

Lecture de 15 minutes | Juin 2026

# Au-delà des démarrages à froid : bâtir des progrès durables dans le Nord

Points essentiels pour des résultats durables

**Auteurs :** Andrew Pau | Shannon Lundquist | Jessica Dickson | Elodie Young

## Introduction

Les régions arctiques et nordiques du Canada sont de nouveau au centre de l'attention nationale. Les recompositions géopolitiques, l'accélération des changements climatiques et le regain d'intérêt pour la souveraineté, la réconciliation économique et l'autonomie économique intensifient l'intérêt du pays pour le Nord et rehaussent les attentes en matière d'action. Si les moteurs de cette attention paraissent urgents, le moment, lui, n'est pas inédit. Historiquement, l'orientation du Canada à l'égard du Nord a été épisodique et réactive, davantage guidée par la nécessité stratégique que par une présence soutenue, des infrastructures habilitantes ou une participation économique à long terme.





Au fil du temps, les relations avec les peuples autochtones se sont améliorées, mais elles demeurent marquées par un héritage d'engagement inégal, de sous investissement et de méfiance. Les investissements en capital ont souvent été décidés dans l'urgence, notamment durant et après la Guerre froide. Toutefois, ils ont rarement été entretenus ou intégrés à des systèmes communautaires et économiques durables. En conséquence, bien que le Canada se définisse comme une nation nordique, il n'a pas mis en place les infrastructures résilientes, la capacité institutionnelle, ni les conditions habilitantes qui soutiennent des économies arctiques durables ailleurs. Cette histoire explique le scepticisme face au regain d'attention du Sud à l'égard du Nord et le rend légitime.

Pour que ce moment produise des résultats différents, il faudra adopter une approche fondamentalement différente. Le progrès ne dépend pas de cycles d'annonces et de projets isolés, mais d'une exécution soutenue et coordonnée, couvrant les infrastructures, la gouvernance, la main d'œuvre, le capital et le bien être des communautés. Il s'agit de passer d'un objectif stratégique à la mise en œuvre et d'un effort fragmenté à une action systémique ancrée dans un engagement à long terme.

Ce document propose un point de vue prospectif éclairé par le Sommet arctique et nordique de Deloitte, tenu le 5 mars 2026. La discussion visait à examiner les contraintes réelles de mise en œuvre à travers une approche axée sur la résolution de problèmes, en réunissant des perspectives issues des secteurs public et privé – gouvernement, défense, infrastructures, leadership autochtone, ressources naturelles, éducation et industrie – afin d'analyser concrètement le fonctionnement des systèmes nordiques. L'objectif était d'éclairer des décisions concrètes concernant le séquençage des projets, l'alignement du capital, la structuration des partenariats et l'établissement, dans le temps, d'une imputabilité à l'égard des résultats. La perspective présentée ici reconnaît que le Canada ne part pas d'une page blanche et doit mieux mobiliser les actifs et les capacités existants. Elle souligne également la nécessité de lever les cloisonnements dans la résolution des problèmes, d'éviter de reporter sur les communautés les pénuries de main d'œuvre et de services, et de planifier des résultats durables plutôt que des projets ponctuels. Au cœur de cette vision, il est question d'édification nationale qui dépasse le béton et l'acier, fondée sur la confiance, la prospérité partagée et la souveraineté partagée.



## Principaux enseignements et appels à l'action



### Mobiliser les infrastructures et les capacités existantes

S'appuyer sur les infrastructures, les capacités et les approches éprouvées déjà en place, puis mettre à l'échelle ce qui fonctionne grâce à un séquençage délibéré plutôt que de repartir de zéro à répétition. Cette démarche permet de consacrer l'effort à l'exécution plutôt qu'à la replanification et renforce la continuité d'un cycle à l'autre.

La stratégie minière de la Finlande en matière de corridors intégrés illustre comment développer des infrastructures de transport (p. ex., le rail et le réseau routier) en parallèle des priorités liées aux ressources. Pour éviter un développement fragmenté, la Finlande a ensuite misé sur ces mêmes infrastructures pour soutenir le tourisme et l'activité économique régionale plus large.



### Aborder le logement et la formation dès le départ pour accroître la disponibilité de la main-d'œuvre

Il faut considérer la disponibilité de la main-d'œuvre comme le résultat des conditions de logement, de services et de vie communautaire, et non comme une hypothèse. Il faut financer la préparation en amont, arrimer la formation à de réelles perspectives d'emploi et réduire la charge qui pèse sur les communautés et les promoteurs lorsqu'ils doivent combler seuls des écarts structurels de main-d'œuvre.

Dans l'Arctique nordique, les approches visant à améliorer la qualité de vie montrent comment le logement, les services et le développement des compétences sont traités comme un système intégré pour soutenir la participation durable au marché du travail.



### Coordonner la prestation entre les ordres de gouvernement et l'industrie

Réduire la fragmentation entre les programmes, les mandats et les responsabilités de prestation en harmonisant les priorités, le capital et l'imputabilité autour de résultats communs. La prise de décision intégrée accélère l'exécution et permet aux systèmes de fonctionner en parallèle.

Le modèle de corridor d'Arctic Gateway illustre une prestation intégrée qui combine les infrastructures portuaires et ferroviaires en un seul corridor commercial. Ce modèle est soutenu par la propriété autochtone et rendu possible grâce à la coordination entre les investissements gouvernementaux et la demande industrielle liée aux flux de ressources et de commerce.



### Planifier un legs à long terme, et non des projets à court terme

Concevoir les investissements comme des systèmes pérennes qui soutiennent la prospérité durable et une présence continue, plutôt que comme des réalisations ponctuelles. Mettre l'accent sur le réinvestissement, la rétention de valeur et des modèles de gouvernance capables de porter les résultats d'un cycle de projet à l'autre, et d'une génération à l'autre.

Exemple : les nations arctiques (p. ex., Finlande, Groenland) illustrent une planification systémique à long terme, où les infrastructures et le développement des ressources sont structurés sur plusieurs décennies, en cohérence avec la géographie, les schémas d'implantation et la viabilité économique.

## Fondements : préparation et confiance

### La préparation détermine le rythme de la mise en œuvre

Le développement dans l'Arctique et le Nord ne commence ni par la construction ni par le déploiement de capital. Il commence par la préparation. Les projets peinent à progresser, quel que soit le financement, lorsque les communautés manquent de confiance, que les institutions sont sous tension, ou que les systèmes fondamentaux – logement, services essentiels – ne sont pas en place. La préparation n'est pas une étape préliminaire à expédier ; c'est la condition déterminante d'un développement crédible, durable et accepté.

La préparation exige un enchaînement délibéré. Les stratégies de main d'œuvre ne peuvent réussir sans logement. Le logement ne peut être mis en place sans accès, énergie et chaînes d'approvisionnement. Les services ne peuvent être maintenus sans des personnes prêtes et capables de vivre et de travailler dans les communautés nordiques. Lorsque le développement dépasse ces conditions, les résultats deviennent fragiles et la confiance s'érode. Lorsque la préparation mène, la mise en œuvre devient plus résiliente et durable.

### La confiance et la légitimité sont essentielles dès le départ

La confiance est au cœur du développement dans le Nord. Sans elle, les projets rencontrent de la résistance, des retards et de l'incertitude, quelle que soit leur valeur technique. La légitimité se construit par une implication précoce, la transparence et une responsabilité partagée quant aux résultats. Elle s'affaiblit lorsque les décisions sont perçues comme prédéterminées ou lorsque la concertation intervient après que des choix clés ont déjà été effectués.

Les nations autochtones sont au cœur de cette fondation. Le développement croise directement les droits, les territoires, la gouvernance et les priorités communautaires à long terme des peuples autochtones. Considérer les gouvernements autochtones comme de simples parties consultées à une étape ultérieure ne reflète pas leur autorité et introduit du risque plutôt que de la certitude. Des progrès durables dépendent de l'engagement des nations autochtones en tant que décideurs et partenaires dès le départ, avec une clarté quant à la compétence, aux droits décisionnels et à la responsabilité à long terme des résultats.

### Les conditions communautaires façonnent la participation au marché du travail

La participation au marché du travail dans le Nord est indissociable des conditions communautaires. Les gens ne s'installeront pas ni ne resteront dans des communautés où le logement est indisponible ou inadéquat, l'accès aux soins est limité, ou l'éducation et les services sont sous tension. Les stratégies qui traitent la disponibilité de la main d'œuvre comme une contrainte externe, plutôt que comme un résultat influencé par l'investissement dans les systèmes communautaires, échouent de façon récurrente.

La préparation exige donc une attention directe au logement, à la santé, à l'éducation et à la sécurité comme prérequis à l'activité économique. Les communautés soutenues, confiantes et vivables sont mieux placées pour attirer et retenir les personnes, et pour participer de manière significative aux occasions de développement. Traiter ces investissements comme secondaires ou compensatoires mine à la fois la participation de la main d'œuvre et les résultats économiques.

### La gouvernance et la capacité locale sont déterminantes

La capacité de gouvernance locale est un facteur déterminant de la préparation. Les gouvernements nordiques et autochtones sont souvent appelés à participer à des négociations complexes, à des processus réglementaires et à des ententes de partenariat sans ressources internes suffisantes. Ce déséquilibre ralentit la prise de décision et accroît la dépendance à l'égard d'acteurs externes, affaiblissant le contrôle communautaire sur les résultats.

Investir dans la gouvernance et les capacités de développement économique renforce la clarté, accélère l'alignement et assure la continuité malgré les changements politiques et de direction. La capacité à ce niveau constitue une infrastructure essentielle à l'exécution. Des institutions solides ancrent la confiance et créent les conditions dans lesquelles le développement peut progresser sur des bases stables.

## Structure : favoriser l'activité économique

### Des systèmes habilitants, pas des actifs isolés

Les possibilités économiques dans l'Arctique et le Nord ne sont limitées ni par le potentiel ni par les objectifs stratégiques, mais par l'absence de systèmes habilitants coordonnés. Le transport, l'énergie, la connectivité et les services publics fonctionnent comme un système interdépendant, mais ont souvent été planifiés et mis en œuvre de manière isolée. La fragmentation augmente les coûts, allonge les délais et limite de manière substantielle la faisabilité.

Dans une grande partie du Nord, l'accès limité contraint la construction de logements, la prestation de soins de santé, la mobilité de la main d'œuvre et l'intervention d'urgence. Ces défis sont amplifiés par une chaîne d'approvisionnement nordique et arctique sous développée qui renchérit le coût de la vie et du développement. Le Nord est coûteux non par fatalité, mais parce que les systèmes d'infrastructure essentiels n'ont pas été construits ni intégrés pour soutenir une activité économique à long terme.

### Séquençage des infrastructures et efficacité de la chaîne d'approvisionnement

Historiquement, l'investissement en infrastructures s'est concentré sur des projets individuels plutôt que sur la performance du système. Les routes, les pistes d'atterrissage, les ports, l'électricité, la large bande et le logement ont évolué de façon inégale, souvent sans égard à la manière dont ces éléments fonctionnent ensemble. Il en résulte des capacités bloquées dans certains domaines et des contraintes aiguës dans d'autres. Bon nombre des mêmes actifs de transport, de logistique, d'énergie et de communications qui permettent le développement des ressources soutiennent également l'état de préparation en matière de défense et la présence nationale. Cela fait des infrastructures intégrées à double usage une façon pratique de renforcer la souveraineté tout en bâtissant une économie nordique durable.

Une approche plus délibérée à l'échelle du système peut améliorer concrètement les résultats. Relier le transport terrestre, l'accès aérien, la logistique, l'énergie et la connectivité dans des réalisations coordonnées crée des plateformes partagées qui servent simultanément les communautés, l'industrie et les priorités nationales. Renforcer les chaînes d'approvisionnement de cette manière réduit les coûts, améliore la fiabilité et rend possible une participation économique soutenue.

### Voies de développement et vitesse de décision

La structure est également définie par la clarté des voies de développement. L'incertitude entourant les permis, l'aménagement du territoire et les cadres de retombées et d'avantages introduit des risques et des retards. Si une surveillance rigoureuse est essentielle, l'imprévisibilité ne l'est pas. La certitude quant aux processus, aux rôles et aux échéanciers renforce la confiance de toutes les parties et soutient une meilleure prise de décision.

La fragmentation entre les programmes gouvernementaux ralentit encore davantage la mise en œuvre. De multiples sources de financement, mandats et processus d'approbation fonctionnent souvent en parallèle plutôt qu'en concertation, ce qui alourdit le fardeau administratif et atténue les résultats. Réduire la fragmentation de la prise de décision, aligner les programmes et clarifier les responsabilités accélère l'exécution sans compromettre la surveillance. Accélérer la prise de décision exigera un mécanisme dédié, doté de l'autorité nécessaire pour coordonner les priorités, séquencer les investissements et traverser les silos ministériels. Cela contribuera à faire passer les projets nordiques de la planification à l'exécution sans réinitialisations répétées.

### Les infrastructures en tant que systèmes d'intérêt public

Les infrastructures habilitantes dans le Nord doivent être comprises comme des systèmes d'intérêt public plutôt que comme des projets étroits. Bien que des financements importants aient été annoncés au fil du temps, la mise en œuvre a pris du retard parce que les capitaux ont été structurés autour de projets individuels plutôt que d'investissements séquencés à l'échelle du système. Le financement doit soutenir la préparation dès le départ et se poursuivre tout au long de la conception, l'obtention des permis et l'exécution. Les routes, les systèmes énergétiques, l'eau et la large bande servent autant la vie quotidienne que l'activité industrielle. Évaluer ces actifs selon des perspectives financières à court terme occulte leur valeur économique et sociale plus large.

Lorsque l'infrastructure est planifiée comme un système partagé, elle soutient à la fois le développement et la qualité de vie. Elle renforce les objectifs nationaux tout en améliorant les conditions communautaires, ce qui consolide la base sociale d'une présence à long terme.

## Construction : capacité, entreprises et valeur locale

### Passer de la planification à la réalisation

Des conditions habilitantes et une structure appropriée créent du potentiel, mais les résultats dépendent de l'exécution. Construire une économie nordique durable exige de passer de la planification à l'action d'une manière qui renforce intentionnellement la capacité locale à chaque cycle d'activité. Les projets ponctuels et les projets pilotes ne créent pas d'élan à moins d'être conçus pour renforcer, au fil du temps, les compétences, les institutions et la confiance.

Les stratégies de développement doivent donc miser sur la répétition et l'apprentissage. Chaque projet devrait renforcer davantage les capacités qu'il n'en mobilise, permettant aux initiatives suivantes d'avancer plus rapidement et à plus grande échelle.

### Entreprises locales et autochtones comme ancrages

Les entreprises dirigées localement et par des Autochtones sont essentielles pour retenir la valeur dans le Nord. Lorsque la propriété, la gouvernance et la prise de décision demeurent externes, les bénéfices économiques s'échappent des communautés et la résilience à long terme s'en trouve affaiblie. Les partenariats et la propriété autochtones alignent l'activité économique sur les priorités communautaires tout en renforçant la certitude et la légitimité.

Les modèles conventionnels d'approvisionnement et de contractualisation limitent souvent la participation en raison de l'échelle, de l'allocation des risques ou de seuils d'admissibilité. Des approches plus flexibles qui soutiennent les partenariats, la participation progressive et les coentreprises permettent la réalisation tout en développant la capacité des entreprises au fil du temps. L'approvisionnement peut devenir un outil de développement des capacités plutôt qu'un obstacle à la participation.

### Préparation du projet et signaux de marché

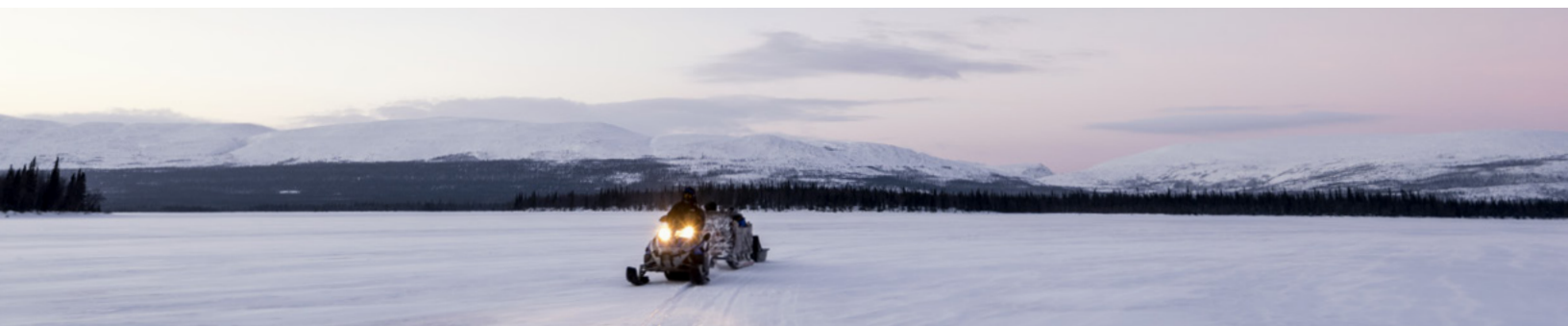
Malgré leurs mérites, de nombreuses possibilités dans le Nord peinent à progresser, car elles s'enlisent avant d'atteindre un niveau de maturité suffisant pour l'investissement. Des lacunes dans l'analyse de faisabilité, les structures de financement et la conception des partenariats ralentissent l'avancement et augmentent le risque pour les communautés comme pour les promoteurs.

Des signaux de demande clairs quant aux échéanciers, aux lieux et aux compétences requises permettent aux communautés, aux entreprises et aux organismes de formation de se préparer plutôt que de réagir. Améliorer la préparation de cette manière accroît la probabilité que les projets passent du concept à la mise en œuvre avec confiance.

### Compétences, leadership et structure de propriété

Le développement des compétences dans le Nord doit aller au-delà de la seule formation technique. Le leadership, la gestion financière, la gouvernance et la capacité de mise en œuvre des projets sont essentiels pour soutenir les entreprises et encadrer la croissance. Une formation alignée sur de réelles possibilités, dispensée de façon à permettre aux personnes de rester connectées à leurs communautés, améliore la participation et la rétention.

Les structures de propriété et de participation déterminent en fin de compte si la valeur se capitalise localement. Accroître la propriété locale crée des flux de revenus pouvant être réinvestis dans le logement, les services et les développements futurs, renforçant la souveraineté économique à long terme.



## Croissance : expansion durable et inclusive

### Passer à l'échelle avec intention

La croissance dans l'Arctique et le Nord doit être délibérée. Passer à l'échelle avant que les systèmes de gouvernance, de main d'œuvre et d'infrastructure ne soient prêts crée de la fragilité et érode la confiance. Une expansion durable dépend de l'identification de ce qui fonctionne, de son renforcement et de son extension à un rythme que les communautés et les institutions peuvent absorber.

Les stratégies de croissance doivent privilégier la durabilité plutôt que la vitesse. Le succès se mesure à la capacité des résultats à perdurer à travers les cycles d'investissement, les changements de direction et l'incertitude des marchés.

### Les résultats communautaires et économiques sont liés

La croissance économique et le développement communautaire sont indissociables dans le Nord. Les possibilités d'emploi ne peuvent être soutenues sans logement, soins de santé, éducation et continuité culturelle. Lorsque les systèmes communautaires sont sous tension, la rétention de la main d'œuvre diminue et les résultats des projets s'affaiblissent.

À l'inverse, des communautés en santé, connectées et enracinées sont mieux placées pour soutenir une activité économique à long terme. Les stratégies de croissance qui intègrent les dimensions sociales et économiques créent de la résilience plutôt que de la dépendance.

### Réinvestissement et valeur intergénérationnelle

La croissance à long terme dépend du réinvestissement. Les revenus générés par le développement doivent soutenir l'infrastructure, l'éducation, le logement et les projets futurs afin que la prospérité s'accumule au fil du temps plutôt que de se dissiper au niveau des projets. Convertir le développement de ressources finies en bénéfices publics durables exige des mécanismes qui permettent de capter et de réinvestir la valeur au fil du temps pour s'assurer que la croissance d'aujourd'hui renforce la capacité communautaire et économique à long terme. Cette logique de réinvestissement crée de l'élan et réduit la dépendance au financement externe.

Les approches qui transforment des ressources finies en bénéfices publics à long terme renforcent les résultats intergénérationnels. Elles alignent le développement sur la gérance et renforcent la responsabilité partagée envers la prospérité future.

### Présence durable et autodétermination

Une croissance durable renforce l'autodétermination. Lorsque les communautés contrôlent les voies de développement, les flux de revenus et les décisions de réinvestissement, les résultats sont plus stables et s'alignent mieux sur les priorités à long terme. De solides connexions avec les marchés régionaux, nationaux et mondiaux soutiennent en outre la diversification et la résilience.

Collectivement, une expansion inclusive traduit un passage de projets épisodiques à des systèmes durables. Elle renforce les institutions, ancre la présence et veille à ce que l'attention renouvelée portée au Nord se traduise par une prospérité partagée et une souveraineté partagée durables. Les progrès soutenus dépendent également de la sensibilisation accrue du public au fait que le Nord est au cœur de l'avenir du Canada, renforçant l'engagement politique, économique et social à long terme.

Il est temps d'explorer de nouvelles façons de travailler avec les communautés et les dirigeants du Nord, en utilisant des approches comme des tables consultatives conjointes pour trouver ensemble des solutions efficaces.

# Contactez-nous



**Andrew Pau**  
**Partenaire et leader du secteur des transports,  
gouvernement et services publics (G&PS)**

Tél. : +1 604 640 3295

Courriel : apau@deloitte.ca



**Shannon Lundquist**  
**Associée, Technologie  
et Transformation**

Tél. : + 1 613 751 5456

Courriel : slundquist@deloitte.ca



**Jessica Dickson**  
**Associée, Stratégie et  
Conception d'Affaires**

Tél. : + 1 778 331 6744

Courriel : jedickson@deloitte.ca



**Elodie Young**  
**Directrice principale, Stratégie,  
Risques et Transactions**

Tél. : + 1 416 607 1075

Courriel : eloyoung@deloitte.ca

## Deloitte.

### Avis de non-responsabilité

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

### À propos de Deloitte Canada

Chez Deloitte, notre raison d'être est d'avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer. Notre travail soutient une société prospère où les gens peuvent s'épanouir et saisir des occasions. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises, aide les organisations à trouver des moyens créatifs de déployer des capitaux, habilite des institutions sociales et économiques justes, fiables et efficaces, et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie qui accompagne un avenir durable. Étant le plus grand cabinet de services professionnels détenu et exploité par des Canadiens dans notre pays, nous sommes fiers de travailler aux côtés de nos clients pour avoir une influence positive sur tous les Canadiens.

Deloitte offre des services de premier plan dans les domaines de la consultation, de l'audit et de la certification, de la fiscalité, des services-conseils et des services gérés à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> et à des milliers de sociétés fermées. Nous réunissons des compétences, des perspectives et des services de classe mondiale pour aborder les enjeux d'affaires les plus complexes de nos clients.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Pour en apprendre plus sur Deloitte Canada, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [X](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).