualité d'une demande du président ou de la présidente du Conseil du trésor, le Rapport de surveillance et de revue de la GIR, incluant la gestion des risques en matière de collusion et de corruption dans les processus de gestion contractuelle, sera déposé dans les quinze jours suivants.

Figure 10 : Arbre décisionnel de réponse aux risques de la Société



Par ailleurs, la Société rend compte de certaines de ses activités en gestion des risques par la production de différents rapports, qui sont remis annuellement au comité d'audit, au conseil d'administration, au Secrétariat du Conseil du trésor (sur demande), au Vérificateur général du Québec, à l'Autorité des marchés publics et au dirigeant de l'information du MRNF.

Nous pouvons donc conclure que l'exercice de gestion des risques de la Société est récurrent, structuré par une méthodologie et des processus clairs, encadrés et adéquats. Les principaux risques sont identifiés dans son analyse des risques, ce qui permet à la Société d'en assurer un suivi efficace. Le personnel est intimement impliqué dans cette démarche et nous constatons que le cycle de gestion des risques implanté à la Société contribue à l'amélioration continue de l'organisation et lui permet de rester vigilante face à l'évolution de ses contextes externes et internes.

5.7.2 Efficacité et efficience des processus opérationnels

Selon l'article 24 de la LGSÉ, un plan d'optimisation des ressources devrait être défini et mis en place par la Société. Cependant, compte tenu de son équipe restreinte et de sa création relativement récente, la Société n'a pas mis en place de plan spécifiquement dédié à l'optimisation des ressources.

Toutefois, pour concentrer ses ressources sur la réalisation de sa mission, la Société a privilégié l'impartition de certains secteurs d'activités spécialisés nécessitant des expertises spécifiques. L'impartition en plan complet d'une partie de ses ressources informationnelles auprès du MCN en est un bon exemple (téléphonie, réseautique, hébergement, parc informatique et services de support de première ligne). Sans mutualiser la totalité de certains secteurs d'activités avec le ministère des Ressources naturelles et des Forêts, la Société a conclu des ententes et des modalités de collaboration lui permettant de bénéficier de l'expertise déjà développée par ses équipes. De telles ententes ont été conclues notamment dans le secteur de l'évaluation de programmes et des modalités de partage d'expertise sont établies, notamment dans le secteur de l'amélioration continue.

Nous constatons une prise en compte de l'optimisation des ressources dans les décisions de la Société et dans sa gestion courante. Par exemple, des changements en matière de structure organisationnelle ont précédemment été observés dans un souci d'optimisation des ressources. Ce souci envers l'amélioration continue a notamment eu pour effet de diminuer les risques de discontinuité en décentralisant les connaissances critiques, d'améliorer l'expérience employé par un meilleur soutien humain et technique des équipes, de développer des secteurs d'expertise essentiels pour soutenir le déploiement des services à la clientèle de la Société et l'amélioration son efficience. Par ailleurs, la transformation numérique a été utilisée comme un important levier à cet effet.

5.7.3 Reddition de comptes

Comme toutes les sociétés d'État, la Société doit faire une série importante de redditions de comptes à plusieurs ministères et organismes, en plus de ses propres comités relevant de son conseil d'administration.

L'outil principal de reddition de comptes publique (ou envers les citoyens) utilisé par la Société est son rapport annuel de gestion. Par cette publication, elle répond à plusieurs exigences figurant notamment dans la LGSE et dans la LSPN. C'est ainsi que la Société, dans son rapport annuel de gestion, divulgue par exemple :

- ses états financiers audités (LSPN, article 67);
- le rapport de ses activités pour l'exercice précédent (LSPN, article 67);
- des informations quant à la gestion des ressources informationnelles (article 16.7 sur la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (LGGRI));
- un sommaire du rapport du comité de gouvernance et d'éthique, du comité d'audit et du comité des ressources humaines sur l'exécution de leur mandat respectif durant l'année (LGSE, article 36);
- des informations sur la composition du conseil d'administration, notamment (LGSE, article 38) :
 - la date de nomination et la date d'échéance du mandat de chaque administrateur;
 - une indication à savoir si l'administrateur se qualifie comme indépendant;
 - les autres conseils d'administration auxquels siège chaque administrateur;
 - un résumé du profil de compétences et d'expérience de chaque administrateur;
 - le code d'éthique et les règles de déontologie applicables aux membres du conseil d'administration;
 - un état de la situation quant au respect des exigences quant à la proportion des femmes, à la présence d'un membre âgé de 35 ans ainsi qu'à la présence d'un membre représentatif de la diversité de la société québécoise et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles le conseil d'administration ne satisfait pas à ces exigences à la fin de l'année financière;
 - l'état d'assiduité de chaque administrateur aux réunions du conseil;
- des informations sur la rémunération et les avantages versés à chaque membre du conseil d'administration (LGSE, article 39) :
 - la rémunération, incluant la rémunération variable et les autres avantages, versée à chacun des quatre dirigeants les mieux rémunérés de la Société.

Comme il est inscrit dans la LSPN, le rapport annuel de gestion de la Société est également l'outil employé annuellement pour divulguer l'état d'avancement des différentes actions figurant dans le plan stratégique.

Parallèlement, la Société utilise le site gouvernemental Quebec.ca pour diffuser l'information requise par le *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*, notamment concernant ses rapports de missions à l'étranger, les documents déposés à l'Assemblée nationale aux fins d'une séance publique, des rapports sur les frais de déplacement et sur les frais de fonction du personnel, des

participations à des formations, des colloques et des congrès, ainsi que sur les dépenses en publicité et promotion.

De surcroît, la Société s'acquitte assidûment de ses autres obligations de reddition directement auprès des instances gouvernementales, notamment en lien avec l'application de la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*, de la *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs*, de la *Loi sur les contrats des organismes publics*, pour n'en citer que quelques-unes.

La Société participe également à l'étude des crédits budgétaires, un exercice de reddition de comptes annuel visant à assurer la transparence de l'utilisation des fonds publics, faire le bilan de l'utilisation des crédits de l'année précédente et défendre les crédits pour l'année à venir. Bien qu'elle soit un organisme non budgétaire, la Société répond à une série de questions des partis d'opposition par écrit et est présente en commission parlementaire « Agriculture, pêcheries, énergie et ressources naturelles » pour rendre compte de sa gestion des fonds publics.

5.8 SUIVI ET MESURE DES RÉSULTATS

Dans cette section portant sur le suivi et la mesure des résultats de la Société, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Quels sont les processus d'étalonnage mis en place par la Société?
- Comment la Société choisit-elle les indicateurs de performance qu'elle utilise pour se comparer à ses pairs?
- Comment la Société se compare-t-elle à ses pairs?
- Comment la Société peut-elle améliorer sa performance en s'inspirant des meilleures pratiques de ses pairs?
- Quels sont les ratios ou les indicateurs utilisés pour mesurer le rendement des ressources?
- Comment les résultats nets ont-ils évolué au cours des dernières années?
- Comment la Société s'assure-t-elle que le modèle d'affaires en place est le plus efficient pour réaliser sa mission en regard des autres modèles existants?
- Comment le modèle d'affaires en place se compare-t-il à ceux existant dans d'autres juridictions?

5.8.1 La Société par rapport à ses pairs

La Société n'est pas ciblée par l'exercice d'étalonnage figurant au paragraphe 15 de l'article 15 de la LGSÉ, qui précise les organismes ciblés.

Elle effectue toutefois un étalonnage de sa performance dans certains secteurs ciblés tels que les ressources humaines, par exemple en comparant ses données avec celles du Baromètre RH+ pour se comparer avec d'autres organisations. Il en est de même pour l'utilisation des rapports des portraits des activités contractuelles, qui facilite la comparaison des résultats de la Société avec des organismes de même envergure. Elle effectue également une veille des meilleures pratiques, notamment en gouvernance, par la formation continue (programme de formation HEC) et par la participation à différentes communautés de pratique, notamment en performance organisationnelle, en éthique et déontologie, en ressources informationnelles et en gestion documentaire.

Dans le cadre de cette revue de mandat, un exercice d'étalonnage a été réalisé à haut niveau afin de comparer les mécanismes de gouvernance, d'organisation du travail, de gestion et de performance de la Société avec cinq autres organismes identifiés.

Précisons qu'aucune organisation ne peut vraiment être comparée à la Société en raison de la complexité et du large spectre de sa mission et de son mandat, de même que de sa responsabilité à l'égard du développement d'un territoire aussi vaste.

Dans l'optique de trouver une alternative pour effectuer cet exercice, un atelier de travail a été organisé avec le comité de direction de la Société, soit le président-directeur général ainsi que les trois vice-président(e)s.

À l'issue de cet exercice, le mandat de la Société a été décomposé selon les éléments au tableau ci-dessous afin de permettre un étalonnage non pas sur l'entièreté de la mission de la Société, mais sur des éléments clés de son mandat. Chacun d'entre eux pourra se comparer avec un axe précis du mandat de la Société. Les organisations ayant été retenues sont les suivantes :

- La Société de développement de la Baie-James (SDBJ);
- La Société québécoise des infrastructures (SQI);
- La Fondation de la faune du Québec;
- Investissement Québec (IQ);
- La Société du parc industriel et portuaire de Bécancour (SPIPB).

Les organisations retenues sont anonymisées dans la synthèse de l'analyse ci-dessous.

Tableau 19 : critères retenus pour l'exercice d'étalonnage de la Société

Critères pour la recherche d'organisations à baliser	
Aspects prioritaires	■ Mission similaire : avoir une responsabilité liée à un territoire – développement régional / développement durable ■ Multiplicité des secteurs d'intervention ■ Approche du bas vers le haut / approche de co-construction et de coordination avec une multiplicité de parties prenantes
Aspects secondaires	■ Clientèle large et diversifiée ■ Maximisation des retombées économiques et aides financière ■ Contexte politico-administratif ■ Diversité/pluralité des niveaux hiérarchique ■ Taille d'organisation similaire et maturité organisationnelle croissant
Aspects d'intérêt	■ Rayonnement et représentations internationales ■ Organisation ayant également un volet recherche

Cette collecte de données s'est déroulée en deux étapes. Un questionnaire a tout d'abord été envoyé pour complétion aux dirigeants des organisations sélectionnées, et les résultats du questionnaire ont ensuite été approfondis en entrevue.

Tableau 20 : Résultats du balisage auprès de cinq organisations comparables à la Société

Organisations	SPN	1	2	3	4	5
Gouvernance						
Gouvernance composée d'un CA imputable des décisions organisationnelles	x	x	x	x	x	x
CA composé de plusieurs comités	x	x	x	x		
Nombre de comités dont le CA est composé	3	3		6	4	4
Organisation du travail						
Priorisation des projets						
Priorisation des projets en fonction des planifications et objectifs stratégiques	x	x	x	x <i>Peu de contrôle sur la priorisation</i>	x	x
Professionnel(s) attitré(s) à l'analyse des projets pour les priorisés (type bureau de projets)					x	
Comité décisionnel visant à prioriser les projets (partenaires, comités investissements, CA, etc.)		x				x
Outils numériques						
Utilisation de solutions numériques	x	x	x	x	x	x
Plan de transformation numérique aligné sur les planifications et objectifs de l'organisation en place	x	x	x	x	x	
Élaboration de la planification stratégique						
Planification stratégique réalisée à l'aide de consultants externes	x	x	x		x	x
Élaboration de la planification stratégique basée sur une approche de co-construction	x	x	x	x	x	x
Gestion						
Ressources						
Important ratio du personnel attitré à des tâches administratives versus à la mission	x				x <i>(40% de l'équipe attitrée aux activités administratives)</i>	x <i>(Une division entière attitrée aux activités administratives)</i>
Processus formel d'affectation des ressources dans différents projets		x <i>(analyse 360 des capacités et de l'intérêt du projet avant d'accepter un projet)</i>				
Impartition de services	x			x <i>Activités dans le cloud</i>	x • Solutions technologiques • Ressources humaines • Gestion des risques • Gestion ressources informationnelles	x <i>Services technologiques ponctuellement</i>
Plan de gestion de risque mis en œuvre	x	x	x	x	x	x
Évaluation des risques dans chaque projet de l'organisation	x					x
Plan d'action lié au développement durable suivant les orientations gouvernementales et à part des planifications stratégiques	x	x		x	x	x
Performance						
Suivi de la performance en fonction des cibles atteintes ou non dans les planifications stratégiques	x	x	x	x	x	x
Indicateurs liés à la performance financière suivis	x		x			x
Taux de satisfaction envers l'offre de service évalué	x	x		x		
Retombées concrètes sur le territoire mesurées	x	x	x	x	x	x

Ainsi, les principaux constats de l'étalonnage sont regroupés selon les quatre grandes thématiques de la revue de mandat et pourront donner des indications à la Société si des ajustements sont requis à l'avenir :

Gouvernance :

- Toutes les organisations rencontrées sont encadrées par des conseils d'administration qui semblent avoir pratiquement les mêmes responsabilités que le conseil d'administration de la Société. Tous ces conseils sont essentiellement imputables des décisions prises et actions de l'organisation;
- Le nombre et le rôle des comités dont sont dotés les conseils d'administration varient d'une organisation à l'autre, et ce, en fonction de leur mission et de leurs mandats;
- Plusieurs comités en plus des comités obligatoires ont également été créés (ex. : l'organisation 3 a créé plusieurs autres comités au sein du conseil d'administration pour atteindre sa mission, notamment le comité de développement durable, le comité d'innovation et le comité de service à la clientèle);

Organisation :

Priorisation des projets :

- La plupart des organisations rencontrées priorisent leurs projets en fonction des objectifs identifiés dans leur planification stratégique respective;
- L'organisation 4 attire tout de même un professionnel (sur l'ensemble des 22 employés) à l'analyse des projets pour la priorisation;
- L'organisation 5 utilise quant à elle un comité décisionnel informel composé de deux de ses partenaires d'affaires majeurs, Ressources Québec et le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. Tout comme à la Société, des grilles visant à évaluer les projets sont également utilisées pour prioriser les projets. Néanmoins, la priorisation semble aller aux projets visant la décarbonation. Ainsi, on peut comprendre que certains critères ont un poids relatif plus important pour influencer les décisions;
- L'organisation 1, quant à elle, suit les recommandations de son comité d'investissement, ultimement de son conseil d'administration et enfin ce qui est inscrit dans sa politique d'investissement;
- L'organisation 3, en revanche, n'a pas vraiment de processus de priorisation de projets en place, car ils ont peu de contrôle sur la priorisation;

Outils numériques et plan de transformation numérique :

- L'ensemble des organisations rencontrées utilisent des solutions numériques dans l'organisation de leur travail – des solutions assez populaires telles que la suite Office, Virtuo, Edilex, etc. Par ailleurs, certaines organisations telles que l'organisation 5 par exemple tentent également d'implanter des outils novateurs selon les besoins ou encore l'organisation 3 avec le récent déploiement de la solution Maximo pour la gestion immobilière;
- Concernant la transformation numérique, trois organisations sur cinq rencontrées sont dotées d'un plan de transformation numérique, aligné avec les objectifs de leur planification stratégique. Par ailleurs, même si elle n'a pas de plan de transformation

numérique établi, notamment en raison du contexte de pénurie d'employés, l'organisation 5 cherche tout de même à s'améliorer de façon continue;

Élaboration de la planification stratégique :

- À l'exception de l'organisation 3, qui gère ce processus à l'interne, la plupart des organisations, dont la Société, font appel à des consultants externes pour l'élaboration de leur planification stratégique;
- De manière générale, l'ensemble des différentes parties prenantes des organisations sont consultées durant ce processus et, tout comme à la Société, il s'agit d'une planification basée sur une approche de co-construction;

Gestion :

Ressources humaines :

- Concernant le taux de roulement, l'organisation 1 semble devoir opérer avec un taux de roulement élevé, surtout pour ce qui concerne le personnel sur le terrain (route isolée sur 620 km et aérodromes). Cette situation oblige cette organisation à être en recrutement de façon permanente;
- En termes de ratio personnel administratif *versus* personnel attiré à la mission, l'organisation 5 se démarque avec une division entière sur cinq orientée vers des activités administratives. Quant à l'organisation 4, 40 % des membres de l'équipe sont attirés à des activités administratives;

Gestion des risques :

- La gestion des risques semble être une priorité pour l'ensemble des organisations rencontrées. Les organisations ont un plan de gestion des risques mis en œuvre assidûment. Par ailleurs, l'organisation 5 réalise une évaluation des risques à chaque projet de construction, et ce, en plus d'avoir également en place un plan de gestion de collusion/corruption ainsi qu'un plan de continuité des activités. La Société fait aussi systématiquement une analyse de gestion des risques en même temps que l'évaluation de la durabilité;

Impartition des services :

- Les organisations rencontrées gèrent la grande majorité de leurs services et différentes ressources à l'interne. De manière générale, et comme au sein de la Société, qui impartit ses services en technologies de l'information au ministère de la Cybersécurité et du Numérique, certains services technologiques sont impartis à l'externe au sein des organisations balisées, cela à l'exception de l'organisation 4 qui, en raison de sa taille, impartit également la gestion des ressources humaines, la gestion des risques en plus de la gestion des ressources informationnelles;

Affectation des ressources :

- L'organisation 1 se démarque dans ses processus de gestion de projets et d'affectation des ressources sur les projets. La Société pourrait s'inspirer de cette pratique dans l'affectation de ses différentes ressources sur ses projets : une analyse 360 des capacités et de l'intérêt du projet avant d'accepter un projet;

- Les autres organisations n'ont pas déclaré avoir de processus formels d'affectation des ressources autres que le respect des budgets alloués à certains projets;

Développement durable :

- Il est clair que le développement durable semble être au cœur des préoccupations des différentes organisations rencontrées. En effet, toutes les organisations, à l'exception de l'organisation 2, ont un plan d'action clair en matière de développement durable, qui suit les orientations gouvernementales et qui est séparé de leur planification stratégique;

Performance :

Indicateurs de performance :

- Pour ce qui a trait à la performance des organisations, nous constatons que, tout comme la Société, toutes les organisations suivent leur performance à travers l'atteinte ou non de leurs objectifs identifiés dans la planification stratégique. Les indicateurs en lien avec la performance financière sont également les plus regardés dans des organisations telles que la branche d'Investissement Québec rencontrée ou encore la Société du parc industriel et portuaire de Bécancour (SPIPB);
- Dans certains cas, le taux de satisfaction est également suivi afin d'ajuster les services offerts et l'offre de service en lien;
- En fin de compte et tout comme à la Société, les retombées découlant de l'atteinte des objectifs des organisations et de la réalisation leur mission sont de nombreuses natures, à savoir socio-économiques et environnementales.

Cette analyse permet alors à la Société d'avoir des bases de comparaison pour identifier et appliquer les meilleures pratiques qu'elle n'applique pas déjà.

Cet exercice nous a permis de confirmer qu'aucune organisation n'est vraiment semblable à la Société en raison de l'étendue et de la spécificité de sa mission et de son mandat au nord du 49^e parallèle du Québec. En revanche et selon les résultats, au même titre que les autres organisations, la Société semble réaliser adéquatement ses activités en fonction de ses réalités.

5.8.2 Suivi des cibles de résultats

Il est important dans cette section de définir la portée de la présente revue de mandat qui s'applique à la Société. La Société, en tant qu'organisme gouvernemental, dispose de sa propre planification stratégique, d'objectifs et de cibles qui lui sont propres. La mesure de la performance, l'atteinte des résultats et des cibles, sont réalisées auprès de son conseil d'administration, et dans les rapports d'activités de la Société, notamment pour les indicateurs concernant sa planification stratégique et son plan d'action de développement durable.

La Société, en tant que mandataire du gouvernement du Québec, coordonne la production et la mise en œuvre du Plan d'action nordique. De par la nature de sa mission et de ses activités, elle y contribue de façon importante mais non limitative. La Société s'assure de répondre aux exigences de suivi et de reddition de comptes fixées par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Le Plan d'action nordique est un plan gouvernemental et le plan stratégique est un plan corporatif. La présente revue de mandat s'applique à la Société en tant qu'organisme et c'est dans cet esprit que la présente section a été complétée.

À l'automne 2022, la Société a confié un mandat à la firme Sogémap pour l'accompagner dans la conception et l'implantation d'un tableau de bord de gestion permettant de mettre en perspective les faits importants de ses planifications stratégiques et d'identifier des tendances, de redresser la situation, le cas échéant, et de faciliter la communication auprès des instances décisionnelles. Ce tableau de bord contient des éléments de nature stratégique, tel le suivi du plan stratégique, des éléments de niveau tactique et certains éléments de niveau opérationnel, comme le taux de roulement, le pourcentage de régionalisation. Dans le cadre de ce mandat, un modèle logique du plan stratégique 2023-2028 a été préparé. Ce modèle orientera l'établissement des cibles et des indicateurs de cette planification. Le tableau de bord est en construction et les premiers éléments ont été déposés au conseil d'administration de septembre 2023.

Les indicateurs sont développés selon la disponibilité des données ou des résultats. À la séance d'avril 2024, 15 indicateurs ont été présentés au conseil d'administration. Parmi les indicateurs semestriels, six ont été présentés durant l'année 2023-2024. Pour les indicateurs annuels (échéance au 31 mars), les résultats ont été présentés à la séance de juin. Les 17 indicateurs liés à des mesures d'effets et d'impacts sont en développement. Le tableau 20 présente la répartition des suivis des indicateurs.

Tableau 21 – Répartition des indicateurs de la Société selon la disponibilité des résultats

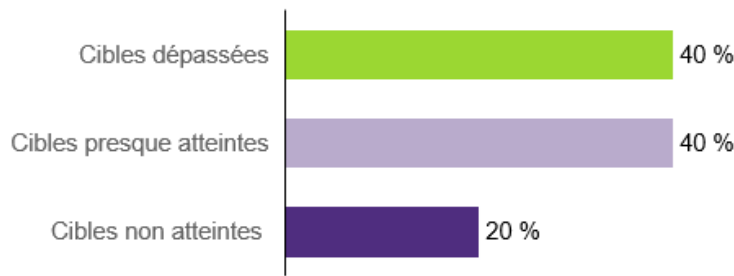
Suivis par le CA	Nombre d'indicateurs
Aux 2 mois	8
Mensuel	4
Aux 4 mois	1
Semestriel	17
Annuel	40
Effets / impacts	17

En ce qui concerne le choix des indicateurs et cibles stratégiques, cette démarche se fait en étroite collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor afin d'assurer le respect des consignes édictées par celui-ci, à savoir que les cibles et les indicateurs des plans stratégiques doivent respecter notamment les conditions suivantes :

- 100 % d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps (SMART);
- Un minimum de 70 % des indicateurs comportant une cible pour chacune des années visées par le plan stratégique;
- Un minimum de 75 % d'indicateurs de résultats.

Pour le plan stratégique 2020-2023, 10 indicateurs avaient été mis en place afin de mesurer l'atteinte des cibles fixées. Les résultats de cette mesure sont présentés dans la figure ci-dessous.

Figure 11 : Sommaire des résultats du plan stratégique 2020-2023 de la Société



On constate que 40 % des cibles ont été pleinement atteintes et même dépassées et que tout autant de cibles étaient presque atteintes. Par ailleurs, il apparaît que la pandémie de COVID-19 a eu un impact sur la réalisation des activités de la Société, ce qui explique notamment la non-atteinte de l'indicateur 5 (taux d'avancement des actions portées par la Société dans le Plan d'action nordique 2020-2023), par exemple.

Pour le Plan d'action de développement durable, qui contribue à la stratégie gouvernementale de développement durable, 26 indicateurs avaient été mis en place pour l'année 2022-2023 afin de mesurer l'atteinte des cibles fixées. Les résultats de cette mesure sont présentés dans la figure ci-dessous.

Figure 12 : Sommaire des résultats en matière de développement durable (Plan d'action en développement durable pour l'année 2022-2023) de la Société



Selon le rapport annuel 2022-2023 de gestion de la Société, 42 % des cibles fixées pour l'année 2022-2023 sont atteintes. Au rapport annuel de gestion 2023-2024, 63 % des cibles fixées pour l'année ont été atteintes.

Dans l'ensemble, la Société met en œuvre les actions pouvant lui permettre de suivre ses plans stratégiques, mais elle ne réussit pas encore à complètement atteindre les cibles initialement fixées afin de contribuer à l'atteinte de la majorité de ses objectifs stratégiques. Il apparaît que le contexte pandémique a ralenti la réalisation de son plan stratégique 2020-2023, affectant, par le fait même, l'atteinte des résultats globaux.

En fin de compte, il est important de noter que le territoire d'application de la Société est délimité par des frontières et des caractéristiques qui lui sont propres et qui ne correspondent pas à des unités territoriales de référence statistiques courantes. Il n'est donc pas possible de suivre la situation sociale, économique et environnementale à partir des statistiques existantes. Pour ce faire, des indicateurs adaptés au territoire nordique doivent être élaborés afin de disposer de données fiables sur l'évolution de la situation. Il

serait pertinent que ces indicateurs soient développés avec l'aide d'un organisme gouvernemental spécialisé afin de faciliter l'action gouvernementale au nord du 49^e parallèle.

5.8.3 Création de valeur pour la société et retombées concrètes sur le territoire

Les retombées de la Société sur le territoire vont bien au-delà des retombées économiques, sociales et environnementales concrètes déjà précédemment citées (notamment dans la partie 4.6 du rapport (Contributions de la Société pour le territoire nordique)).

En effet, chaque année, la Société assume de plus en plus un rôle primordial, à titre de leader et de facilitatrice en matière de développement nordique durable au sein du gouvernement du Québec. Les nombreux partenariats qu'elle a construits depuis 2015, notamment auprès des communautés nordiques, d'entreprises, de ministères et organismes publics, le démontrent largement.

Le leadership de la Société se distingue par la planification rigoureuse et coordonnée de ses actions, ainsi que par son agilité et sa capacité à adapter ses interventions aux différentes réalités du territoire et aux particularités uniques de chaque communauté, en s'appuyant notamment sur l'expertise de son conseil d'administration et de l'Assemblée des partenaires, instance-conseil privilégiée du gouvernement en matière de développement nordique. Cette gouvernance novatrice, qui se démarque par son unicité à travers le monde, permet à la Société d'assurer un arrimage entre ses actions et les besoins du territoire.

Maitre d'œuvre gouvernemental en charge de coordonner le développement nordique, la Société s'assure de poser les bases d'une croissance économique soutenue et résiliente, notamment par son appui sur mesure aux projets d'infrastructures structurants et par le développement d'outils financiers uniques.

La Société a une forte présence sur le territoire ainsi que dans les divers forums, tant nationaux qu'internationaux. Elle détient de solides connaissances sur les divers enjeux et défis du territoire nordique et des communautés qui l'habitent. Ainsi, elle est pleinement en mesure de supporter les divers intervenants de tous les horizons dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs actions, tout en les faisant évoluer pour qu'elles cadrent davantage avec les divers besoins rencontrés sur le territoire nordique.

Au-delà du soutien à la pérennité économique du territoire, la Société contribue également à l'amélioration de la qualité de vie des communautés du territoire. Ses initiatives, notamment en télécommunications, favorisent l'accès à des services essentiels tels que la santé, la justice et l'éducation.

Consciente que le succès des projets qu'elle soutient dépend de l'acceptabilité et de l'adhésion des communautés du territoire, la Société s'assure de mettre le développement intégré, cohérent et durable du territoire au cœur de chacune de ses interventions.

La croissance et la prise en maturité de la Société depuis sa création lui permettent aujourd'hui d'être reconnue comme acteur incontournable et comme catalyseur indispensable pour le développement harmonieux du territoire nordique.

6. Recommandations

Faisant suite à l'état de la situation présenté à la partie précédente et qui s'appuie sur les différentes questions relatives à la méthodologie en lien avec la revue de mandat, **nous concluons que la mission actuelle de la Société est toujours alignée sur les objectifs gouvernementaux, que la Société remplit adéquatement son mandat et qu'elle répond aux exigences de performance globale dans le respect des objectifs établis à travers ses plans stratégiques et les plans d'action nordiques.**

Nous considérons tout de même que des pistes d'amélioration pourraient être bénéfiques à la Société dans le cadre de la réalisation de sa mission. C'est ainsi que, dans cette dernière partie de notre rapport, nous formulons certaines recommandations et certains points de surveillance en nous appuyant sur nos principaux constats en lien avec les sphères du cadre de référence utilisé, le modèle des organisations performantes (voir p. 42 : figure 1 : Modèle des organisations performantes).

6.1 BESOINS DU TERRITOIRE, DE LA CLIENTÈLE ET DES PARTENAIRES DE LA SOCIÉTÉ

Concernant les besoins du territoire et donc ceux de la clientèle de la Société, notre analyse nous a permis de constater que les besoins étaient immenses et variés en raison de la taille du territoire, de ses spécificités et de la diversité des communautés et collectivités locales qui y vivent. Tel que le mentionnait le premier ministre François Legault lors du lancement du Plan d'action nordique 2023-2028, « le Québec est une nation nordique, et près des trois quarts de notre territoire se situent au nord du 49^e parallèle. De fait, la nordicité fait partie intégrante de notre identité et de la vision de notre gouvernement pour un Québec plus vert, plus prospère et plus fier ».

En lien avec les besoins et l'offre de service proposée par la Société, nous avons constaté une grande satisfaction globale des clients. Le taux global de satisfaction de 8,8/10 le démontre. En effet, l'analyse démontre que l'offre de service de la Société tient compte des besoins du territoire et résulte de consultations et de planifications telles que sa planification stratégique, son plan d'exploitation ou encore les plans d'action nordiques.

Pour accentuer la réponse de la Société aux besoins du territoire tout en capitalisant sur le leadership de la Société, quelques pistes d'amélioration ont été identifiées.

- 1. Les besoins du territoire nécessitent une vision intégrée à long terme et des actions pluriannuelles. Cette spécificité requiert des moyens et des outils adaptés qui permettent le maintien de l'agilité de la Société à répondre à ceux-ci. En ce sens, les grands chantiers répondant aux enjeux du territoire tels qu'énoncés par l'Assemblée des partenaires et les différentes cueillettes d'informations réalisées dans le cadre des planifications pourraient être davantage mis de l'avant. Ces chantiers auraient notamment pour effet de mobiliser les acteurs autour de

différents enjeux, de renforcer les liens entre l'Assemblée des partenaires et le conseil d'administration de la Société, chacun dans leurs rôles respectifs, de perdurer dans le temps et de faciliter le passage de l'énoncé de besoin à la mise en œuvre de solutions concrètes. À titre d'exemples, ces chantiers pourraient, en respect de la capacité de la Société et du rôle des ministères et organismes concernés, couvrir des enjeux tels que :

- le logement;
- la fiscalité;
- les infrastructures;
- la protection de la biodiversité;
- l'accessibilité au territoire;
- la santé;
- la sécurité publique;
- etc.

6.2 MISSION, VISION ET VALEURS DE LA SOCIÉTÉ

Rappelons que la Société a pour mission, dans une perspective de développement durable, de contribuer au développement intégré et cohérent du territoire nordique, en conformité avec les orientations définies par le gouvernement relatives au Plan Nord et en concertation avec les représentants des régions et des nations autochtones concernées ainsi que du secteur privé.

Nous constatons que la mission de la Société, inspirée de la Déclaration des partenaires datant de 2011, est toujours d'actualité. La Société s'arrime aux différentes orientations gouvernementales et contribue activement à l'établissement des priorités gouvernementales en territoire nordique, qu'elle propose au gouvernement, qui les approuve lors de l'approbation des plans d'action nordiques. Cette spécificité valorise la co-construction et la prise en compte des besoins du territoire et de ses habitants par le gouvernement.

- 2. Nous constatons également que la notion de vision intégrée du territoire est en trame de fond de l'action de la Société. Considérant l'importance de cet élément dans l'organisation du travail au sein de la Société, il pourrait faire l'objet d'un ajout éventuel au texte de la LSPN.
- 3. D'autres libellés d'articles pourraient être actualisés, notamment les articles⁸ mentionnant le « territoire du Plan Nord ». Il pourrait aussi être question de remplacer cette appellation par celle actuellement en vigueur de « territoire nordique ».

⁸ Les articles mentionnant le « territoire du Plan Nord » sont les articles 3 à 9, 29, 30, 100 et 103.

6.3 PLANIFICATIONS STRATÉGIQUES ET PLANS D'EXPLOITATION

Concernant les exercices de planification de la Société, nous reconnaissons qu'il y a un lien clair et fort entre les besoins identifiés pour le Nord par la Société, les planifications stratégiques de la Société, les plans d'action nordiques gouvernementaux (2020-2023, 2023-2028) et l'offre de service offerte par la Société. La Société établit des orientations stratégiques adaptées aux priorités nordiques, par l'approche de la co-construction, et en lien avec les orientations gouvernementales. En effet, la Société élabore ses planifications stratégiques en adéquation avec sa mission et en concertation avec le milieu, notamment par l'entremise de l'Assemblée des partenaires.

Cependant, la portée des planifications sur des horizons d'un et trois ans ne favorise pas une vision à long terme du développement de la Société et de ses dossiers, certains enjeux nécessitant des interventions davantage sur le long terme. La planification stratégique quinquennale 2023-2028 est d'ailleurs en réponse à ce besoin.

Parallèlement, la Société a développé un outil de centralisation des suivis de ses différentes planifications, nommé le tableau de bord de gestion, afin de permettre aux membres du conseil d'administration et du comité de direction de bénéficier d'informations à jour dans leurs processus décisionnel et de suivi.

Enfin, nous avons constaté que la Société est un des rares organismes à devoir faire approuver ses plans d'exploitation (produits annuellement) par le Conseil des ministres, en plus de ses plans stratégiques, en vertu de l'article 19 de la LSPN.

En ce sens, nous émettons les pistes d'amélioration suivantes :

- 4. poursuivre la consultation des acteurs du milieu, notamment via l'assemblée des partenaires, dans l'élaboration des planifications stratégiques et opérationnelles afin de maintenir la pertinence de la Société pour le développement du territoire nordique;
- 5. favoriser la rédaction de plans stratégiques qui s'étaleront sur cinq ans afin de faciliter la planification à long terme du développement organisationnel et régional;
- 6. retirer, dans la LSPN l'article 19, qui rend obligatoire pour la Société de présenter son plan d'exploitation annuel au conseil des ministres, afin de réduire la lourdeur administrative entourant cette procédure, et favoriser une adoption finale du plan d'exploitation annuel par le conseil d'administration;
- 7. poursuivre le développement du tableau de bord à l'aide des outils numériques pour alléger sa mise à jour à l'aide d'outils d'automatisation
- 8. continuer de répondre aux besoins du territoire nordique en déployant de grands chantiers transversaux permettant de réunir les forces vives des partenaires autour de ces enjeux et d'augmenter leur force de frappe.

6.4 MODÈLE DE GOUVERNANCE

Pour réaliser sa mission de coordonnateur de développement du territoire nordique, dans une perspective de développement durable et en concertation avec les acteurs du territoire,

la Société a une gouvernance qui se compose de deux principales instances : le conseil d'administration et l'Assemblée des partenaires.

Au cours de notre revue de mandat, nous avons noté que la composition du conseil d'administration et de ses comités ainsi que l'indépendance de ses membres sont conformes. Les réalisations sont effectuées dans les temps et de façon transparente. De plus, très peu de liens et d'arrimage ont été observés entre le conseil d'administration et l'Assemblée des partenaires, alors que cette assemblée dispose d'un riche potentiel qui pourrait être optimisé.

Parallèlement, bien que la composition de l'Assemblée soit adéquate, nous avons pu identifier durant notre analyse un léger manque de mobilisation au sein de cette instance. Aussi, cette assemblée ne semble pas être utilisée de façon optimale, alors qu'il s'agit pourtant d'une instance composée de membres qui connaissent très bien le territoire nordique, ce qui représente un apport riche à la Société.

En ce sens, nous émettons les pistes d'amélioration suivantes :

- 9. maintenir les plus hautes exigences dans la composition du conseil d'administration dans ses processus d'évaluation, notamment par la formation continue de ses membres;
- 10. renforcer les liens entre le conseil d'administration et l'Assemblée des partenaires tout en concevant les rôles et responsabilités de ces deux instances;
- 11. mobiliser et interpeller l'Assemblée sur davantage de dossiers, pour l'émission d'avis, et encourager l'assemblée à constituer des comités de travail sur différentes thématiques en lien avec les enjeux identifiés sur le territoire nordique;
- 12. positionner davantage la Société comme leader auprès des ministères, organismes et autres acteurs socio-économiques, en matière de développement du territoire nordique.

6.5 MODES DE GESTION

Dans le cadre de notre revue de mandat, nous avons été en mesure d'apprécier la structure organisationnelle de la Société. Au fil des années, cette structure a été amenée à évoluer en fonction des besoins du territoire. Alors, la structure actuelle de l'organisation semble lui permettre de réaliser pleinement sa mission.

Cependant, la Société est encore relativement jeune; certains secteurs d'activités demeurent en consolidation ou en développement. L'utilisation optimale de ses ressources reste néanmoins l'une des préoccupations de ses dirigeants.

Concernant plus précisément les modes de gestion, les entrevues ont révélé un léger enjeu dans la réalisation des opérations courantes, enjeu lié à la multitude des acteurs / différentes équipes impliqués sur les différents projets et programmes de la Société.

Parallèlement, la Société a mis en place des modes de gestion et de développement des compétences du personnel et de la direction, notamment à travers l'élaboration d'un profil de compétences pour le président-directeur général et la prise en compte des besoins en formation du personnel et de ses administrateurs dans ses actions opérationnelles. Ces

formations permettent à la Société de bénéficier d'une direction et d'un personnel à jour sur les enjeux du territoire nordique et de l'administration publique.

Sur la base de cette analyse, nous recommandons de :

- 13. poursuivre l'adaptation organisationnelle afin de répondre aux enjeux soulevés par la croissance rapide de la Société;
- 14. doter la Société des ressources requises afin de répondre à la croissance des besoins des habitants sur le territoire, notamment en matière de ressources humaines et financières;
- 15. poursuivre les efforts visant à assurer l'utilisation optimale des ressources autant humaines que financières de la Société.

6.6 ALLOCATION DES RESSOURCES

Ressources financières

Dans le cadre de la gestion de ses ressources financières, nous avons pu constater que la Société dispose de plusieurs sources de financement, notamment celles du Fonds du Plan Nord ainsi que des ministères et organismes, qui délimitent son budget d'opération. Un rigoureux suivi de ces subventions est réalisé dans l'optique que la Société puisse réattribuer ces différents montants aux projets auxquels ils sont destinés.

Cependant, d'importants montants sont reportés d'une année à l'autre, en raison de projets non réalisés ou accusant des retards de réalisation, ce qui engendre une difficulté pour la Société à prévoir les sorties de fonds. Par ailleurs, une complexité dans la réception des fonds fédéraux avait également été identifiée comme un enjeu à la suite de nos consultations.

Ressources humaines

Depuis plusieurs années, la Société déploie davantage d'effectifs au nord du 49^e parallèle dans un objectif de régionalisation. En 2023-2024, les cibles corporatives et gouvernementales fixées ont été atteintes. Aussi, l'implantation du télétravail à la suite de la pandémie de COVID-19 ainsi que la transformation numérique ont permis à la Société de faciliter la régionalisation de certains postes basés auparavant au siège social situé à Québec.

Par ailleurs, la Société s'est vu octroyer 20 postes⁹ par le Secrétariat du Conseil du trésor à la suite de ses demandes de rehaussement d'effectifs en 2022-2023; 65% de ces postes devront être dotés en région.

Concernant sa présence physique en région, et en dépit de l'article 3 de la LSPN, qui prévoit l'installation d'antennes dans toutes les régions du territoire nordique, une antenne au Nunavik reste manquante parmi les différents bureaux de la Société établis sur le territoire nordique.

⁹ 15 équivalents temps complet (ETC) en 2023-2024, auxquels s'ajoutent trois ETC au cours de l'exercice financier 2024-2025 et deux ETC au cours de l'exercice financier 2025-2026, pour un total récurrent de 20 ETC au cours des exercices financiers subséquents.

Pour ce qui en est de la mobilisation, malgré les efforts déployés par la Société pour se positionner comme un employeur de choix et un taux de mobilisation des employés de 86 %, des difficultés de recrutement et de rétention persistent. Elles sont causées par certaines conditions de travail étant perçues comme moins avantageuses que les conditions offertes par d'autres ministères et organismes.

Finalement, concernant le taux de roulement du personnel de la Société, il est en augmentation depuis cinq ans, passant de 17 % en 2019-2020 à 21 % en 2023-2024.

Ressources informationnelles

Quant à la gestion des ressources informationnelles, la Société impartit, alloue et gère adéquatement ses ressources informationnelles. En effet, elle est outillée pour réaliser son plan de transformation numérique. Aussi, sur la base des contrôles audités par MS Solution, nous avons constaté un bilan très positif (94 % de conformité) en matière de cybersécurité. Finalement, elle dispose d'un plan de classification de l'information qui lui permet d'assurer une saine gestion documentaire électronique.

Ressources matérielles et approvisionnement

Les ressources matérielles de la Société sont allouées et gérées de manière adéquate, en synergie et selon les règles du Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG).

En fin de compte, il est à noter que la Société ne possède pas de plan formel d'optimisation des ressources. En revanche, l'optimisation des ressources demeure une préoccupation principale pour la Société. Il apparaît tout de même que l'optimisation reste une préoccupation constante au sein de la Société, surtout en ce qui a trait à la transformation numérique.

Sur la base de cette analyse, nous recommandons pour les :

Ressources financières, de :

- 16. réduire, dans la mesure du possible, le report de sommes. Cela permettrait d'améliorer la capacité de la Société à prédire les sorties des fonds et d'être davantage en mesure d'engager les sommes à sa disposition et d'augmenter ses capacités de réalisation de projets ainsi que d'accroître son agilité financière;
- 17. rehausser la dotation actuelle du Fonds du Plan Nord jusqu'au maximum prévu par la Loi afin de maximiser les retombées financières sur le territoire nordique;

Ressources humaines, de :

- 18. travailler sur les stratégies de recrutement, notamment à travers la poursuite du projet de marque employeur, afin de bonifier le niveau d'attractivité de la Société et de recruter de nouvelles ressources;
- 19. prendre en compte les coûts élevés pour habiter le territoire nordique en rehaussant les indemnités offertes visant à compenser ceux-ci. Cela pourrait bonifier l'attractivité de la Société;
- 20. poursuivre les efforts visant à pourvoir des postes en région afin d'atteindre la cible de 50 % fixée pour le 31 mars 2028 à la planification stratégique 2023-2028;

Ressources informationnelles, de :

- 21. poursuivre la mise en œuvre du plan de transformation numérique 2023-2027 et y attribuer les ressources nécessaires à son déploiement afin de contribuer à l'efficacité des équipes;
- 22. accentuer les efforts pour améliorer l'intelligence d'affaires de la société ainsi que sa capacité à répondre aux besoins;
- 23. poursuivre la mise en œuvre des recommandations reçues en matière de cybersécurité afin d'assurer la protection des équipements et de l'information détenus par la Société.

Ressources matérielles et approvisionnement :

- aucune recommandation n'est émise concernant les ressources matérielles et l'approvisionnement de la Société.

6.7 OPÉRATIONS COURANTES ET RÉALISATION DE PROJETS

Concernant les opérations courantes, l'exercice de revue de mandat nous a permis de constater une évolution de la maturité organisationnelle de la Société au fil des années. Cependant, quelques défis demeurent tout de même. Des enjeux concernant l'organisation du travail au sein de la Société, notamment en matière de reddition de comptes, de manque d'outils à disposition des équipes pour supporter la réalisation de cette importante documentation sont notés.

Également, un manque d'outils visant à maximiser la recherche de connaissances sur le Nord est souligné. Des enjeux sur le transfert de connaissances ont aussi été identifiés, ce qui pourrait mettre à risque certaines expertises détenues par la Société en cas de départ.

Cependant, il apparaît que le processus interne de gestion des risques mis en place par la Société contribue à son amélioration et lui permet de rester vigilante face aux risques émergents liés à l'évaluation des situations externes et internes.

Sur la base de cette analyse et en lien avec le plan de transformation numérique 2023-2027 de la Société ainsi que le plan de gestion des savoirs en cours de déploiement au sein de la Société avec le MRNF, nous recommandons de :

- 24. poursuivre la conception et la mise en œuvre des outils transversaux visant à optimiser et maximiser la recherche d'informations dans l'optique d'améliorer la connaissance de l'organisation du territoire nordique, ainsi qu'à faire gagner l'organisation en intelligence d'affaires;
- 25. optimiser la collaboration entre les différentes unités d'affaires au sujet du partage d'informations et d'expertises;
- 26. poursuivre l'optimisation de la collaboration et les échanges avec le MRNF et le MCN afin d'accélérer sa transformation numérique;
- 27. poursuivre l'optimisation de la gestion documentaire et l'implantation des processus de transfert de connaissances, notamment pour les connaissances spécifiques au territoire nordique;

- 28. poursuivre la collaboration avec le ministère d'attache de la Société pour le partage de certaines ressources spécialisées et/ou certains services ponctuels pour lesquels la Société ne dispose pas des ressources requises compte tenu de sa masse critique.

6.8 SUIVI DES RÉSULTATS

Pour réaliser au mieux sa mission, en lien avec les besoins des acteurs socio-économiques du territoire, la Société réalise annuellement une évaluation de la satisfaction de sa clientèle, notamment afin d'avoir de la rétroaction pour ajuster son offre de service. Parallèlement, la Société évalue également la satisfaction de ses employés et vise à être un employeur de choix sur le territoire nordique.

Aussi, la Société et son conseil d'administration suivent de près l'atteinte des indicateurs des différents plans de la Société, et notamment sa planification stratégique. En effet, la Société prône une gestion axée sur les résultats et produit un rapport annuel de gestion à chaque fin d'exercice.

La Société répond également à ses différentes obligations de conformité, notamment à ce qui a trait à celles inhérentes à la LSPN, à la LGSE ainsi qu'à la *Loi sur le développement durable*.

Enfin, en ce qui concerne les retombées concrètes engendrées, notre analyse démontre que le travail effectué par la Société contribue fortement au développement du territoire, notamment en matière de routes, d'infrastructures, de télécommunications, de soutien aux activités des entreprises du territoire, de sécurité alimentaire, de protections environnementales, etc. Cependant et en raison de la grande diversité des réalités sociales, économiques et environnementales et dans des perspectives d'amélioration continue, la Société sait qu'elle a encore des progrès à faire afin d'améliorer sa connaissance du territoire au nord du 49^e parallèle et dans sa manière de desservir et d'améliorer les conditions de vie des différentes communautés.

Sur la base de cette analyse, nous recommandons de :

- 29. maintenir, dans les cibles établies dans les planifications stratégiques, un suivi de la satisfaction de la clientèle et du personnel de la Société afin de permettre une amélioration en continu des services offerts par la Société à partir des rétroactions obtenues;
- 30. maintenir le développement de la connaissance du territoire nordique et de ses spécificités grâce au déploiement des effectifs sur le territoire et par le recrutement, à Québec comme sur le territoire, d'experts du territoire. En augmentant encore davantage sa connaissance du territoire nordique, la Société aura plus de facilité à identifier des objectifs stratégiques qui lui permettront de maximiser les retombées positives sur le territoire;
- 31. doter le gouvernement du Québec, via un organisme partenaire de la Société, d'indicateurs adaptés au territoire nordique afin de disposer de données fiables sur l'évolution de la situation;
- 32. développer l'influence de la Société auprès des ministères et organismes afin d'instaurer une meilleure compréhension et prise en compte des réalités du Nord dans les politiques publiques.

6.9 PROPOSITION DE L'ACTUALISATION DE LA LOI SUR LA SOCIÉTÉ DU PLAN NORD

Pour conclure, nous souhaitons apporter des pistes de réflexion ayant émergé à l'issue des analyses effectuées pour la revue de mandat.

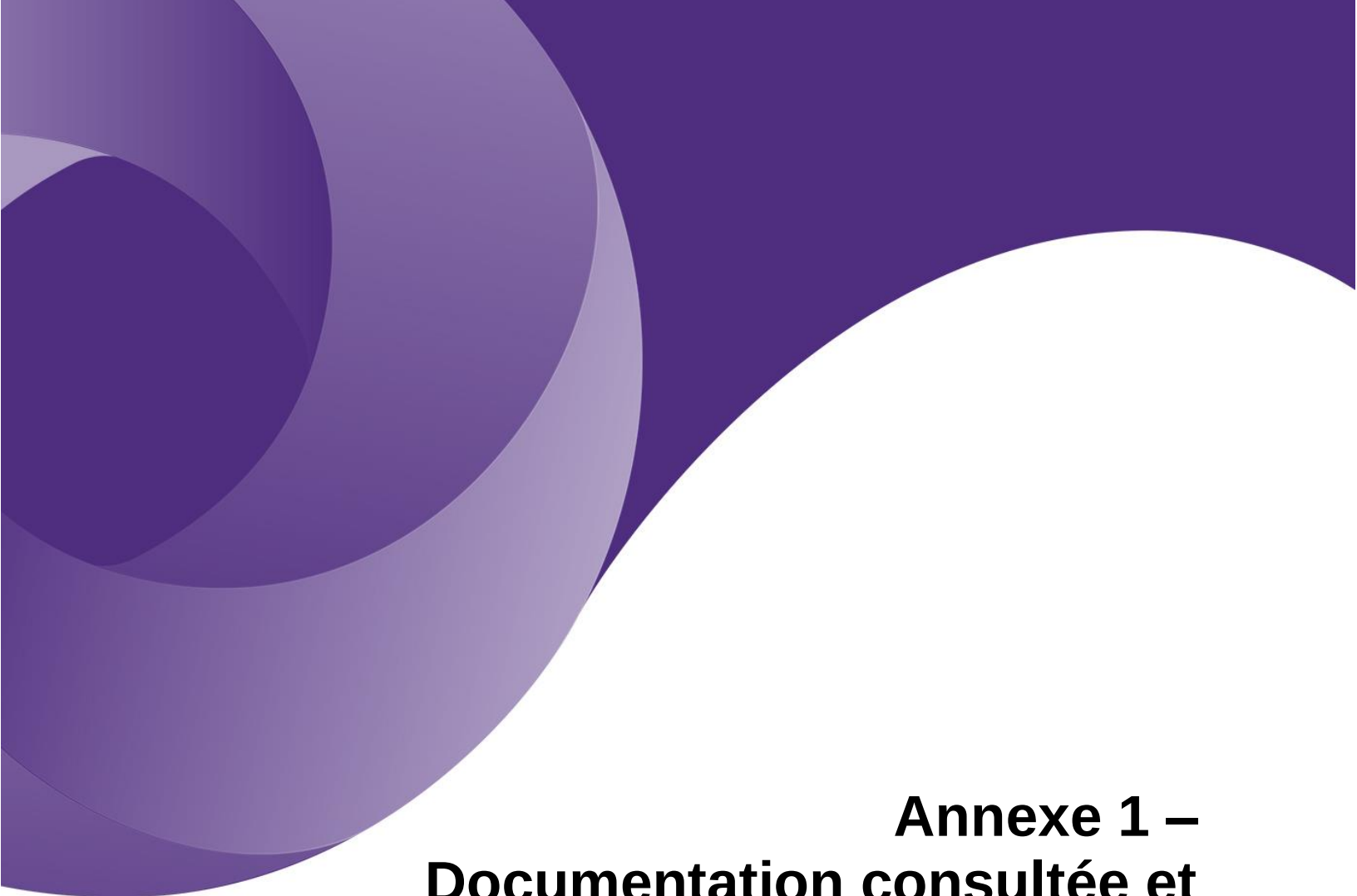
De prime abord, nous constatons qu'il n'y a pas d'éléments à court terme nécessitant la modification de la loi constitutive de la Société. La Société est en mesure de poursuivre sa mission et de servir au développement durable du territoire nordique sans un changement législatif. Toutefois, dans l'éventualité où cette loi devrait être révisée, certains éléments pourraient être actualisés.

En effet, concernant la Loi, nous avons constaté que :

- 33. une marge de manœuvre plus grande devrait être accordée à la Société afin qu'elle soit par exemple capable d'opérer son plan d'exploitation annuel sans approbation par le Conseil des ministres, comme le prévoit l'article 19, puisque le plan d'exploitation découle lui-même de la planification stratégique, elle-même approuvée par le gouvernement;
- 34. la notion de conformité avec les orientations définies par le gouvernement relatives au Plan Nord pourrait être retirée, la Société s'inscrivant *de facto* dans les différentes orientations du gouvernement du Québec;
- 35. les mentions du territoire du Plan Nord aux articles 4, 5 et 8 pourraient être actualisées pour y parler plutôt de territoire nordique¹⁰;
- 36. le libellé de l'article 3 faisant mention de la Baie-James–Eeyou Istchee pourrait être remplacé par le libellé habituellement utilisé : Eeyou Itschee Baie-James;
- 37. la mention du Bureau de commercialisation de la Société à l'article 6 de la LSPN pourrait être retirée, mention qui semble limitative pour la Société, puisqu'elle implique un moyen plutôt qu'un objectif.

^{10 10} Les articles mentionnant le « territoire du Plan Nord » sont les articles 3 à 9, 29, 30, 100 et 103.

Annexes



Annexe 1 – Documentation consultée et entrevues réalisées

Documentation consultée et entrevues réalisées

Dans le cadre de notre mandat, nous avons procédé à une collecte de documents directement auprès de la Société. Sans être exhaustive, la liste ci-dessous donne un aperçu de la nature des documents que nous avons consultés :

- LSPN;
- Loi instituant le Fonds du Plan Nord;
- LGSÉ;
- Rapports annuels de la Société;
- Plans d'exploitation;
- Procès-verbaux de réunions du Conseil d'administration et des comités;
- Planifications stratégiques;
- Différents sondages de satisfaction réalisés par la Société;
- Sondages de mobilisation
- Code d'éthique, etc.

Nous avons également procédé à deux sondages auprès des membres des instances de gouvernance que sont le conseil d'administration et l'Assemblée des partenaires ainsi qu'à plus d'une vingtaine d'entrevues :

- Président-directeur général;
- Présidente du conseil d'administration;
- Présidences des comités d'audit, gouvernance, d'éthique et ressources humaines;
- Présidence et vice-présidence de l'Assemblée des partenaires;
- Vice-présidences de la Société;
- Différentes directions de la Société (projets d'infrastructure; investissements stratégiques; programmes et des relations territoriales; bureau de commercialisation; pôle d'expertise en développement durable; administration; performance et transformation; gouvernance);

■ Ministères et organismes :

- Sous-ministre, ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs;
- Directrice, Bureau de coordination du développement durable, ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs;
- Sous-ministre adjoint aux politiques fiscales aux entreprises, au développement économique et aux sociétés d'État, ministère des Finances;
- Directrice du bureau de la sous-ministre et secrétaire générale du ministère des Ressources naturelles et des Forêts;
- Secrétaire adjoint, Secrétariat aux relations avec les Premières Nations et les Inuits.

**Annexe 2 –
Déclaration des
partenaires 9 mai 2011**

PLAN NORD

DÉCLARATION DES PARTENAIRES

Le gouvernement du Québec représenté par **monsieur Jean Charest**, premier ministre, et par **madame Nathalie Normandeau**, vice-première ministre, ministre des Ressources naturelles et de la Faune et ministre responsable du Plan Nord, **monsieur Pierre Corbeil**, ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et ministre responsable de la région du Nord-du-Québec, **monsieur Pierre Arcand**, ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, **monsieur Geoffrey Kelley**, ministre responsable des Affaires autochtones et **monsieur Serge Simard**, ministre délégué aux Ressources naturelles et à la Faune et ministre responsable de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la région de la Côte-Nord;

et

Les membres de la Table des partenaires dans la démarche du Plan Nord, signataires du présent document;

Reconnaissent :

QUE le Nord québécois doit entamer une nouvelle ère de développement économique et social basée sur un partenariat renouvelé et tourné vers l'avenir;

QUE le développement du territoire du Plan Nord se doit d'être socialement responsable et durable ainsi que respectueux de l'environnement;

QUE le Plan Nord doit appuyer un développement qui favorise la préservation de la qualité de l'environnement, la sauvegarde de la biodiversité ainsi que le mode de vie traditionnel et ancestral des Premières Nations et des Inuits et qu'il permette un enrichissement collectif sur les plans social et économique;

QUE pour favoriser un tel développement il est important que les citoyens vivant sur ce territoire, en particulier les Premières Nations et les Inuits, les entrepreneurs y faisant affaire et le gouvernement respectent le principe de partenariat dans les régions du territoire du Plan Nord tel qu'il est proposé dans ce plan;

QUE le Plan Nord doit respecter les ententes déjà conclues avec les Premières Nations et les Inuits habitant ce territoire ainsi que leurs droits ancestraux et que sa mise en œuvre doit être suffisamment souple pour permettre un examen au cas par cas de chaque projet de développement, tenir compte des diverses négociations en cours et futures et s'adapter à leur évolution, notamment pour les questions de gouvernance;

QUE le Plan Nord doit être complémentaire aux démarches que le gouvernement du Québec déploie déjà auprès des représentants autochtones concernés pour traiter des dossiers qui nécessitent une action immédiate et que les discussions de nation à nation doivent être maintenues entre le gouvernement du Québec et les nations autochtones tout au long de la mise en œuvre du Plan Nord;

QUE le dialogue sur les questions de nature économique, politique et environnementale doit bénéficier à l'ensemble du Québec et aux générations futures;

QUE le territoire du Plan Nord contient des écosystèmes intacts parmi les plus vastes de la planète et que ceux-ci fournissent un éventail de biens et de services écologiques qu'il importe de maintenir;

QUE des mécanismes permettant d'assurer la pérennité de l'engagement de consacrer 50 % du territoire du Plan Nord à des fins autres qu'industrielles, à la protection de l'environnement et à la sauvegarde de la biodiversité devront être mis en place.

Ils souhaitent :

QUE le développement économique du territoire du Plan Nord demeure attractif et compétitif;

QUE les citoyennes et citoyens de ce territoire soient les premiers bénéficiaires de ce développement et qu'il permette aux communautés, aux Premières Nations et aux Inuits qui s'y trouvent de répondre davantage à leurs besoins essentiels tout en devenant plus prospères et plus dynamiques, et ce, dans le respect de leur culture et de leur identité;

QUE le Plan Nord favorise une cohabitation harmonieuse entre les communautés nordiques, particulièrement avec les Premières Nations et les Inuits;

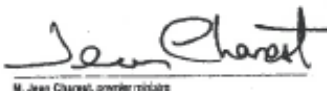
QUE des échanges et des actions portant sur l'état de l'environnement, la conservation de la biodiversité, le maintien des services écologiques rendus par les écosystèmes et les changements climatiques se poursuivront de façon continue tout au long de la démarche mise de l'avant par le Plan Nord et au fil de l'avancement des connaissances.

En conséquence :

Le gouvernement du Québec et les membres de la Table des partenaires signataires contribueront activement à la mise en œuvre du Plan Nord, dans le respect de leurs différences, afin de poursuivre cette démarche en élaborant conjointement les futurs plans d'action quinquennaux.

À cet effet, le gouvernement du Québec, les milieux régionaux concernés et un ensemble d'acteurs publics et privés consacreront les efforts nécessaires à la mise en œuvre du premier plan quinquennal.

Pour le gouvernement du Québec


M. Jean Charest, premier ministre


M^{me} Nathalie Normandeau, vice-première ministre, ministre des Ressources naturelles et de la Faune et ministre responsable du Plan Nord


M. Pierre Corbeil, ministre de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation et ministre responsable de la région du Nord-du-Québec


M. Pierre Arcand, ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs


M. Geoffrey Hickey, ministre responsable des Affaires autochtones


M. Serge Simard, ministre délégué aux Ressources naturelles et à la Faune et ministre responsable de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la région de la Côte-Nord

Pour les partenaires


M. Rita Asan, Société Maniô


M. Florent Digne, Conseil des Montagnais du Lac-Saint-Jean (Montagnais: Nishkashk)


Chef François Bellemare, Conseil des Montagnais du Saguenay (Montagnais: Nishkashk)


M. Stéphane Bédard, 100^e Congrès mondial de l'énergie - Montréal 2010


M. Denis Blais, ministre des Transports


M. Georges Bouchard, Conférence régionale des élus du Saguenay-Lac-Saint-Jean


M. Julien Boudreau, Conférence régionale des élus de la Côte-Nord


M. Alain Cauchon, Association Inuit du Canada


M. Jean Chastain, Association touristique régionale de la Bas-Jérôme


M^{me} Theresa Chenevix, Société de développement des Nordopés


Grand chef Matthew Coon-Coss, Grand Conseil des Ojibwa / Administration régionale Ojibwa


M. Marcel Demeau, professeur associé à l'Université Laval


M^{me} Danielle Dato, Conseil régional des parcs et du territoire du Nord - Côte-Nord


Chef Louis Enval, Nation autochtone de Kawewestkashk


M^{me} Maggie Envaluk, Administration régionale Kutchik


M^{me} André Gagnon, Pêcheries Maritimes


M. Marc Gélert, BOISACQ


Vice-Grand chef Arelley Herhoff, Grand Conseil des Ojibwa / Administration régionale Ojibwa


M^{me} Lyne Laporte Joly, Commission scolaire de la Bas-Jérôme


M. Gerald Lemay, Conférence régionale des élus Nord-du-Québec - Bas-Jérôme


M^{me} Suzanne Lévesque, initiative partenariale canadienne - Section Québec


M. Andy Moutoussis, Société Maniô


M. Norman Quilley, Fédération des provinces du Québec


M. Christian Poirier, Association de l'exploration minière du Québec


M. Thierry Vandal, Hydro-Québec

Signé à Lévis, le 9 mai 2011

Par le gouvernement du Québec et les partenaires du Plan Nord

Québec



Annexe 3 – Collaboration et partenariats de la Société

Tableau 1 : Liste des différents partenariats financiers de la Société en lien avec son mandat

Mandats de la SPN	Année attribution budgétaire	Partenaires et porteurs clés	Objectifs du partenariat
1. Coordonner et contribuer, financièrement ou de toute autre manière, à la mise en œuvre des orientations stratégiques définies par le gouvernement et en concertation avec le représentant des régions	PAN 20-23	Fondation de la faune	▪ Créer un fonds pour la faune nordique
	PA15-20	Ministère des Transports de l'Ontario (MTO)	▪ Aide financière au développement touristique
	PA15-20	Ministère des Ressources naturelles et des Forêts (MRNF)	▪ Contribution financière affectée à la gestion du programme de statistiques minières du Québec
	PA15-20	Fonds de recherche du Québec (FRQ)	▪ Fonds de recherche du Québec
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Fonds d'initiatives du Plan Nord 2015-20
	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Fonds d'initiatives Nordiques 2020-23
	PA15-20	SAA	▪ Mesures de réduction du coût de la vie
	PA15-20	Ministère des Transports de l'Ontario (MTO)	▪ RH dans les ATR
	PAN 23-28	CALQ	▪ Favoriser les échanges et l'émergence des arts et de la culture
	PAN 23-28	BAnQ	▪ Sécuriser et diffuser les contenus culturels au Nord du 49 ^e parallèle
2. Coordonner la réalisation d'infrastructures, et le cas échéant, les implanter ou les exploiter, seul ou en partenariat, notamment titre de transporteur ferroviaire	PAN 20-23	Ministère des Transports, Mobilité durable et électrification (MTMDET)	▪ Poursuivre les travaux afin de prolonger la route 138
	PA15-20	Ministère des Transports, Mobilité durable et électrification (MTMDET)	▪ Poursuivre les travaux visant l'amélioration de la route 389
	PA15-20	Société de développement de la Baie-James (SDBJ)	▪ Poursuivre les travaux de la phase I visant la réfection de la route de la Baie-James
	PAN 20-23	Ministère des Transports, Mobilité durable et électrification (MTMDET)	▪ Amorcer la réfection des routes reliant Schefferville et Kawawachikamach
	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Assurer un accès multiusager à la fosse du Labrador (Prêt #2 Tshiuetin)
	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Soutenir l'élaboration de plans de développement d'infrastructures
	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Optimiser le transport de marchandises
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Financer les infrastructures de l'Institut nordique du Québec (exclus les composantes territoriales)
	PAN 20-23	Société d'habitation du Québec (SHQ)	▪ Arbec (Sécurisation des infrastructures du Quai de Port Cartier)
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Avancer SFPPN
	PAN 20-23	Société d'habitation du Québec (SHQ)	▪ Arbec (Sécurisation des infrastructures du Quai de Port Cartier)
	PA15-20	Société ferroviaire et portuaire de la Pointe-Noire (SFPPN)	▪ Avancer SFPPN
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Réfection du Quai Éperon - Port Sept-Îles
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Travaux QC Rail
	PA15-20	Ministère des Transports, Mobilité durable et électrification (MTMDET)	▪ Travaux Route 167
	PA15-20	Société de développement de la Baie-James (SDBJ)	▪ Travaux préparatoire réfection route de Baie James
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Travaux Télécom Basse-Côte-Nord (budget SPN 11,04 M\$)
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Travaux Télécom Nunavik (budget SPN 62,594 M\$)
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Travaux Télécom RCE (budget SPN 6,7 M\$)
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Travaux Télécommunications - Réseau de communication Eeyou
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Travaux Télécommunications TAAMANI phase 4
	PA15-20	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	▪ Travaux Usine école de métallurgie modulaire
	PAN 23-28	SIHV, Mine Raglan / Canadian Royalties, ARK, Gouvernement fédéral	▪ Finaliser le déploiement d'internet haute vitesse au Nunavik
	PAN 23-28	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Consolider l'accès à l'internet haute-vitesse en Eeyou Istchee, à la Baie-James ainsi que sur la Basse-Côte-Nord
	PAN 23-28	SIHV, ISDEC	▪ Renouveler le service satellitaire à internet au Nunavik
	PAN 23-28	SIHV, gouvernement fédéral	▪ Poursuivre le déploiement de service de téléphonie mobile en Eeyou Istchee et à la Baie-James
	PAN 23-28	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, Ministère des Transports et de la Mobilité durable	▪ Élaborer une stratégie d'investissements et d'interventions pour les infrastructures dans les villages nordiques
	PAN 23-28	MRC de Caniapiscau, ARBJ, Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James, SDBJ	▪ Optimiser la logistique du transport
	PAN 23-28	Ministère des Transports et de la Mobilité durable	▪ Poursuivre la réfection des routes reliant Schefferville et Kawawachikamach
	PAN 23-28	Société du Plan Nord (SPN)	▪ Améliorer les pratiques de conception et de construction d'infrastructures

3. Accompagner et appuyer les communautés locales et autochtones dans leurs projets de développement communautaires, sociaux et économiques (suite)	PAN 20-23	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)	Stimuler l'entrepreneuriat dans le secteur des bioproduits ainsi que les projets bioalimentaires au sein des collectivités nordiques
	PAN 20-23	Ministère de la justice du Québec (MJQ)	Soutenir des projets pilotes visant à contrer les effets négatifs du navetage sur les femmes et les familles
	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	Soutenir la formation la main-d'œuvre en milieu nordique
	PA15-20	Ministère de la Culture et des Communications (MCC)	Contribuer aux ententes de partenariat culturel du milieu
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	Bonifier le programme de développement de serres communautaires afin de favoriser la sécurité alimentaire 2020-23
	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	Mettre en place une clinique de services et soins de santé vétérinaires au Nunavik
	PAN 20-23	Ministère de la Sécurité publique (MSP)	Mettre en place un projet pilote favorisant l'autonomie des communautés isolées contre les aléas nordiques
	PAN 20-23	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)	Offrir une formation dans les communautés autochtones sur la gestion des rejets accidentels de contaminants
	PA15-20	Société d'habitation du Québec	Accession à la propriété privée (2 dossiers)
	PA15-20	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Accroître le soutien aux populations autochtones (FGA-FP)
	PA15-20	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Accroître les services de soutien en formation générale des adultes et en formation professionnelle
	PA15-20	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)	Améliorer les processus de consultation publique
	PA15-20	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Analyser d'une offre de formation regroupée au niveau professionnel
	PA15-20	Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)	Anticiper les effets des projets de développement sur les communautés (EIS)
	PA15-20	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Travaux Centre de formation multifonctionnel - Chibougamau
	PA15-20	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Travaux Centre de formation multifonctionnel - Sept-Îles
	PA15-20	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Travaux Centre régional de formation aux adultes
	PA15-20	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Travaux Centre de formation multifonctionnel - Chibougamau
	PA15-20	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Travaux Centre de formation multifonctionnel - Sept-Îles
	PA15-20	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Travaux Centre régional de formation aux adultes
	PA15-20	Secrétariat à la condition féminine (SCF)	Initiatives structurantes - égalité entre les sexes
	PA15-20	Société d'habitation du Québec (SHQ)	Logement social au Nunavik
	PA15-20	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Offre de services collégiales et universitaire -Évaluation prospective
	PA15-20	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Offre de services en loisir et sport
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	PAGDSCPNI - Poursuivre la réalisation du projet du nouveau Centre régional de rétablissement Isuursivik
	PAGDSCPNI	Ministère de la Culture et des Communications (MCC)	PAGDSCPNI - Développer le volet autochtone dans les bibliothèques publiques du territoire nordique
	PAGDSCPNI	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Développer un curriculum de maternelle 4 ans adapté aux communautés autochtones I PAGDSCPNI
	PAGDSCPNI	Ministère de l'Enseignement supérieur (MES)	Réaliser une étude de faisabilité pour la mise en place d'un centre d'études collégiales au Nunavik I PAGDSCPNI
	PAGDSCPNI	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Réaliser une étude de faisabilité pour la mise en place d'un centre de formation multifonctionnel sur le territoire de la communauté naskapie PAGDSCPNI -
	PAGDSCPNI	Ministère de la Culture et des Communications (MCC)	PAGDSCPNI - Soutenir l'implantation des agents culturels en territoire nordique
	PAGDSCPNI	Ministère de l'Enseignement supérieur (MES)	PAGDSCPNI - Soutenir un projet pilote d'hébergement pour les étudiants autochtones à Sept-Îles
	PA15-20	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Projets structurants pour les populations autochtones
	PA15-20	Société d'habitation du Québec (SHQ)	Prototype d'habitation nordique
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	Schefferville - Naskapi Imuun - fibre optique
	PAN 23-28	Société du Plan Nord (SPN)	Instaurer un incubateur-acélérateur entrepreneurial nordique pour soutenir le démarrage, l'expansion, l'internationalisation de PME et d'industries
	PAN 23-28	Ministère des Ressources naturelles et des Forêts (MRNF)	Améliorer la compétitivité et la performance des fournisseurs nordiques du secteur minier
	PAN 23-28	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE)	Renforcer l'écosystème entrepreneurial des régions nordiques
	PAN 23-28	Réseau Mentorat, SDBJ, Société Makivik, Hydro-Québec, MTMD, CDEPNQL	Soutenir l'entrepreneuriat autochtone
	PAN 23-28	MELCCFP, MRNF	Accroître la responsabilité sociale des entreprises
	PAN 23-28	Ministère du Tourisme	Poursuivre le développement de produits touristiques distinctifs
	PAN 23-28	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)	Développer la production, la transformation et la mise en marché des produits bioalimentaires nordiques
	PAN 23-28	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)	Soutenir la mise en œuvre de projets pour la formation, le recrutement international, la rétention et la qualification de la main-d'œuvre
	PAN 23-28	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Soutenir le déploiement de l'offre de formation professionnelle en milieu nordique
	PAN 23-28	Ministère de l'Éducation supérieure (MES)	Soutenir l'accessibilité, la persévérance et la réussite des étudiants autochtones
	PAN 23-28	Ministère de l'Éducation supérieure (MES)	Bonifier l'offre de formation postsecondaire pour les étudiants autochtones
	PAN 23-28	Ministère de la Justice du Québec (MJQ)	Améliorer l'accès aux services de justice au Nunavik
	PAN 23-28	Société du Plan Nord (SPN)	Construire des maisons des jeunes au Nunavik
	PAN 23-28	Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)	Préparation à la construction d'un centre éducatif multifonctionnel à Kawawachikamach
	PAN 23-28	Ministère de la Famille (MFA)	Favoriser l'accès à des services communautaires adaptés aux réalités des familles des Premières Nations et des Inuits
	PAN 23-28	Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)	Construire des maisons d'hébergement d'urgence au Nunavik
	PAN 23-28	Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)	Construire un refuge pour hommes dans le besoin
	PAN 23-28	ARK, UDM, RRSSSSN, MES, Makivik	Offrir des services et des soins vétérinaires dans les villages nordiques
	PAN 23-28	Ministère de l'Éducation supérieure (MES)	Construire un milieu de vie pour les étudiants autochtones et leur famille à Chibougamau
	PAN 23-28	Ministère de la Sécurité publique (MSP)	Mettre en œuvre les mesures d'atténuation des risques liés aux aléas nordiques
	PAN 23-28	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF)	Promouvoir l'expertise québécoise en nordicité à l'échelle internationale
	PAN 23-28	Société du Plan Nord (SPN)	Amorcer la mise en œuvre de recommandations de l'Avis sur le logement de l'Assemblée des partenaires
	PAN 23-28	SADC, MEIE, MELCCFP	Stimuler les initiatives dans le secteur de l'économie circulaire
	PAN 23-28	RECYC-QUÉBEC	Répertorier les gisements de matières résiduelles sur le territoire et accompagner les communautés afin de favoriser l'économie circulaire

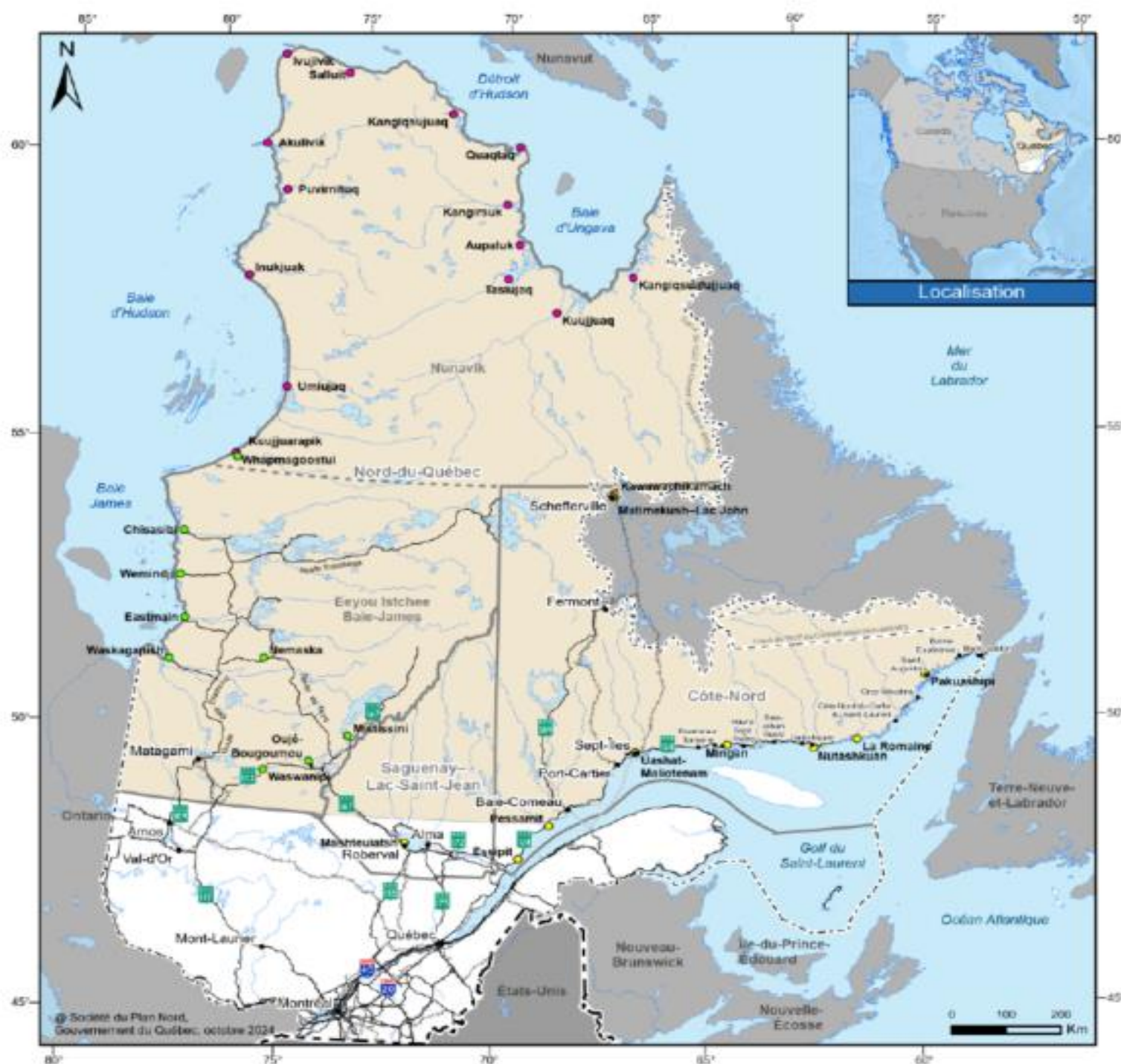
4. Réaliser des activités de recherche et de développement ainsi que des activités d'acquisition de connaissances du territoire ou y contribuer	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	Accompagner les grandes entreprises en matière de responsabilité sociale sur le territoire
	PAN 20-23	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP)	Acquérir et valoriser les connaissances sur la faune nordique dans une optique de sécurité alimentaire
	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	Déployer des laboratoires mobiles pour l'acquisition de connaissances hydriques
	PAN 20-23	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)	Acquérir des connaissances en eau souterraine
	PAN 20-23	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH)	Contribuer au projet de recherche visant l'amélioration de la conception des logements nordiques
	PA15-20	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)	Améliorer les connaissances écologiques
	PA15-20	Ministère des Transports de l'Ontario (MTO)	Améliorer Connaissances stratégiques
	PA15-20	SAA	Étude sur le coût de la vie
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	Étude sur un lien ferroviaire (SFNQ)
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	Étude télécommunications (fibre) - Kativik
	PA15-20	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP)	Identification du potentiel des enjeux fauniques (recherche)
	PA15-20	Société d'habitation du Québec (SHQ)	Projet de recherche dans la fosse du Labrador Schefferville et Kuujuaq Université Laval
	PAN 23-28	Makivik, ARK, RRSSTN, etc.	Soutenir l'établissement d'une nouvelle organisation responsable de la gouvernance de la recherche au Nunavik
	PAN 23-28	Société du Plan Nord (SPN)	Structurer le soutien financier pour la recherche nordique
	PAN 23-28	Gouvernement fédéral, MEIE, MES, Université Laval, SQI, Ville de Québec	Poursuivre le financement des infrastructures de l'Institut nordique du Québec
	PAN 23-28	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)	Faciliter la détection et l'anticipation des effets des changements climatiques sur la biodiversité nordique
5. Contribuer à la mise en place de mécanismes devant permettre de consacrer, d'ici 2035, 50% du territoire du Plan Nord à des fins autres qu'industrielles, à la protection de l'environnement et à la sauvegarde de la biodiversité	PAN 20-23	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)	Développer la production et le marché des bioproduits nordiques
	PAN 20-23	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)	Développer et amorcer la mise en œuvre du mécanisme d'affectation de 30% du territoire
	PAN 20-23	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP)	Aménager le parc national Nibiischii et les réserves fauniques Nibiischii et Assinica par la nation crie
	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	Retirer les matières dangereuses de villages nordiques
	PAN 20-23	RECYC-QUÉBEC	Optimiser la gestion des matières résiduelles en milieu nordique
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	Réaliser des projets-pilotes de récupération de chaleur
	PAN 20-23	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)	Développer un outil d'évaluation et de gestion de la vulnérabilité de l'approvisionnement en eau potable au Nunavik pour les acteurs locaux
	PAN 20-23	RECYC-QUÉBEC	Répertorier les stocks et les flux de matières résiduelles sur le territoire et proposer des pistes d'optimisation pour favoriser l'économie circulaire
	PA15-20	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)	50 % du territoire à des fins autres qu'industrielles
	PAN 20-23	Ministère des Ressources naturelles et des Forêts (MRNF)	Développement de solutions novatrices aux défis environnementaux en soutenant l'Institut nordique du Québec (financé par le MRNF)
	PA15-20	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP)	Développement des parcs nationaux
	PA15-20	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)	Exercices de planification écologique
	PA15-20	SAA	Exploitation du Parc Ulittaniujalik
	PA15-20	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP)	Programme de formation en protection de la faune
	PA15-20	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE)	Soutenir l'engagement social des entreprises
	PAN 23-28	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)	Aménager le projet de parc national Nibiischii
6. Contribuer à maximiser les retombées économiques générées par la mise en valeur des ressources naturelles sur le territoire du Plan Nord, conformément aux engagements intergouvernementaux et internationaux du Québec en matière de commerce	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	Améliorer la capacité des fournisseurs du territoire à répondre aux besoins des donneurs d'ordres des secteur miniers et forestiers
	PAN 20-23	Ministère des Ressources naturelles et des Forêts	Valoriser le potentiel minéral de la basse Côte-Nord - Levés géophysiques
	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	Développer l'expertise et l'entreprenariat locaux dans le secteur de l'économie circulaire
	PA15-20	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP)	Favoriser le maintien de l'industrie forestière de la Côte-Nord
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	Métaux canadiens
	PA15-20	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP)	Programme d'aide - mise en valeur des ressources fauniques

8. Exécuter tout autre mandat que lui confie le gouvernement	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	Favoriser le développement numérique dans le secteur minier - Télécommunications
	PAN 20-23	MTO	Développer des produits touristiques distinctifs
	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	Développer l'offre de services de télésanté
	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	Développer l'offre de services de
	PA15-20	Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)	Déploiement d'approches concertées
	PAN 20-23	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE)	Eeyou mobilité: Réseau de tours cellulaire en Eeyou Ischtee Baie-James (Budget SPN 11 M\$)
	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	Ententes sectorielles 20-23
	PAN 20-23	Société du Plan Nord (SPN)	Enveloppe d'opportunité 2020-23
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	Grappe Industrielle des véhicules électriques et intelligents
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	INQ-compostantes (CEN Imiujaq)
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	INQ-compostantes (Uapsihka)
	PA15-20	Société d'habitation du Québec (SHQ)	Mesure d'aide à l'occupation du territoire (ACL)
	PA15-20	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP)	Mise en place d'un régime collaboratif - Paix des Braves
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	Prêt Tshiuéti #1 (remboursable sur 5 ans)
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	Prise de participation SFPPN
	PA15-20	Société d'habitation du Québec (SHQ)	Programme d'accession à la propriété privée
	PA15-20	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF)	Promotion internationale du Plan Nord
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	Rémunération et fonctionnement
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	Station Uapishka - contribution exceptionnelle
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	Ville de Baie Comeau - 389 - Tronçon 0,6 à 1,7
	PA15-20	Société du Plan Nord (SPN)	XPLOR 2015
	PAN 23-28	RECYC-QUÉBEC, ARK, MEIE, MELCCFP, MSSS, Kuujuaq	Soutenir le développement et l'implantation de projets pilotes visant à remplacer le brûlage à ciel ouvert des déchets
	PAN 23-28	RECYC-QUÉBEC	Optimiser la gestion des matières résiduelles en milieu nordique
	PAN 23-28	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)	Soutenir le Nunavik dans la gestion des matières résiduelles sur son territoire
	PAN 23-28	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP), ARK	Décontaminer les sols des sites d'entreposage de matières dangereuses dans les villages du Nunavik
	PAN 23-28	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP)	Doter les villages nordiques de plateformes de traitement des sols contaminés



Annexe 4 – Carte du territoire nordique québécois

Territoire nordique québécois



Organisation territoriale

- Ville
- Municipalité
- Communauté inuite
- Communauté crie
- Communauté naskapie
- Communauté innue

Réseau de transport

- Route
- Voie ferrée
- Transbordeur

Frontières

- - - Internationale
- - - Interprovinciale
- - - Québec-Terre-Neuve-et-Labrador
(cette frontière n'est pas définie)

Limites administratives

- Limite entre le territoire d'Eeyou Istchee Baie-James et du Nunavik
- Limite de région administrative
- Territoire d'application de la Société du Plan Nord

Sources

Division territoriale : MRNF - 2024
Réseau de transport : MRNF - 2024
Fond cartographique : MRNF - 2024

Référence spatiale:

NAD 1983 Québec Lambert

Réalisation :

Direction des projets d'infrastructures

Notes :

- 1) Le présent document n'a aucune portée légale
- 2) Toute reproduction/diffusion doit être pré-autorisée

Société
du Plan Nord

Québec



Raymond Chabot
Grant Thornton

© Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L., 2017, 2024. Tous droits réservés.

« Grant Thornton » fait référence à la marque sous laquelle les sociétés membres de Grant Thornton fournissent des services de certification, de fiscalité et de conseil à leurs clients, et peut aussi désigner une ou plusieurs sociétés membres, selon le contexte. Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. est une société membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les sociétés membres ne constituent pas une association mondiale. GTIL et chacune des sociétés membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont offerts par les sociétés membres. GTIL ne fournit aucun service à des clients. GTIL et les sociétés membres n'ont pas d'obligation les uns envers les autres et ne sont pas responsables des actions ou des omissions des autres.