



Rapport final

***Évaluation de la Stratégie
d'approvisionnement auprès
des entreprises autochtones***

Numéro du projet : 1570-7/13057

Juin 2014

Direction générale de l'évaluation,
de la mesure du rendement et de l'examen
Secteur de la vérification et de l'évaluation

Table des matières

Résumé	ii
Réponse de la direction et plan d'action	v
1. Introduction	1
1.1 Aperçu	1
1.2 Profil du programme SAEA.....	1
2. Méthodologie d'évaluation	1
2.1 Portée et calendrier de l'évaluation	1
2.2 Éléments et questions d'évaluation	1
2.3 Méthodologie d'évaluation	2
2.4 Considérations, points forts et limites	5
2.5 Rôles, responsabilités et assurance de la qualité	6
3. Constatations de l'évaluation – Pertinence	8
3.1 Besoin continu	8
3.2 Conformité aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques ministériels.....	10
3.3 Conformité aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral	13
4. Constatations de l'évaluation – Rendement (efficacité/réussite)	17
4.1 Réalisation des résultats escomptés;	17
4.2 Efficacité et économie	29
5. Conclusions et recommandations	31
Conclusions.....	31
Recommandations.....	32
Appendice A – Modèle logique de la SAEA (selon le CGRR-CVAR de 2008)	33
Appendice B – Modèle logique de l'entrepreneuriat autochtone	34
Appendice C – Comparaison des approches en matière d'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones	36
Appendice D – Grille des questions du sondage	40
Appendice E : Matrice d'entrevue	49
Appendice F : Matrice des éléments de preuve	60

Résumé

La Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen (DGEMRE), conformément à la Politique du Conseil du Trésor sur l'évaluation, a effectué une évaluation de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA) et des activités connexes, y compris de l'Initiative sur la participation des autochtones au marché du travail. L'objectif était de fournir une évaluation de la pertinence et du rendement du programme fondée sur des données probantes neutres, afin d'éclairer le processus décisionnel relatif à l'affectation et à la réaffectation des ressources, ainsi que de favoriser l'apport d'améliorations aux politiques et au programme au besoin. Les résultats et les activités de la SAEA s'inscrivent sous le résultat stratégique *Les terres et l'économie*.

Sachant que les entreprises autochtones sont sous-représentées parmi les sociétés qui participent au processus de passation des marchés du gouvernement fédéral et qui remportent des marchés, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) s'est associé à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour élaborer la SAEA en 1995. En mettant en place cette stratégie, le gouvernement du Canada savait que, tout en permettant de satisfaire à son principal objectif qui est d'obtenir des biens et services aux prix du marché, l'approvisionnement était également pour les entreprises autochtones un outil de croissance leur permettant d'acquérir de l'expérience, de développer leurs capacités et de former des partenariats avec d'autres entreprises dans le but de faire concurrence pour tirer profit d'occasions d'affaires. La SAEA visait à appuyer et à favoriser la croissance économique du secteur commercial autochtone par une plus grande participation au processus d'approvisionnement du gouvernement. La SAEA est entrée en vigueur le 1^{er} avril 1996, conformément à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor, ce qui en a fait une politique pangouvernementale, applicable à tous les ministères et organismes fédéraux aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (à l'exception de l'Agence du revenu du Canada). La SAEA est dirigée par AADNC et elle est assujettie aux avis associés à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor.

L'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail propose des activités de défense des intérêts qui visent à sensibiliser et à informer les employeurs sur les avantages d'embaucher des Autochtones, à appuyer des partenariats avec divers intervenants afin d'accroître la capacité des employeurs à recruter, promouvoir et retenir les employés autochtones, et à réunir les employeurs, les employés autochtones existants et potentiels ainsi que d'autres parties.

La portée de l'évaluation couvre la période qui s'échelonne de 2007 à 2008 et de 2012 à 2013. L'évaluation a été effectuée par la DGEMRE avec l'appui d'Auguste Solutions and Associates Inc., qui a effectué des entrevues auprès d'informateurs clés à l'extérieur du gouvernement fédéral, et Harris Decima, qui s'est occupé de la gestion de la mise en œuvre d'un sondage téléphonique et en ligne. Le rapport final a été préparé par la DGEMRE.

Les données probantes compilées aux fins de la présente évaluation ont donné lieu aux constatations suivantes.

En ce qui concerne la pertinence :

1. Il est nécessaire d'investir de manière continue dans les initiatives conçues pour renforcer les entreprises autochtones viables. Bien que la SAEA appuie cet objectif, le fait que l'approche favorise généralement les entreprises plus grandes et mieux établies par rapport aux entreprises et entrepreneurs nouveaux et plus petits suscite des inquiétudes.
2. Les objectifs de la SAEA cadrent bien avec les priorités gouvernementales et les résultats stratégiques ministériels. Les méthodes utilisées pour répondre à ces objectifs doivent être constamment adaptées en fonction des besoins et des milieux commerciaux en évolution afin d'assurer une contribution optimale à ces objectifs.
3. Les activités actuelles de la SAEA concordent avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.

En ce qui concerne le rendement :

4. La SAEA fait en sorte que les sociétés autochtones remportent une portion accrue des marchés au fil du temps, et des progrès considérables ont été réalisés pour promouvoir l'approvisionnement auprès de ces sociétés. Les données compilées à ce jour, toutefois, ne permettent pas d'effectuer une analyse complète à savoir si la SAEA appuie véritablement la création et l'expansion d'entreprises autochtones viables, et ne permet pas de dresser un portrait complet du rendement.
5. Les attentes relatives à l'effet de levier découlant de la SAEA n'ont jamais été énoncées ou mesurées, et elles ne sont plus intégrées comme résultat officiel de la SAEA.
6. L'adoption de stratégies d'approvisionnement auprès d'Autochtones ou d'ententes de participation ainsi que l'appariement de la capacité commerciale des Autochtones aux possibilités d'affaires et d'approvisionnement sont des résultats qui n'ont été déterminés et énoncés que tout récemment. La SAEA et les initiatives sur la participation des Autochtones au marché du travail ont généré une quantité importante de recherches dans les secteurs de la potasse, de la construction de navires et de l'électricité, et donné lieu à des séances d'information et de formation axées sur les compétences en matière de développement d'entreprise, à la promotion de l'approvisionnement et des affaires et à des activités faisant la promotion des femmes autochtones en affaires.
7. La principale ombre au tableau de la réussite de la SAEA a trait à la complexité du processus d'approvisionnement et aux difficultés rattachées à l'obtention des occasions d'acquiescer l'expérience nécessaire pour être qualifié pour les marchés gouvernementaux.
8. D'une façon générale, la SAEA et ses activités connexes représentent une approche économique pour appuyer les entreprises autochtones dans le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones. Les sommes importantes actuellement investies dans les grandes conférences, toutefois, pourraient être dépensées à meilleur escient pour offrir un meilleur accès à des initiatives de formation ciblée conçues précisément pour appairer les entreprises aux occasions économiques, leur fournir une

formation adéquate sur la façon de présenter des soumissions dans le cadre de processus concurrentiels, et sur la façon d'être plus concurrentiel et de saisir les occasions qui se présentent à l'échelle régionale.

Par conséquent, il est recommandé qu'AADNC :

1. Élabore une approche améliorée pour la SAEA, adaptée aux besoins différents des divers types d'entreprise, notamment en mettant un accent renforcé sur la prestation de formations directes et à l'échelle régionale pour aider les sociétés autochtones nouvelles et plus petites à s'y retrouver dans l'environnement de plus en plus complexe et concurrentiel de l'approvisionnement;
2. Collabore avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour s'assurer que des données sur le rendement compilées sur une base continue permettent de dresser le profil complet des entreprises qui remportent des marchés d'approvisionnement selon la valeur et le type tant pour les marchés réservés que pour les marchés indirects;
3. Mette au point de meilleurs mécanismes de responsabilisation pour déterminer plus précisément si les soumissionnaires se qualifient ou non en tant qu'Autochtones; et
4. Dans le cadre de la promotion de la SAEA, collabore avec les autorités contractantes pour accroître les chances de réussite des entreprises autochtones, y compris en encourageant une utilisation plus judicieuse de l'option d'affichage pour une période de 25 jours.

Réponse de la direction et plan d'action

Titre du projet : Évaluation de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones

Numéro du projet : 1570-7/13057

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre et secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues
<p>1. Élabore une approche améliorée pour la SAEA, adaptée aux besoins différents des divers types d'entreprise, notamment en mettant un accent renforcé sur la prestation de formations directes et à l'échelle régionale pour aider les sociétés autochtones nouvelles et plus petites à s'y retrouver dans l'environnement de plus en plus complexe et concurrentiel de l'approvisionnement</p>	<p>La Direction générale de l'entrepreneuriat autochtone (DGEA) approuve. Elle prendra les mesures suivantes :</p> <p><i>Mesure A</i> : Sensibilisation par la diffusion de la nouvelle vidéo sur la SAEA;</p> <p><i>Mesure B</i> : Multiplier les activités de sensibilisation et de formation sur les processus d'acquisition fédéraux, et la façon d'accéder aux possibilités d'approvisionnement (p. ex. travailler avec les bureaux régionaux pour avoir des kiosques lors des conférences pertinentes; collaboration accrue avec le Bureau des petites et moyennes entreprises; s'appuyer sur l'actuel protocole d'entente pour la formation, et autres possibilités connexes);</p> <p><i>Mesure C</i> : Financement pour la recherche / analyse des écarts avec le Conseil canadien pour le commerce autochtone et le financement du secteur privé pour déterminer les besoins de formation;</p> <p><i>Mesure D</i>: Projets pilotes de l'Institution financière autochtone (IFA) – Communication et diffusion d'information concernant la SAEA afin de permettre aux entreprises autochtones de participer aux possibilités d'approvisionnement fédérales, et de tirer profit de leur inscription au Répertoire des entreprises autochtones (REA).</p>	<p>Gestionnaires principaux des programmes, Direction de la promotion des affaires et des approvisionnements autochtones (gestionnaires responsables des activités de sensibilisation et de financement, et les partenariats avec les IFA.)</p>	<p>Mesure A : Vidéo 1 diffusée en juillet 2014. Les vidéos 2 et 3 seront diffusées en novembre 2014.</p> <p>Mesure B : <i>Date prévue de la mise en œuvre</i> : Le plan de travail sera créé en juillet 2014 – activité continue.</p> <p>Mesure C : <i>Date prévue de la mise en œuvre</i> : Discussion initiée en juin 2014.</p> <p><i>Date d'achèvement</i> : Mars 2015.</p> <p>Mesure D : Deux projets pilotes ont débuté en 2013, et deux autres commenceront en 2014.</p> <p><i>Date d'achèvement</i> : Mars 2015.</p>

<p>2. Collabore avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour s'assurer que des données sur le rendement compilées sur une base continue permettent de dresser le profil complet des entreprises qui remportent des marchés d'approvisionnement selon la valeur et le type tant pour les marchés réservés que pour les marchés indirects</p>	<p>La DGEA approuve et s'engage à prendre les mesures suivantes :</p> <p><i>Mesure A</i> : Continuer de travailler avec TPSGC afin de trouver des options pour remplacer les données d'inscription des fournisseurs (DIF) à titre d'indicateurs autochtones permettant la validation exacte des données sur les achats accessoires auprès de fournisseurs autochtones;</p> <p><i>Mesure B</i> : Explorer une approche pangouvernementale (initiative du SM sur la simplification des services électroniques pour les entreprises) à l'égard d'un indicateur commun utilisé par tous les ministères et organismes fédéraux.</p>	<p>Gestionnaire principal des programmes, Direction de la promotion des affaires et des approvisionnements autochtones (gestionnaire responsable du REA et des partenariats avec TPSGC)</p>	<p><i>Mesure A</i> : <i>Date prévue de la mise en œuvre</i> : PE avec TPSGC signé en juillet 2014</p> <p><i>Date d'achèvement prévue</i> : Mars 2016.</p> <p><i>Mesure B</i> : <i>Date prévue de la mise en œuvre</i> : Analyse de rentabilisation afin de mettre en œuvre un identificateur commun qui devrait être prêt à l'automne 2014.</p>
<p>3. Mette au point de meilleurs mécanismes de responsabilisation pour déterminer plus précisément si les soumissionnaires se qualifient ou non en tant qu'Autochtones</p>	<p>La DGEA approuve et s'engage à prendre les mesures suivantes :</p> <p><i>Mesure A</i> : Accroître les ressources de vérification au moyen d'approches novatrices;</p> <p><i>Mesure B</i> : Accroître le nombre de vérifications préalables et postérieures à l'attribution et de vérifications aléatoires;</p> <p><i>Mesure C</i> : Élaborer une trousse de vérification pour les vérificateurs internes;</p> <p><i>Mesure D</i> : Mieux faire connaître le processus de vérification auprès des autorités contractantes et de la communauté de l'approvisionnement;</p> <p><i>Mesure E</i> : Renforcer l'examen d'achatsetventes.gc.ca aux fins de vérification.</p>	<p>Gestionnaire principal des programmes, Direction de la promotion des affaires et des approvisionnements autochtones (gestionnaire responsable du dossier de la vérification)</p>	<p><i>Action A</i> : <i>Date prévue de la mise en œuvre</i> : Un étudiant a été embauché à temps partiel en juin 2014 et un deuxième vérificateur sera embauché en août 2014.</p> <p><i>Date d'achèvement prévue</i> : Mai 2015</p> <p><i>Mesure B</i> : <i>Date prévue de la mise en œuvre</i> : mai 2014</p> <p><i>Date d'achèvement prévue</i> : Mars 2015</p> <p><i>Action C</i> : <i>Date prévue de la mise en œuvre</i> : Élaboration du document de travail. <i>Date d'achèvement prévue</i> : septembre 2014</p> <p><i>Action D</i> : <i>Date prévue de la mise en œuvre</i> : juin 2014 – activité continue.</p> <p><i>Action E</i> : <i>Date prévue de la mise en œuvre</i> : juin 2014 – activité continue.</p>

<p>4. Dans le cadre de la promotion de la SAEA, collabore avec les autorités contractantes pour accroître les chances de réussite des entreprises autochtones, y compris en encourageant une utilisation plus judicieuse de l'option d'affichage pour une période de 25 jours</p>	<p>La DGEA approuve et s'engage à prendre les mesures suivantes : <i>Mesure A</i> : Offrir 20 séances d'information à la communauté de l'approvisionnement et aux entreprises autochtones concernant les options d'affichage et les options d'affichage souples, ainsi que les options d'affichage pour les marchés réservés pour l'exercice 2014-2015 – de façon continue les années suivantes.</p>	<p>Gestionnaire principal des programmes, Direction de la promotion des affaires et des approvisionnements autochtones (gestionnaire responsable du maintien du partenariat avec TPSGC).</p>	<p><i>Mesure A</i> : <i>Date prévue de la mise en œuvre</i> : juillet 2014 - <i>Date d'achèvement prévue</i> : mars 2017.</p>
---	---	--	---

Je recommande l'approbation par le Comité de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen, de la réponse de la direction et du plan d'action.

Originale signée par :

Michel Burrowes

Directeur, Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen

J'approuve la réponse de la direction et le plan d'action ci-dessus.

Originale signée par :

Sheilagh Murphy

Sous-ministre adjoint, Terres et développement économique

La Réponse de la direction et plan d'action pour l'Évaluation de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones ont été approuvés par le Comité de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen le 20 juin 2014.

1. Introduction

1.1 Aperçu

La Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen (DGEMRE) d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) a effectué une évaluation de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA) et des activités connexes dans le cadre de l'ancienne Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail (appelée le programme Entrepreneuriat autochtone à compter d'avril 2014). Le programme a pour objectif de tirer profit des possibilités d'approvisionnement du gouvernement pour améliorer la viabilité des entreprises autochtones et ainsi accroître le développement économique et l'emploi des Autochtones. La présente évaluation répond à l'exigence de la Politique du Conseil du Trésor sur l'évaluation qui consiste à fournir une appréciation neutre et fondée sur des éléments probants pour porter un jugement sur la pertinence et le rendement des programmes.

La dernière évaluation de la SAEA a eu lieu en 2006-2007. L'évaluation actuelle, qui porte sur toutes les activités accomplies de 2007-2008 à 2012-2013, a été réalisée entre octobre 2013 et avril 2014 par la DGEMRE avec l'aide de deux entreprises de consultation. Sous la direction de la DGEMRE, Auguste Solutions and Associates Inc. a mené et analysé des entrevues auprès de sujets clés dans des secteurs autres que le gouvernement fédéral, tandis que la société Harris Decima a réalisé un sondage auprès de coordonnateurs de la SAEA, de gestionnaires du matériel ou du personnel lié à la passation des marchés et de quelques entreprises autochtones. La DGEMRE a dirigé la conception de tous les outils d'évaluation et de la méthodologie; a réalisé des entrevues auprès de représentants du gouvernement fédéral; a procédé à des examens et à des analyses de documents et de données; a analysé l'information découlant des entrevues et du sondage; et a rédigé le rapport final.

Ce rapport final contient une description détaillée de la SAEA et de toutes les initiatives et activités connexes, un aperçu de la méthodologie, des renseignements détaillés sur les principales constatations, une série de recommandations et les réponses qui s'y rattachent ainsi que des plans d'action. L'évaluation s'est aussi penchée sur d'autres questions pertinentes d'appréciation, des pratiques exemplaires et des leçons apprises.

1.2 Profil du programme SAEA

Contexte et description

Sachant que les entreprises autochtones sont sous-représentées parmi les sociétés qui participent au processus de passation des marchés du gouvernement fédéral et qui remportent des marchés, AADNC s'est associé à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada mettre au point la SAEA en 1995.

En mettant en place cette stratégie, le gouvernement du Canada savait que, tout en permettant de satisfaire à son principal objectif qui est d'obtenir des biens et services aux prix du marché, l'approvisionnement était également pour les entreprises autochtones un outil de croissance leur permettant d'acquérir de l'expérience, de développer leurs capacités et de former des partenariats avec d'autres entreprises dans le but de faire concurrence pour tirer profit d'occasions d'affaires. La SAEA visait à appuyer et à favoriser la croissance économique du secteur commercial autochtone par une plus grande participation au processus d'approvisionnement du gouvernement. La SAEA est entrée en vigueur le 1^{er} avril 1996, conformément à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor, ce qui en a fait une politique pangouvernementale¹, applicable à tous les ministères et organismes fédéraux aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (à l'exception de l'Agence du revenu du Canada). La SAEA est dirigée par AADNC et elle est assujettie aux avis associés à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor.

En juin 2009, le gouvernement du Canada a annoncé le nouveau Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones de concert avec un plan d'action pour faciliter sons application. La SAEA s'inscrit dans le Plan d'action de 2009 visant la mise en œuvre du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones. Pour aider les entreprises autochtones à surmonter les obstacles à l'accès au processus fédéral, le gouvernement a investi 8,3 millions de dollars par l'intermédiaire du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones sur quatre ans (2009-2013) dans la SAEA.

La SAEA appuie les priorités gouvernementales suivantes établies dans le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones de 2009² :

- *optimise les résultats économiques pour les Canadiens autochtones*, par l'adjudication de contrats, l'exigence relative aux employés autochtones, les exigences relatives aux travaux exécutés par des employés autochtones pendant la durée d'un contrat, etc.;
- *appuie le développement des compétences et la formation de manière à créer de nouvelles possibilités et de nouveaux choix pour les Autochtones*, en obligeant les entreprises autochtones à employer des Autochtones (et à leur offrir la formation nécessaire);
- *multiplie les investissements et favorise les partenariats avec le secteur privé en vue de produire une croissance durable pour les Autochtones*, en encourageant la création de coentreprises formées d'entrepreneurs autochtones et non autochtones, et des ententes de contribution avec des entreprises privées pour établir des partenariats commerciaux durables avec des entreprises autochtones; et
- *agit pour éliminer les obstacles en vue de laisser la place aux entreprises pour grandir et réussir*, en mettant à la disposition des entreprises autochtones et la formation et les outils nécessaires pour comprendre et utiliser le système fédéral d'appel d'offres afin de remporter des contrats.

¹ http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/dcgpubs/ContPolNotices/9610-fra.asp

² Gouvernement du Canada (2009), Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones, <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100033501>, p. 2.

En outre, le Cadre indique la voie à suivre pour améliorer la capacité des fournisseurs autochtones à soumissionner et remporter des contrats, pour sensibiliser davantage les ministères fédéraux à la stratégie et pour accroître la mise en œuvre de la stratégie parmi les ministères fédéraux, et augmenter le nombre d'entreprises inscrites au Répertoire des entreprises autochtones.

Les engagements énoncés dans la SAEA et le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones constituent le fondement d'une démarche moderne de renforcement des partenariats commerciaux et de l'approvisionnement autochtones à vaste échelle. La mise au point de cette démarche moderne faisait partie d'un engagement indiqué dans la feuille de route stratégique *Terres et développement économique* de 2010.

L'Accord de libre-échange nord-américain et l'Accord relatif aux marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce prévoient qu'il y aura des activités d'approvisionnement qui sont considérées comme « réservées » aux petites entreprises et à celles de minorités. Les marchés réservés aux entreprises autochtones ne sont donc pas assujettis aux dispositions de ces deux accords commerciaux internationaux.

Les programmes de développement économique d'AADNC englobent aussi l'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail, qui est censée profiter aux Autochtones au Canada. Cette initiative vise à accroître la participation des Autochtones à l'économie par des occasions de développement économique et d'emploi. Les mesures prises dans le cadre de l'initiative tentent de supprimer les obstacles susceptibles d'entraver les occasions d'affaires et d'emploi pour les Autochtones. Ces mesures sont les suivantes : sensibiliser davantage les gens aux problèmes d'emploi des Autochtones; encourager et maintenir en poste des employés autochtones; renforcer les capacités et les compétences des entreprises autochtones; établir des partenariats avec des organisations autochtones et le secteur privé; mettre en valeur les capacités des Autochtones; et promouvoir le partage de l'information et la création de réseaux entre les intervenants.

Objectifs et résultats attendus

Objectifs et activités du programme

À l'appui du principal objectif du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones, la SAEA ***met à profit l'approvisionnement du gouvernement fédéral pour améliorer la participation des membres des collectivités des Premières Nations, des Inuits et des Métis à l'économie canadienne.*** Le raisonnement qui sous-tend cet objectif est que la réussite d'entreprises autochtones créera des emplois pour les Autochtones et les non-Autochtones et contribuera à renforcer les économies locales.

Dans le cadre de la présente évaluation, cet objectif est directement lié au résultat stratégique *Les terres et l'économie* de l'Architecture des activités de programme 2012-2013 d'AADNC, et plus particulièrement à l'activité de programme *Développement économique des Autochtones* et à la sous-activité *Entrepreneuriat autochtone* en offrant plus de soutien aux entreprises autochtones pour commercialiser leurs biens et services. Ainsi, l'objectif de la SAEA est de tirer profit des possibilités d'approvisionnement du gouvernement fédéral en vue d'améliorer la viabilité des entreprises autochtones et d'accroître le développement économique et l'emploi des Autochtones.

En 2014-2015, la SAEA relève du résultat stratégique de l'Architecture d'alignement des programmes d'AADNC *Les terres et l'économie* et plus particulièrement l'activité de programme *Entrepreneuriat autochtone* et la sous-activité *Possibilités d'affaires*. La SAEA est donc intégrée à l'Architecture pour améliorer l'accès des entreprises autochtones aux marchés gouvernementaux par la promotion de l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones parmi les ministères du gouvernement fédéral et dans les autres ministères³.

Les objectifs de la SAEA comptent les suivants :

- Augmentation du nombre d'entreprises inscrites dans les registres de fournisseurs.
- Augmentation des marchés réservés pour les entreprises autochtones.
- Amélioration dans la fixation d'objectifs et l'établissement de rapports ministériels concernant les approvisionnements autochtones.
- Intensification de la formation et sensibilisation auprès des entreprises et des ministères.
- Prestation de conseils et d'une orientation aux ministères fédéraux, aux gouvernements provinciaux et territoriaux et aux entreprises.
- Recherche sur les éléments pouvant produire des avantages pour les Autochtones ou favoriser leur participation.

La SAEA souhaite atteindre ses objectifs globaux en permettant aux organismes et ministères fédéraux d'établir des marchés réservés pour les entreprises appartenant à des Autochtones (c.-à-d. restreindre l'appel d'offres aux entreprises appartenant à des Autochtones) dans le but ultime d'augmenter le nombre de fournisseurs autochtones qui soumissionnent et qui remportent des marchés fédéraux. La SAEA est formée de quatre composantes :

- **Des marchés réservés obligatoires** : Les marchés réservés obligatoires s'appliquent à tous les marchés fédéraux dont la valeur est supérieure à 5 000 \$ pour des biens et des services fournis à une population principalement autochtone.
- **Des marchés réservés facultatifs** : En plus des marchés réservés obligatoires, les ministères et organismes fédéraux peuvent décider volontairement de réserver des occasions d'approvisionnement aux entreprises autochtones.

³ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. (2014). « Performance Measurement Strategy: 3.1 Aboriginal Entrepreneurship » page 2.

- **Des coentreprises et des partenariats** : Afin de soutenir le développement des entreprises et des capacités, la Stratégie procure un cadre aux entreprises autochtones pour qu'elles forment des coentreprises ou des partenariats avec d'autres entreprises, autochtones ou non autochtones, et permet à ces partenariats de soumissionner pour des marchés qui ont été réservés.
- **Utilisation de critères relatifs aux Autochtones** : Dans les facteurs de qualification et d'attribution des marchés principaux, tous les ministères et organismes fédéraux sont encouragés à offrir des contrats de sous-traitance à des entreprises autochtones.

Les activités sont conçues pour susciter d'une façon dynamique l'intérêt et la participation des fournisseurs autochtones. Le programme vise aussi à sensibiliser davantage les fonctionnaires fédéraux aux capacités des entreprises autochtones qui peuvent répondre à leurs besoins d'approvisionnement, et des conseils sont diffusés auprès du secteur privé et des gouvernements provinciaux concernant le modèle SAEA. Divers outils et méthodes sont utilisés pour appuyer ces activités :

- Établir une base de données sur les entreprises autochtones indiquant les entreprises qui répondent aux critères de la SAEA destinés à démontrer et promouvoir les capacités des Autochtones.
- Mener des activités de sensibilisation et de formation auprès des entreprises et des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.
- Travailler en étroite collaboration avec les entreprises et les intervenants afin d'entreprendre des activités de développement des fournisseurs autochtones.
- Diriger un réseau national interministériel de coordonnateurs de la SAEA visant à favoriser la mise en application et l'appui de la politique.
- Faciliter la mise en œuvre des marchés réservés aux entreprises autochtones au titre de la SAEA, intervenir à cette fin et donner des conseils et une orientation.
- Surveiller et participer pour déterminer et négocier des marchés réservés et des possibilités d'approvisionnement.

L'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail comporte des activités pour favoriser l'expansion et promouvoir les entreprises ainsi que des activités d'alphabétisation et de défense des intérêts, qui visent à sensibiliser les employeurs et à les informer sur les avantages d'embaucher des Autochtones; à appuyer les partenariats comptant divers intervenants pour augmenter l'accès des entreprises autochtones aux possibilités d'affaires et accroître la capacité des employeurs à recruter, favoriser et maintenir en poste les employés autochtones; et à réunir des fournisseurs autochtones, des acheteurs du gouvernement fédéral et du secteur privé et d'autres parties.

Résultats attendus

La SAEA est censée réaliser les grands objectifs sociaux et économiques du gouvernement fédéral à l'égard du développement économique des Autochtones au moyen des résultats attendus suivants :

- Une plus grande représentation des entreprises autochtones dans les adjudications de contrats des divers ministères, proportionnée à la présence des Autochtones dans le milieu des affaires et de la main-d'œuvre autochtones dans les secteurs industriels canadiens;
- Une plus grande représentation des entreprises autochtones dans les activités d'expansion des entreprises et les registres d'entreprises; et
- Une sensibilisation accrue à l'approvisionnement dans le secteur privé, par la collaboration avec des organisations autochtones.

L'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail vise à augmenter la participation des Autochtones à l'économie en favorisant les débouchés économiques et d'emplois chez les Autochtones dans tous les secteurs. Le résultat immédiat est une hausse du taux d'emploi des Autochtones.

En raison de l'absence d'une stratégie de mesure du rendement de la SAEA dès le début de l'évaluation, la clarification des énoncés relatifs aux résultats indiqués ci-dessus était nécessaire avant le début de l'exercice. En février 2014, une stratégie de mesure du rendement a été formulée pour le programme *Entrepreneuriat autochtone*, qui intégrait des aspects de la sous-activité *Possibilités d'affaires* et qui englobe la SAEA et l'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail. Cette stratégie de mesure du rendement appuiera la planification et la surveillance des programmes et l'établissement de rapports sur les programmes par la désignation et la collecte d'indicateurs clés de rendement qui fournissent des renseignements qui sont utilisés pour la gestion continue du programme et le processus décisionnel et qui serviront aux évaluations futures. L'ébauche du modèle logique pour la SAEA figure à l'appendice A et le modèle logique de l'activité *Entrepreneuriat autochtone* est présenté à l'appendice B.

Gestion de programme, principaux intervenants et bénéficiaires

Gestion de programme et intervenants

Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, et plus particulièrement le sous-ministre adjoint des Terres et du développement économique, est chargé de la gestion, de la surveillance et des rapports liés à la SAEA.

La responsabilité de la gestion de la mise en œuvre à l'échelle gouvernementale incombe à la Direction de la promotion des affaires et des approvisionnements autochtones de la Direction générale de l'entrepreneuriat autochtone. Cette direction supervise les activités quotidiennes relatives à la SAEA et défend la cause de la Stratégie. AADNC est le ministère parrain de la directive de la SAEA et il est chargé de :

- collaborer avec les ministères afin d'établir des objectifs de rendement;
- vérifier la conformité des entreprises aux critères d'admissibilité de la SAEA; et
- fournir des conseils, des outils et une formation aux ministères.

La Direction de la promotion des affaires et des approvisionnements autochtones est chargée de s'assurer que l'information sur la capacité des fournisseurs autochtones de biens et services est diffusée dans l'ensemble du gouvernement et du milieu des affaires canadiens. Des séances d'information sur la SAEA sont offertes aux fournisseurs autochtones de biens et services. La Direction de la promotion des affaires et des approvisionnements autochtones invite le Bureau des petites et moyennes entreprises à offrir une formation sur le processus d'approvisionnement fédéral là où c'est nécessaire.

AADNC coordonne la mise en œuvre de la SAEA au nom du gouvernement fédéral en collaboration étroite avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Secrétariat du Conseil du Trésor.

Compte tenu des directives du Conseil du Trésor, les ministères et organismes doivent avoir recours aux autorités approuvées, aux procédures et au processus d'appel d'offres conformément au *Règlement sur les marchés de l'État* et les notes relatives à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Dans son rôle d'organisme de services communs, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada souligne aux ministères clients le potentiel des marchés réservés facultatifs dans le cadre de la SAEA et les omissions possibles concernant les marchés réservés obligatoires aux termes de la Stratégie.

Industrie Canada

Industrie Canada fournit une plateforme pour la base de données sur les entreprises autochtones d'AADNC, qui est hébergée dans la base de données du Réseau des entreprises canadiennes d'Industrie Canada.

En collaboration avec Industrie Canada, la Direction de la promotion des affaires et des approvisionnements autochtones a mis au point une base de données en ligne sur les entreprises autochtones, qui contient des renseignements sur les entreprises autochtones. La base de données sur les entreprises autochtones sert de moteur de recherche central auquel peuvent accéder les entreprises autochtones, le gouvernement et l'industrie pour connaître les capacités des entreprises autochtones, accroître la visibilité de ces entreprises et favoriser les possibilités d'approvisionnement à l'échelle nationale et internationale.

Ministères et organismes fédéraux

Les ministères et organismes fédéraux sont les principales autorités qui décident de réserver un appel d'offres pour un marché fédéral aux entreprises autochtones inscrites dans le cadre de la SAEA ou d'avoir recours à d'autres éléments de la SAEA, comme la composante autochtone qui exige qu'un pourcentage des travaux dans un contrat soit effectué par une entreprise autochtone.

Chaque ministère et organisme fédéral disposant d'un budget annuel de passation des marchés de plus d'un million de dollars est tenu de fixer des cibles pour l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones, de produire des rapports à cet égard et de nommer un coordonnateur de la SAEA. Les ministères et organismes fédéraux sont encouragés à augmenter leurs achats auprès des entreprises autochtones inscrites dans le cadre de la SAEA et à accomplir des activités de sensibilisation touchant la capacité des entreprises autochtones à participer au processus d'octroi des marchés fédéraux.

Bénéficiaires

Toutes les entreprises autochtones peuvent recourir à la SAEA, y compris les entreprises à propriétaire unique, les sociétés à responsabilité limitée, les coopératives, les partenariats et les organismes à but non lucratif. Pour être considérée comme une entreprise autochtone, une entreprise doit répondre aux critères suivants :

- l'entreprise est détenue et administrée au moins à 51 % par des Autochtones; et
- au moins un tiers des employés sont autochtones, si l'entreprise compte six employés ou plus à temps plein.

Si une entreprise forme une coentreprise, une part équivalant à au moins 51 % de la coentreprise doit être détenue et administrée par une ou plusieurs entreprises autochtones.

De plus, il faut qu'une part d'au moins 33 % de la valeur totale des travaux exécutés dans le cadre du marché soit effectuée par une ou plusieurs entreprises autochtones.

En ce qui concerne l'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail, les bénéficiaires admissibles sont :

1. Les particuliers autochtones;
2. Les Premières Nations et les collectivités inuites;
3. Les gouvernements municipaux;
4. Les syndicats;

5. Les universités et les collèges;
6. D'autres établissements d'enseignement, comme les associations et les conseils sectoriels qui peuvent influencer sur les possibilités d'apprentissage sectorielles; et
7. Les sociétés privées et autochtones.

Ressources du programme

Tableau 1 : Dépenses budgétées pour la SAEA/Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail de 2009-2010 à 2013-2014

		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
SAEA	Fonctionnement et entretien	600 033	831 339	831 339	831 339	831 339
	Salaires	535 012	678 702	678 702	678 702	678 702
	Subventions et contributions	225 000	500 000	500 000	500 000	500 000
	Fonctionnement et entretien, services internes, coûts généraux	40 666	59 398	59 398	59 398	59 398
	Salaires, services internes, frais généraux	30 393	40 859	40 859	40 859	40 859
	Coûts des locaux autorisés (13 % des coûts salariaux) Secrétariat du Conseil du Trésor- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	73 503	93 543	93 543	93 543	93 543
	Régime d'avantages sociaux (20 % du total des coûts salariaux et frais généraux compris dans les coûts salariaux)	113 081	143 912	143 912	143 912	143 912
	TOTAL	1 617 687	2 347 752	2 347 752	2 347 752	2 347 752
	Grand Total	8 660 943,00				

Tableau 2 : Dépenses réelles pour la SAEA/Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail de 2009-2010 à 2013-2014

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles
SA1 – Affaires indiennes et du Nord Canada - COÛTS SALARIAUX	1 088 118,90	1 019 686,50	1 028 297,52	1 330 106,66
NS1 – Affaires indiennes et du Nord Canada - COÛTS NON SALARIAUX	468 780,07	661 219,04	550 621,41	326 404,63
C10 – Subventions et contributions	225 000,00	500 000,00	423 839,92	680 222,03
Total	1 781 898,97	2 180 905,54	2 002 758,85	2 336 733,32
Total général réel	8 302 296,68			

2. Méthodologie d'évaluation

2.1 Portée et calendrier de l'évaluation

L'évaluation a porté sur les activités de programme de la SAEA et les activités connexes dans le cadre de l'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail, accomplies entre 2007-2008 et 2012-2013. Le mandat de l'évaluation a été approuvé par le Comité de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen d'AADNC le 22 février 2013. Le travail sur le terrain a été effectué de septembre 2014 à avril 2014. Le retard découlant de l'approbation du mandat et du début du travail sur le terrain est attribuable aux ressources restreintes et à un volume élevé d'études d'évaluation se déroulant durant cette période.

2.2 Éléments et questions d'évaluation

Conformément au mandat, l'évaluation de la SAEA et des activités connexes a porté sur les questions centrales de la pertinence et du rendement selon les exigences de la *Politique sur l'évaluation* de 2009. Plus particulièrement, l'évaluation s'est concentrée sur les principaux éléments et questions qui suivent :

Pertinence

– *Besoin continu*

La SAEA continue-t-elle à répondre à un besoin démontrable et répond-elle aux besoins des entreprises autochtones? Est-ce que l'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail répond à un besoin manifeste et satisfait aux besoins des Autochtones, des Premières Nations et des Inuits?

– *Harmonisation avec les priorités du gouvernement*

Les objectifs du programme correspondent-ils aux priorités gouvernementales et aux résultats stratégiques d'AADNC?

– *Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral*

Dans quelle mesure les objectifs du programme cadrent-ils avec le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral? Y a-t-il recoupement ou chevauchement avec d'autres politiques ou initiatives?

Rendement

– *Efficacité (succès)*

Dans quelle mesure les résultats attendus de la SAEA (immédiats, intermédiaires et à long terme) sont-ils obtenus?

Dans quelle mesure les facteurs internes et externes influent-ils sur l'obtention des résultats attendus de la SAEA? La SAEA a-t-elle eu des effets positifs ou négatifs imprévus?

Dans quelle mesure la SAEA a-t-elle créé un effet de levier à l'égard du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones?

Dans quelle mesure les programmes de la SAEA sont-ils conformes à la politique, aux directives et aux procédures du Conseil du Trésor?

Des mécanismes appropriés pour l'exécution des activités de la SAEA ont-ils été établis?

- *Manifestations d'efficience et d'économie*
 - La SAEA a-t-elle optimisé ses processus et la quantité/qualité des services afin d'atteindre les résultats attendus? (Efficience)
 - Existe-t-il d'autres moyens, plus efficaces et efficaces de réaliser l'initiative tout en obtenant les mêmes résultats? (Efficience)
 - Est-il possible d'atteindre les résultats attendus de la SAEA en ayant recours à moins de ressources? (Économie)

Autres questions à évaluer

- *Leçons apprises et pratiques exemplaires*

Quels sont les enseignements et pratiques exemplaires qui ont découlé de la mise en œuvre de la SAEA et de programmes semblables dans d'autres administrations, d'autres pays ou dans secteur privé, qui peuvent accroître l'efficacité de la SAEA?

2.3 Méthodologie d'évaluation

Phases d'évaluation

Phase 1: activités préliminaires et évaluation. Avant l'évaluation, la DGEMRE, en collaboration avec l'équipe de la SAEA, a examiné la stratégie de mesure du rendement de la SAEA inachevée en avril 2012 pour prendre en compte les nouvelles activités accomplies depuis l'établissement du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et du Cadre de vérification axé sur les résultats pour la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (voir l'appendice A) et la stratégie de mesure du rendement du nouveau Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones (voir l'appendice B). En décembre 2012, l'équipe chargée de l'évaluation a rencontré l'équipe de direction de la SAEA pour discuter de questions et d'éléments d'évaluation ainsi que de la méthode et de la portée de l'évaluation.

Phase 2 : recherche et analyse. Les principales questions d'évaluation cernées durant la phase de planification de l'évaluation ont guidé toutes les étapes de la collecte de données, de l'analyse et de l'établissement de rapports dans le but ultime de recueillir le plus grand nombre possible de sources de données par la triangulation afin de répondre de manière exhaustive à chaque question.

Phase 3 : établissement de rapports. Plusieurs documents et rapports ont été rédigés pour prendre en compte les données probantes provenant des champs d'enquête de l'évaluation. Ces documents ont été utilisés pour la rédaction du présent rapport provisoire d'évaluation. Le rapport d'évaluation comprend les données probantes, les conclusions et les recommandations relatives à la SAEA et à l'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail, le cas échéant.

Source de données

Examen des documents et revue des médias

Des documents de sources nationales et internationales ont été examinés pour répondre aux principales questions d'évaluation comme la pertinence et le rendement, l'harmonisation du programme avec le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral, et la contribution du programme à l'ensemble du développement économique. Des documents savants à comité de lecture ainsi que des documents intergouvernementaux, non gouvernementaux et relatifs aux entreprises seront regroupés au moyen de mots et d'expressions clés ayant trait à l'approvisionnement et à l'emploi autochtones, notamment les marchés gouvernementaux pour les minorités, les marchés réservés et le développement économique des Autochtones. Les programmes et les politiques d'approvisionnement provinciaux, territoriaux et d'autres pays seront aussi étudiés pour documenter les pratiques exemplaires parmi les programmes de marchés réservés d'approvisionnement et les contrats pour les groupes admissibles (p. ex. entreprises détenues par des Autochtones, des membres de groupes minoritaires ou des femmes). Enfin, les pratiques d'approvisionnement et d'embauche dans le secteur privé seront examinées afin de mieux comprendre toutes les possibilités de passation de marché et d'emploi pour les Autochtones au Canada.

De la même façon, une revue des médias sera réalisée pour vérifier la présence de données probantes à l'appui du rendement et de l'efficacité de la SAEA. La revue des médias consistera à examiner les journaux canadiens et les nouvelles internes d'AADNC. Les recherches seront effectuées au moyen de mots et d'expressions clés ayant trait au programme de la SAEA comme : stratégie d'approvisionnement gouvernementale; stratégie d'approvisionnement pour les entreprises autochtones; initiative de participation de main-d'œuvre autochtone; main-d'œuvre autochtone; marchés gouvernementaux; diversité des fournisseurs, et marchés réservés. Les renseignements recueillis seront classés par thème, en fonction des questions d'évaluation, soit : soutien pour la pertinence du programme; mise en évidence des difficultés et des pratiques exemplaires relatives au concept et à l'exécution; appui au rendement; et efficacité et économie. Les pratiques d'approvisionnement dans le secteur privé et public seront soulignées tout au long de la revue des médias, s'il y a lieu.

Examen des documents

Un examen des documents et dossiers sera effectué et il comprendra, de façon non exhaustive, les présentations au Conseil du Trésor, les discours du Trône, les budgets fédéraux, les mémoires au Cabinet, les rapports du Bureau du Vérificateur général du Canada, les plans de gestion, les rapports sur le rendement et sur l'état d'avancement, les dossiers de projet, les examens des

audits, et d'autres types de documents relatifs à la présente évaluation. Des rapports d'organisations autochtones et d'établissement respectables ont aussi été étudiés. Une recherche a été effectuée sur Internet afin d'obtenir de l'information sur les programmes d'approvisionnement des secteurs privé, internationaux et gouvernementaux pour étayer les solutions de remplacement et les pratiques exemplaires. Ces documents seront analysés et les principaux points seront mis en évidence pour aborder les questions d'évaluation présentées dans le mandat et la matrice d'évaluation.

Entrevues avec des informateurs clés

Il est prévu que des entrevues et des séances de groupes de consultation seront tenues pour fournir de l'information sur les progrès de la SAEA et pour valider et mettre en contexte les renseignements obtenus par d'autres méthodes, notamment :

- gestionnaires d'AADNC/ bureaux régionaux, agents de programme (administration centrale);
- représentants d'autres ministères (y compris le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada);
- coordonnateurs de la SAEA;
- gestionnaires du matériel des ministères fédéraux;
- représentants d'entreprises autochtones;
- représentants de gouvernements provinciaux ou territoriaux (p. ex. Ontario, Manitoba);
- intervenants clés et partenaires économiques (p. ex. institutions financières autochtones, agents de développement économique);
- représentants du secteur privé qui appliquent une politique de responsabilité sociale de l'entreprise axée sur l'approvisionnement autochtone;
- représentants et organisations autochtones; et
- experts en la matière.

Sondage

Afin de recueillir des renseignements précis sur des questions directement liées aux résultats, au rendement, au concept et à l'exécution, aux intervenants et bénéficiaires, la DGEMRE effectuera des sondages auprès des coordonnateurs de la SAEA et des gestionnaires du matériel ministériels. Ces sondages serviront à compléter les entrevues auprès de sujets clés étant donné que ce même processus avait été utilisé pour l'évaluation de la SAEA de 2007 et que le taux de réponse avait été faible. Comme pour l'évaluation de la SAEA de 2007, la DGEMRE envisagera aussi d'effectuer un sondage auprès des entreprises qui ont obtenu des marchés dans le cadre de la SAEA. Toutefois, il faudra déterminer s'il est possible d'obtenir de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et d'autres ministères les coordonnées des personnes-ressources, puisqu'en 2007, l'équipe chargée de l'évaluation avait éprouvé des difficultés en raison de l'absence de données et du fait qu'un certain nombre d'entreprises désignées n'étaient plus en exploitation. Si le même genre de difficultés se présente, la DGEMRE aura recours aux entrevues.

Il a été mentionné dans le rapport de l'évaluation de 2007 qu'une grande enquête auprès des entreprises autochtones au Canada aurait été utile pour évaluer la connaissance de la stratégie et l'opinion qu'en ont les entreprises autochtones. Des discussions avec la Direction de la promotion des affaires et des approvisionnements autochtones et des sociétés de recherche sur l'opinion publique auront lieu pour étudier la faisabilité de cette solution. Si ce n'est pas possible, l'évaluation sera fondée sur l'Enquête sur les entreprises autochtones et les entrevues menées en 2011.

Analyse des données

Les données administratives fournies par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ont servi à étudier les tendances en matière d'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones, dans le cadre de marchés réservés et d'autres arrangements, durant la période visée par l'étude.

2.4 Considérations, points forts et limites

Considérations

1. Puisque la SAEA touche plusieurs ministères ayant différents rôles et responsabilités, la collaboration et l'accès aux données de ces ministères fédéraux sont essentiels à la réussite de la présente évaluation. Pour augmenter les chances de réussite, une procédure de communication a été mise au point de concert avec la Direction de la promotion des affaires et des approvisionnements autochtones pour accroître la participation des coordonnateurs de la SAEA et des gestionnaires du matériel ministériels et l'échange de données.
2. Puisque le Secteur des terres et du développement économique est visé par la rénovation des programmes afin de remplir les engagements figurant dans le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones, les activités entreprises par la Direction de la promotion des affaires et des approvisionnements autochtones peuvent aller au-delà de la présentation initiale concernant la SAEA. L'équipe chargée de l'évaluation a pris en compte ces changements dans l'évaluation.

Points forts

3. La Direction de la promotion des affaires et des approvisionnements autochtones a récemment effectué des recherches et des analyses et a mis en œuvre des projets pilotes de partenariats d'entreprises et d'autres modèles, dont l'exigence de services pour les Autochtones pour obtenir des renseignements sur l'efficacité. Cela aidera l'équipe à répondre aux questions d'évaluation de l'efficacité et l'économie.

Limites

4. Une stratégie de mesure du rendement de la SAEA était en voie d'élaboration durant une grande partie de l'évaluation. La DGEMRE a donc utilisé un ensemble de documents de politiques pour énoncer les résultats escomptés de la stratégie et a mesuré le rendement par rapport à ces résultats.
5. En l'absence d'un système de collecte des données et de données brutes, comme il a été mentionné dans l'évaluation antérieure de la SAEA en 2007, il a été recommandé qu'un système de collecte des données sur le rendement soit mis en œuvre avant mars 2010. Selon le rapport sur l'état de la mise en œuvre en date du 21 mars 2012, un Répertoire des entreprises autochtones et des systèmes de collecte de données ont été mis au point en collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, aux fins de mise en œuvre en 2012-2013. Des données importantes à l'appui des rapports nécessaires sur les indicateurs de rendement ne sont donc disponibles qu'à compter de 2012, ce qui empêche l'analyse de l'émergence et de la croissance d'entreprises particulières au fil du temps (traité plus en détail à la section 3.1).
6. Un sondage a été réalisé dans l'intention d'obtenir l'opinion des entreprises. Bien que les entreprises bien établies ou qui avaient des ententes de marchés réservés avec des ministères fédéraux aient été invitées à participer, l'objectif premier du sondage était de recueillir l'opinion des entreprises établies récemment, et en particulier des entrepreneurs qui ne connaissaient pas la SAEA ou qui n'avaient pas d'ententes de marchés réservés. Des invitations ont été envoyées à 103 entreprises (avec trois courriels de rappel et un appel téléphonique de suivi), mais seulement 15 d'entre elles ont répondu au sondage. La DGEMRE a tenté de mobiliser des organismes par l'intermédiaire des pages des médias sociaux très visitées par les entrepreneurs ou entreprises autochtones pour promouvoir l'invitation, mais aucun arrangement n'a pu être pris dans les délais prescrits pour la collecte des données.

2.5 Rôles, responsabilités et assurance de la qualité

La DGEMRE du Secteur de la vérification et de l'évaluation d'AADNC est l'autorité responsable de cette évaluation. Elle gèrera les travaux conformément à sa politique sur la participation et à son processus de contrôle de la qualité, lesquels cadrent avec la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor. Le travail d'évaluation sera réalisé par le personnel de la DGEMRE et les entrepreneurs sous la direction de celle-ci. La DGEMRE, qui est le chargé de projet, dirigera et gèrera l'évaluation. Durant l'évaluation, il incombera à la DGEMRE d'assurer la liaison avec un groupe de travail lié à l'évaluation.

Un groupe de travail a été mis sur pied pour assurer la qualité et la pertinence de l'approche de l'évaluation, des outils de recherche et des ébauches des éléments livrables. Le groupe de travail comprendra des représentants de divers bureaux régionaux et de l'administration centrale. Présidé par le chargé de projet, le groupe de travail aura pour rôle d'examiner des documents, de participer aux échanges et de fournir à l'équipe chargée de l'évaluation une rétroaction à trois

grandes étapes durant l'évaluation: 1) le rapport sur la méthodologie; 2) les constatations préliminaires; et 3) l'ébauche du rapport final.

Conformément à la politique de la Direction générale, des examens par les pairs seront réalisés à deux moments cruciaux du cycle du projet d'évaluation : rapports sur la méthodologie et ébauches des rapports finaux. Les évaluateurs de la DGEMRE qui n'ont pas participé directement au projet d'évaluation ont effectué des examens internes par les pairs. Les examinateurs ont évalué la qualité de la méthodologie et les rapports finaux, et ils ont veillé à ce qu'ils soient conformes aux politiques, aux normes et aux critères pertinents du Conseil du Trésor, d'AADNC et de la Direction. Les examinateurs internes se sont également intéressés à la conformité des rapports finaux au cadre de référence et aux rapports sur la méthode de l'évaluation. Ils ne sont pas censés valider les renseignements concrets sur les programmes ou les politiques, ni modifier les rapports. Ces tâches incombent à l'équipe de projet.

L'équipe d'évaluation du SAEA, dirigée par un gestionnaire principal de l'évaluation, aura la responsabilité de superviser les activités quotidiennes. La Direction générale de l'entrepreneuriat autochtone sera chargée de trouver et de fournir des documents et des données d'importance pour l'évaluation ainsi que les noms et les coordonnées des agents ministériels et des intervenants clés. D'autres ministères comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Industrie Canada seront des sources sujets clés et de documents.

3. Constatations de l'évaluation – Pertinence

3.1 Besoin continu

Constatation: Il est nécessaire d'investir de manière continue dans les initiatives conçues pour renforcer les entreprises autochtones viables. Bien que la SAEA appuie cet objectif, le fait que l'approche favorise généralement les entreprises plus grandes et mieux établies par rapport aux entreprises et entrepreneurs nouveaux et plus petits suscite des inquiétudes.

Les entrepreneurs autochtones font face à plus de difficultés que les non-Autochtones qui se lancent dans la création, l'exploitation et le maintien d'entreprises. Par exemple, il existe des obstacles législatifs et réglementaires concernant les entreprises exploitées dans une réserve en vertu de l'article 89 de la *Loi sur les Indiens*, selon lequel « [...] les biens d'un Indien ou d'une bande situés sur une réserve ne peuvent pas faire l'objet [...] d'une saisie⁴ ». Par conséquent, les banques et les autres institutions financières hésitent à accorder des prêts aux Autochtones vivant dans des réserves en raison des restrictions imposées à l'utilisation de terrains et de maisons situés dans les réserves comme garanties⁵, ce qui limite potentiellement l'accès des Autochtones au capital commercial, particulièrement aux partenariats de financement et aux prises de participation⁶. Ces obstacles qui entravent l'accès au financement font en sorte que 55 % des entrepreneurs autochtones comptent sur leurs épargnes personnelles à la fois pour le démarrage et le financement continu de leur entreprise par rapport à 17 % qui ont recours à des prêts commerciaux ou du crédit bancaire⁷. Les banques perçoivent aussi les entreprises autochtones comme présentant un risque plus élevé et comme étant associées à des coûts de services plus élevés que les entreprises non autochtones⁸.

En outre, les entreprises situées dans une réserve doivent affronter de lourds processus gouvernementaux qui peuvent entraver le développement commercial. Les processus sont de demande de location de terres des réserves « trop lents et trop lourds »⁹. La longueur du processus et les retards bureaucratiques peuvent entraîner la perte de revenus ainsi que d'occasions d'investissement et de développement économique¹⁰. La Chambre de commerce du Canada a aussi signalé que ses membres qui font régulièrement des affaires

⁴ Parlement du Canada, Comité sénatorial permanent des peuples autochtones. (2007). *Partager la prospérité du Canada – Un coup de main, pas la charité : rapport final : étude spéciale sur la participation des peuples et entreprises autochtones aux activités de développement économique au Canada*, p. 34. Extrait le 12 mars 2014, de : <http://www.parl.gc.ca/content/sen/committee/391/abor/rep/rep06-f.pdf>.

⁵ *Ibid.*, p. 34.

⁶ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. (2012). *Rénovation des programmes à l'appui du développement économique et des terres*, p. 10. Extrait en décembre 2013 de : <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100033527/1100100033559>.

⁷ Conseil canadien pour le commerce autochtone. (2011). *Promise and Prosperity: The Aboriginal Business Survey*. Page 4. Extrait le 28 janvier 2014 de : <https://www.ccab.com/uploads/File/CCAB-businesssurvey-F2-singles.pdf>

⁸ Conseil national de développement économique des Autochtones. (8 juin 2011). *Recommandations pour la rénovation des programmes de développement économique des Autochtones*, p. 11. Extrait le 17 février 2014 de : <http://www.naedb-cndea.com/french/reports/recommandation-pour-la-renovation-des-programmes.pdf>

⁹ Comité sénatorial permanent des peuples autochtones, *Partager la prospérité du Canada*, p. 34.

¹⁰ *Ibid.*, p. 35.

avec des Autochtones disent qu'il existe un « chaos administratif » qui entraîne une immense confusion concernant les rôles des divers ordres de gouvernement, ce qui retarde les processus de gestion¹¹.

Au-delà des difficultés législatives associées aux activités commerciales dans des réserves, les problèmes socioéconomiques persistants auxquels sont confrontés les Autochtones, qu'ils soient situés dans une réserve ou non, ont créé des obstacles pour les Autochtones qui veulent créer des entreprises, et ont contribué à une sous-représentation générale des entreprises autochtones dans le monde des affaires canadien¹². L'absence de capital, un taux plus élevé de pauvreté et d'autres problèmes socioéconomiques ont entraîné un accès insuffisant aux garanties contre du financement commercial¹³.

Les obstacles affrontés par les entrepreneurs autochtones confirment la nécessité d'une stratégie pour favoriser les entreprises autochtones et pour renforcer leurs possibilités d'acquisition d'expérience et de compétences. La SAEA est conçue pour appuyer la participation des collectivités autochtones et de ses membres à l'économie canadienne en mettant à profit les marchés fédéraux au moyen de marchés réservés aux Autochtones et en encourageant le recours à des entreprises autochtones, y compris l'établissement de cibles. Les données probantes recueillies dans le cadre de la présente évaluation laissent croire que la SAEA appuie les entreprises autochtones en offrant aux entreprises des moyens pour acquérir de l'expérience dans le processus d'octroi des marchés et l'exécution de travaux pour un client de grande envergure.

Dans l'examen du soutien de la participation des Autochtones au monde des affaires, il est toutefois essentiel de se pencher sur l'importance des principaux obstacles affrontés par les entreprises autochtones par rapport aux obstacles que la SAEA est censée aider à surmonter. Les personnes interviewées et sondées ont corroboré les constatations découlant de l'étude des documents, à savoir que les obstacles les plus importants à la création et à la viabilité des entreprises autochtones comprennent :

- l'absence de connaissances pratiques et de compétences pour répondre aux demandes de proposition provenant du gouvernement fédéral et du secteur privé;
- un besoin d'encadrement et de mentorat;
- un accès limité aux travailleurs autochtones qui ont les compétences recherchées;
- la perception selon laquelle il est compliqué de faire des affaires avec des entreprises autochtones;
- le coût plus élevé de la conclusion d'affaires avec des entreprises éloignées; et
- la taille et la capacité plus petites de la plupart des entreprises autochtones par rapport à de nombreux projets de grande envergure.

¹¹ Chambre de commerce du Canada. (Décembre 2010). *Les entreprises canadiennes autochtones et non autochtones sont prêtes à faire des affaires à titre de partenaires de plein droit*, p. 10. Extrait le 10 février 2014 de : <http://books1.scholarsportal.info.proxy.library.carleton.ca/viewdoc.html?id=381840#tabview=tab1>.

¹² Comité sénatorial permanent des peuples autochtones, *Partager la prospérité du Canada*, p. vii.

¹³ Affaires indiennes et du Nord canadien. (2009). *Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones*, p. 10. Extrait en décembre 2013 de : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/prev-prev/fra/1100100033501>.

Comme il en a été question de manière plus détaillée dans la section 4.1, les activités conçues pour surmonter certains de ces obstacles ont été classées par ordre de priorité dans le cadre des initiatives du programme Entrepreneuriat autochtone (y compris le travail accompli au titre de l'ancienne Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail). Une grande partie des personnes interviewées et sondées a toutefois exprimé l'inquiétude selon laquelle la SAEA étant surtout axée sur la promotion de l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, et les marchés du gouvernement fédéral étant généralement de grande envergure et très concurrentiels, la SAEA peut dans les faits soutenir en majeure partie les entreprises autochtones de grande taille ou bien établies.

Bien que les données limitées touchant l'approvisionnement (traité plus en détail dans la section 4.1) aient empêché la corroboration de cette observation, les données probantes laissent entendre que la concentration des efforts sur la participation des Autochtones à l'économie au moyen de l'approvisionnement peut exiger une approche plus moderne. D'après les entrevues et les documents étudiés, voici quelques méthodes suggérées :

- renforcer les programmes établis ou en créer de nouveaux dans le but d'aider les entreprises autochtones à acquérir la formation et les connaissances nécessaires pour obtenir des marchés fédéraux;
- faciliter l'encadrement et le mentorat pour ce qui est de participer au processus d'appels d'offres et de mener à bien des projets;
- appuyer ou faciliter la création de bases de données de réseautage pour les entreprises et l'emploi à l'intention des Autochtones (réseau semblable à LinkedIn mais propre aux Autochtones); et
- renforcer davantage la promotion des entreprises autochtones pour accroître la sensibilisation à leurs services, dissiper les idées fausses sur les difficultés et les coûts accrus couramment associés aux projets d'affaires avec des entreprises autochtones.

3.2 Conformité aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques ministériels

Constatation : Les objectifs de la SAEA cadrent bien avec les priorités gouvernementales et les résultats stratégiques ministériels. Les méthodes utilisées pour répondre à ces objectifs doivent être constamment adaptées en fonction des besoins et des milieux commerciaux en évolution afin d'assurer une contribution optimale à ces objectifs.

Les budgets de 2008 à 2014 ont souligné l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de l'amélioration de la participation de la main-d'œuvre autochtone à l'économie canadienne par des initiatives de formation, le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones et l'accent mis sur les partenariats stratégiques entre le secteur privé, le gouvernement et la collectivité autochtone. Parmi les programmes qui ont découlé des budgets, on compte la création de l'initiative des Partenariats pour les compétences et l'emploi des

Autochtones¹⁴; la création du Fonds d'investissement stratégique pour les compétences et la formation des Autochtones¹⁵ le soutien aux partenariats entre le secteur privé, les groupes autochtones et le gouvernement pour les possibilités d'emploi et d'acquisition des compétences¹⁶; le soutien pour le renouvellement de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain¹⁷; le soutien de la Purdy Crawford Chair in Aboriginal business studies de l'Université Cape Breton¹⁸, et l'appui permanent du Fonds pour les compétences et les partenariats, la Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones et les dispositions du Plan d'action économique 2013, qui vise à aider les membres des Premières Nations vivant dans une réserve et bénéficiant d'une aide au revenu à trouver de l'emploi¹⁹. Les discours du Trône et les budgets fédéraux des six dernières années ont consacré des millions de dollars à l'accroissement de la participation des Autochtones à l'économie, en conformité et en complément de la SAEA.

Le gouvernement du Canada a aussi déclaré que « tout en permettant de satisfaire à son principal objectif qui est d'obtenir des biens et services aux prix du marché, l'approvisionnement était également pour les entreprises autochtones un outil de croissance leur permettant d'acquérir de l'expérience, de développer leurs capacités et de former des partenariats avec d'autres entreprises dans le but de faire concurrence pour tirer profit d'occasions d'affaires.²⁰ » Le gouvernement a investi 8,3 millions de dollars annuellement de 2009 à 2013 dans la SAEA par sa mise en œuvre du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones²¹. La SAEA est considérée comme un élément essentiel de ce cadre, qui autorise AADNC à renforcer son approche par des initiatives comme la demande d'améliorations à la politique du Conseil du Trésor concernant l'approvisionnement autochtone; la mise en place d'une formation en matière de préparation à l'approvisionnement pour les entreprises autochtones; la réalisation d'activités de sensibilisation; l'association avec les provinces pour le lancement de programmes semblables; et l'augmentation de marchés réservés²².

¹⁴ Ministère des Finances Canada. (2008). Le plan budgétaire de 2008 : un leadership responsable, p. 169, 133. Extrait en décembre 2013 de : <http://www.budget.gc.ca/2008/pdf/plan-fra.pdf>

¹⁵ Ministère des Finances Canada. (2009). Budget 2009 : le Plan d'action économique du Canada, p. 105. Extrait en décembre 2013 de : <http://www.budget.gc.ca/2009/pdf/budget-planbudgetaire-fra.pdf>

¹⁶ Ministère des Finances du Canada. (2011). Budget 2011. La prochaine phase du Plan d'action économique du Canada — Des impôts bas pour stimuler la croissance et l'emploi. Pages 149. Extrait en mars 2014 de : <http://www.budget.gc.ca/2011/plan/Budget2011-fra.pdf>

¹⁷ Ministère des Finances du Canada. Budget 2012. Emploi, croissance et prospérité durable, Plan d'action économique (2012). Pages 136. Extrait en mars 2014 de : <http://www.budget.gc.ca/2012/plan/pdf/Plan2012-fra.pdf>

¹⁸ Ministère des Finances du Canada. Budget 2013. Emplois, croissance et prospérité à long terme : le Plan d'action économique de 2013, p. 84. Extrait en mars 2014 de : <http://www.budget.gc.ca/2013/doc/plan/budget2013-fra.pdf>

¹⁹ Ministère des Finances du Canada. Budget 2014. Sur la voie de l'équilibre : créer des emplois et des opportunités, p. 65. Extrait en mars 2014 de : <http://www.budget.gc.ca/2014/docs/plan/pdf/budget2014-fra.pdf>.

²⁰ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. (2010). *Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones – Rapports sur les résultats à l'échelle du gouvernement fédéral 2005-2009*. Extrait le 1^{er} avril 2014 de : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1318423041968/1318423169288>.

²¹ Ibid., 4.

²² Direction de la promotion des approvisionnements et des entreprises autochtones, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. *Procurement Strategy for Aboriginal Business: Private Sector*. Présentation en PowerPoint. Diapositives 10 et 11. Extrait le 27 février 2014 de : <http://www.gcpedia.gc.ca/gcwiki/index.php?title=The%20Procurement%20Strategy%20for%20Aboriginal%20Business%20%28SAEA%29&setlang=fr&uselang=fr>.

La SAEA appuie également le mandat d'AADNC qui est d'« améliorer leur bien-être social et leur prospérité économique », de créer des collectivités autochtones saines et de favoriser la participation des Autochtones à l'économie canadienne²³. En outre, les Rapports ministériels sur les plans et priorités de 2009 à 2014 ont mis l'accent sur l'importance de la création de partenariats stratégiques entre le secteur privé, plusieurs ordres de gouvernement, des représentants des collectivités autochtones et d'autres intervenants; le renforcement de l'entrepreneuriat autochtone; le soutien des entreprises autochtones; et l'augmentation à deux pourcent du pourcentage des dépenses fédérales totales en approvisionnement qui sont effectuées dans le cadre de marchés passés avec des entreprises autochtones²⁴. Dans le Budget des dépenses 2014-2015 d'AADNC : Rapport sur les plans et priorités, il est mentionné que la SAEA appuie la désignation d'autres occasions d'affaires publiques et privées et facilite l'accès des Autochtones à ces occasions par diverses approches fondées sur le partenariat et la participation.

Il est toutefois important de prendre en compte dans quelle mesure les activités de la SAEA peuvent être renforcées par un meilleur soutien des résultats stratégiques ministériels liés à la participation économique. Le résultat de programme clé de la SAEA étant que des entreprises autochtones remportent des contrats d'approvisionnement du gouvernement fédéral, ce qui devrait, de concert avec d'autres programmes d'entrepreneuriat, contribuer à la création ou l'expansion d'entreprises autochtones viables, le lien entre ces objectifs doit continuellement prendre en compte la situation économique et commerciale en évolution, ce qui peut changer les méthodes à privilégier pour favoriser les entreprises autochtones dans ce contexte. Par exemple, examinons les inquiétudes soulevées à la section 3.1 à savoir que la SAEA peut en fait encourager les entreprises de plus grande envergure et mieux établies. De nouvelles initiatives peuvent être nécessaires pour mieux soutenir les entreprises autochtones plus petites et qui démarrent ainsi que les nouveaux entrepreneurs. Cela pourrait supposer des méthodes de soutien des entreprises plus grandes et mieux établies différentes de celles utilisées pour les entreprises plus petites ou récentes, comme une approche progressive pour appuyer les entreprises dont la taille et l'expérience sont en croissance afin de fournir les divers types de soutien nécessaires aux entreprises de diverses tailles. Par exemple, aux États-Unis, la période de participation au programme de marchés réservés aux entreprises appartenant à une minorité est divisée en deux phases : une phase de développement de quatre ans et une phase de transition de cinq ans. Les entreprises et les propriétaires ne peuvent participer au programme qu'une seule fois. Cela limite la dépendance à l'égard du programme et encourage les entreprises à se livrer concurrence dans un marché libre²⁵. Cette règle n'existe pas pour la SAEA qui prévoit très peu de restriction une fois que la participation d'une entreprise au programme a été approuvée. Aux États-Unis, les entreprises qui participent au programme sont classées selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord comme étant « petites » pour éviter que les grandes entreprises

²³ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. (2014). À propos d'AADNC. Extrait en mars 2014 de : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100010023/1100100010027>

²⁴ Affaires indiennes et du Nord Canada et Commission canadienne des affaires polaires. (2012). *Rapport sur les plans et priorités 2011-2012 d'AADNC*. Page 46. Extrait le 23 mars 2014 de : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/inst/ian/ian-fra.pdf>

²⁵ SAEA rapport interne du programme (n.d.). *Comparison of the Procurement Strategy for Aboriginal Business and the 8(a) Business Development Program*. Extrait le 24 mars 2014.

monopolisent les marchés réservés²⁶. La SAEA n'a pas d'exigence quant à la taille des entreprises qui ont recours au programme.

En outre, le programme américain comporte des limites quant à la valeur financière des marchés gouvernementaux. Dans le cadre de ce programme, les entreprises peuvent obtenir des contrats à fournisseur unique jusqu'à concurrence de quatre millions de dollars américains pour des biens et services et 6,5 millions de dollars américains pour des contrats de fabrication. La valeur totale en dollars des contrats à fournisseur unique (excluant les contrats de coentreprise) s'élève à 100 millions de dollars pour les neuf années du programme. En outre, les fournisseurs sont tenus de faire des affaires dans leur secteur commercial et dans le cadre du programme gouvernemental²⁷. Pour aider les entreprises à atteindre cet équilibre, les entreprises doivent avoir un plan d'activité détaillé avec des objectifs, des cibles et des buts dans les secteurs commercial et gouvernemental²⁸. Enfin, pour s'assurer que les entreprises progressent, la Small Business Administration des États-Unis les surveille à l'aide d'examen des activités de planification opérationnelle, d'examen annuels et d'évaluations²⁹. La SAEA ne comporte pas de telles limites, ce qui peut expliquer en partie pourquoi 9 % des entreprises ont indiqué lors de la dernière évaluation que la totalité de leurs revenus découlait des marchés réservés de la SAEA, laissant croire que certaines d'entre elles survivaient grâce à la SAEA³⁰. De plus amples renseignements sur diverses autres approches sont présentés à l'appendice C.

3.3 Conformité aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Constatation : Les activités actuellement déployées dans le cadre de la SAEA sont conformes aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral.

Dans le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones, le gouvernement du Canada « éliminera les barrières législatives et réglementaires qui nuisent au développement des entreprises; élargira l'accès au financement par emprunt ou par prise de participation; augmentera les occasions d'approvisionnement; renforcera la capacité des entrepreneurs de réussir en affaires; réagira aux besoins, aux conditions et aux possibilités véritables des diverses collectivités dans toutes les régions du pays ». ³¹

Dans le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones, le gouvernement est perçu comme une entité qui contribue à créer les conditions propices au développement économique, à favoriser l'établissement de partenariats et à effectuer

²⁶ Ibid., 2.

²⁷ U.S. Small Business Administration.(n.d.) *8(a) Business Development Program: "About the 8(a) Business Development Program*. Extrait le 28 février 2014.

²⁸ SAEA, rapport interne du programme (n.d.). *Comparison of the Procurement Strategy for Aboriginal Business and the 8(a) Business Development Program*. Extrait le 24 mars 2014.

²⁹ The U.S. Small Business Administration. (n.d.). *8(a) Business Development Program: "About the 8(a) Business Development Program*. Extrait le 28 février 2014.

³⁰ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, *Évaluation sommative de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA)*, p. 33.

³¹ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, *Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones*, 13.

des investissements stratégiques afin de favoriser le développement économique des Autochtones. Le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones a conféré au gouvernement du Canada un rôle distinct au chapitre de la mise en œuvre de la SAEA. Un bulletin d'interprétation a été communiqué pour actualiser et préciser les rôles et les responsabilités du gouvernement du Canada à l'égard des occasions d'approvisionnement destinées aux entreprises autochtones. Il réitère les responsabilités des ministères et organismes gouvernementaux pertinents à l'égard de la SAEA, y compris en ce qui a trait à l'établissement de cibles pour les marchés réservés et au soutien à des mesures complémentaires comme le Répertoire des entreprises autochtones.³² Surtout, la responsabilité de mettre en œuvre la SAEA n'entre pas en conflit avec les obligations du Canada en vertu de l'Accord de libre-échange nord-américain ou l'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce pour la concurrence « non discriminatoire », car ces accords ne s'appliquent pas à l'approvisionnement dans le cadre de marchés réservés pour les petites entreprises ou entreprises minoritaires.³³ Ainsi, le gouvernement du Canada a établi qu'il avait le rôle et la responsabilité de mettre en œuvre le programme de la SAEA, et ces obligations n'entrent pas en conflit avec les accords commerciaux internationaux.

Bien que les programmes du gouvernement fédéral complètent, de façon générale, la SAEA, des initiatives d'approvisionnement des organisations privées et autochtones sont de portée, de nature et d'application comparables à la SAEA. Il existe des initiatives complémentaires telles la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale, le Programme de développement des entreprises autochtones, les institutions financières autochtones; le Plan d'action économique du Canada, la Subvention à l'achèvement de la formation d'apprenti, Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones, l'initiative Partenariats pour les compétences et l'emploi des Autochtones; l'Investissement stratégique pour les compétences et la formation des Autochtones et les initiatives d'approvisionnement provinciales au Manitoba, en Ontario et au Nunavut. La politique d'approvisionnement auprès des Autochtones qui ressemble le plus à celle du gouvernement est la politique d'appel d'offres des Premières Nations. Cette politique vise à accroître la participation des sociétés autochtones qualifiées aux occasions de marché destinées aux Premières Nations et encourage l'établissement de partenariats entre les entreprises autochtones et d'autres secteurs.³⁴

Les organismes autochtones disposent de programmes d'approvisionnement et d'initiatives de soutien qui visent des objectifs comparables à ceux de la SAEA. Le Conseil des ressources humaines autochtones offre un cours sur l'approvisionnement auprès des Autochtones, qui offre une formation complète des services consultatifs pour aider les organisations à élaborer et mettre en œuvre des programmes

³² Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. (2013). *Bulletin d'interprétation – Rôles et responsabilités du gouvernement du Canada*.

³³ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2013). *Politique sur les marchés*. Extrait en décembre 2013 de : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=14494>. Secrétariat de l'ALÉNA. (n.d.) *Notes générales. Liste du Canada. Annexe 1001.2b*. Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. Rapport interne. (2010). OMC, Accord sur les marchés publics, Appendice 1 : Canada, Notes générales.

³⁴ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. (2010). *Cadre d'élaboration des politiques d'appel d'offres des Premières Nations*, p. 1-12. Extrait le 4 avril 2014 de : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100010612/1100100010614>.

d'approvisionnement fructueux. Cette formation propose des ateliers, des services consultatifs et d'autres ressources.³⁵ Le Conseil canadien pour le commerce autochtone tient également un Répertoire des entreprises autochtones et dispose d'un Programme de relations autochtones progressives, d'un Programme de certification des entreprises autochtones et d'un Programme de mentorat aux entreprises autochtones.³⁶ Enfin, le Canadian Aboriginal and Minority Supplier Council offre un programme de certification, une base de données sur les fournisseurs et entreprises de minorités autochtones, des séminaires d'enseignement, des services de formation et de consultation, des lignes directrices à l'intention des entreprises et des fournisseurs, des services d'aiguillage vers les acheteurs et des occasions de réseautage.³⁷ Comme il sera indiqué ci-dessous, on peut constater qu'il y a collaboration entre la SAEA et ces organisations, en particulier dans le cas de la participation de la SAEA à différentes conférences.

Les répondants au sondage estiment qu'il était nécessaire que le gouvernement adopte un rôle plus actif pour sensibiliser davantage à l'existence des entreprises autochtones, et offrir un plus grand nombre de programmes de formation améliorés aux entreprises autochtones et aux secteurs gouvernementaux, dans le but d'améliorer et d'accroître l'utilisation des entreprises autochtones dans les processus d'approvisionnement. Plus particulièrement, une majorité de répondants estimaient qu'il était nécessaire de considérer des marchés réservés aux Autochtones et, d'une façon générale, de favoriser les sociétés autochtones, lorsque possible. Il a aussi été suggéré d'accroître les efforts destinés aux jeunes entrepreneurs, afin d'offrir plus d'occasions d'encadrement et de mentorat aux entreprises autochtones, ainsi que d'investir dans le développement des capacités dans le but d'aider les entrepreneurs autochtones à mieux aligner leur offre de services aux demandes actuelles de l'industrie.

L'un des principaux objectifs de la SAEA est de se concentrer sur le rôle de soutien du gouvernement fédéral aux entreprises autochtones. La plupart des personnes interrogées et les répondants au sondage reconnaissent qu'elle remplit son mandat jusqu'à présent, car elle encourage le recours aux sociétés autochtones, et elle est le principal vecteur économique dans bon nombre de terres de réserve – en particulier dans les régions rurales et les territoires – ainsi que dans certains secteurs (p.ex., le secteur social, l'éducation, la santé et le logement). En d'autres mots, dans la mesure du possible, la SAEA contribue à la réalisation des objectifs généraux du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones en appuyant les efforts en établissant des marchés avec les entreprises autochtones pour que les travaux soient accomplis dans les réserves. En outre, pour les réserves éloignées des centres urbains, il est possible que la SAEA exerce une influence sur la viabilité des entreprises parce qu'une partie importante des activités commerciales dans les réserves relève du gouvernement.

³⁵ Conseil des ressources humaines autochtones. (2012). *Formation sur les approvisionnements auprès des Autochtones : Introduction à la réussite en matière d'approvisionnements auprès des Autochtones*.

³⁶ Conseil canadien des entreprises autochtones. (n.d.) *Progressive Aboriginal Relations (PAR)*. Extrait le 5 mars 2014 de : https://www.ccab.com/progressive_aboriginal_relations_par.

³⁷ CAMSC. (2011). *Programs and Services*. Extrait le 27 février 2014 de : https://www.camsc.ca/programs_services.

Les informateurs clés insistent sur le besoin de se doter d'une approche précise en matière d'approvisionnement dans le Nord, étant donné que les occasions d'affaires sont considérablement différentes de celles du Sud et que les nouveaux entrepreneurs et les nouvelles entreprises profiteraient d'occasions de formation et d'encadrement pour savoir comment établir des liens avec de plus grandes sociétés, ou pour savoir comment renforcer leurs capacités afin d'accepter les projets de plus grande envergure afin de mieux répondre à ces vecteurs économiques.

4. Constatations de l'évaluation – Rendement (efficacité/réussite)

4.1 Réalisation des résultats escomptés

4.1.1 Résultats du programme : les entreprises autochtones remportent des marchés et contribuent à la création et à la croissance d'entreprises autochtones viables

Constatation : La SAEA fait en sorte que les sociétés autochtones remportent une portion accrue des marchés au fil du temps, et des progrès considérables ont été réalisés pour promouvoir l'approvisionnement auprès de ces sociétés. Les données compilées à ce jour, toutefois, ne permettent pas d'effectuer une analyse complète à savoir si la SAEA appuie véritablement la création et l'expansion d'entreprises autochtones viables, et ne permet pas de dresser un portrait complet du rendement.

Les répondants au sondage et à l'entrevue reconnaissent largement que la SAEA a eu des retombées positives sur :

- la valeur des marchés du gouvernement fédéral (tant le processus général que celui visant les marchés réservés);
- l'investissement dans les sociétés autochtones et les jeunes entreprises, le développement des capacités des sociétés et l'établissement de partenariats entre les entreprises autochtones et non autochtones; et
- l'établissement de partenariats stratégiques entre le gouvernement du Canada, les Autochtones, le secteur privé, les provinces et les territoires.

En revanche, il y a beaucoup moins de certitude quant à savoir si la SAEA a eu des répercussions sur l'entrepreneuriat autochtone, si les partenariats ont réellement contribué à optimiser les occasions économiques, le développement du capital humain autochtone, et à recentrer le rôle du gouvernement fédéral pour favoriser la réussite économique des Autochtones.

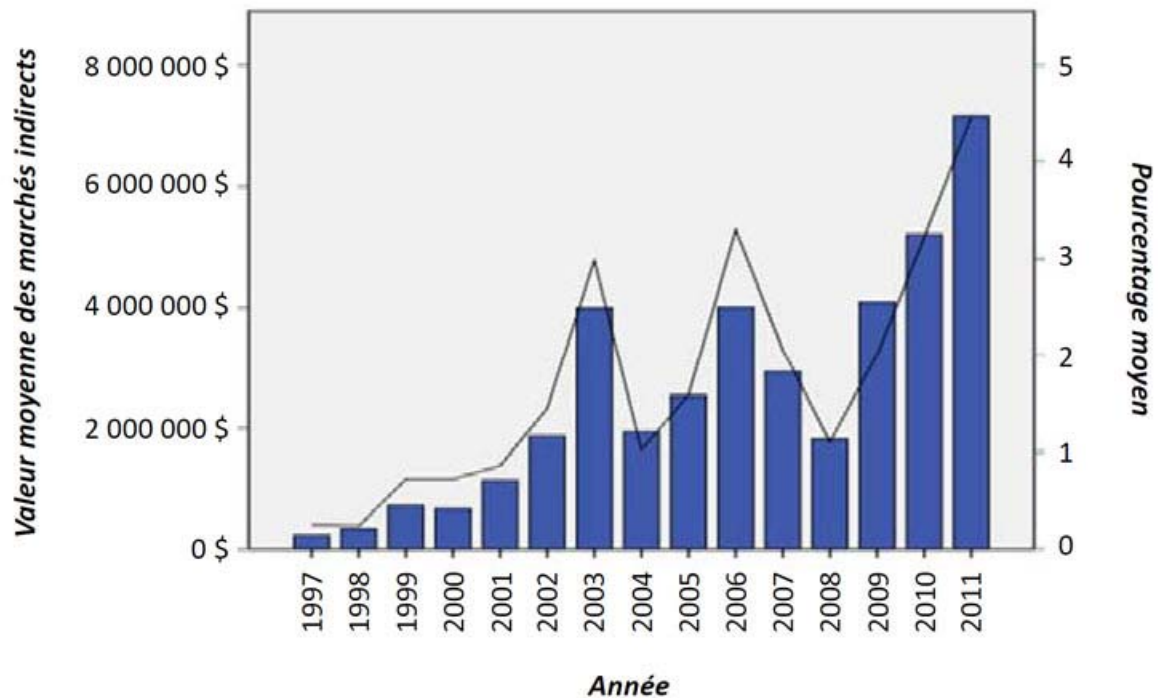
En ce qui a trait à l'entrepreneuriat autochtone, il est difficile d'attribuer toute amélioration incrémentielle au fil du temps aux efforts de promotion, aux politiques ou aux stratégies d'approvisionnement du gouvernement pour ce qui est des marchés réservés aux sociétés autochtones. Il pourrait être possible de mesurer les améliorations à l'entrepreneuriat autochtone en mesurant l'augmentation du nombre de marchés conclus avec des sociétés autochtones (propres à chaque société) et l'émergence et la croissance relatives des nouvelles sociétés au fil du temps. Pour ce faire, il faudrait compiler des données sur la valeur et la fréquence des marchés propres à chaque entreprise autochtone au fil du temps. Avant 2012, aucune donnée permettant d'évaluer la valeur et la fréquence des marchés selon les sociétés n'a été compilée. D'autre part, les nouveaux mécanismes de collecte de données qui comprennent maintenant ces variables ne les compilent que pour les marchés réservés et non pour ce qui est des marchés indirects. Étant donné que les objectifs de la SAEA, de façon générale, sont orientés vers les sociétés autochtones qui remportent des marchés, d'une façon générale, et contribuent à la création et à l'expansion d'entreprises viables, le mécanisme actuel de collecte de données ne

raconte qu'une partie de l'histoire du rendement de la SAEA et de ses retombées éventuelles sur l'entrepreneuriat autochtone. La principale préoccupation relative à cette question soulevée par les informateurs clés est que la SAEA risque d'agir comme véhicule favorisant l'obtention de marchés par les entreprises autochtones existantes, et faire bien peu pour les nouvelles entreprises qui n'ont pas acquis l'expérience à ce jour pour être concurrentielles dans le cadre d'un processus d'appel d'offres, ou même pour être admissibles à l'obtention de marchés réservés ou de marchés indirects.

Comme le montre la figure 1, les données actuelles prêtent à penser que la valeur totale de l'ensemble des marchés du gouvernement fédéral conclus avec des sociétés autochtones (marchés réservés et marchés indirects combinés) par rapport au total des dépenses en approvisionnement montre une augmentation au cours des dernières années, et dépasse de loin la cible du cadre de gestion de rendement de 2 % d'ici 2015. En revanche, on entretient des préoccupations importantes quant à la fiabilité des données relatives aux marchés indirects conclus avec des sociétés autochtones. De surcroît, le critère établissant l'ascendance « autochtone » d'une entreprise est mal défini et non vérifié. Une société peut s'identifier comme société « autochtone » pour les besoins d'un contrat, et ce, pour différentes raisons, y compris parce que plusieurs Autochtones y travaillent dans le cadre de ce marché particulier. Les personnes interrogées par le gouvernement fédéral ont soulevé des préoccupations par rapport à cette question; plus particulièrement, elles se sont dites préoccupées que les ressources mises en place au départ pour surveiller la conformité aient été réduites considérablement; et il y a peu, sinon aucune, vérification officielle permettant de déterminer que les sociétés autochtones accomplissent véritablement le travail (en particulier dans le cas des partenariats), et l'on se préoccupe d'éventuels abus du programme à ce chapitre.

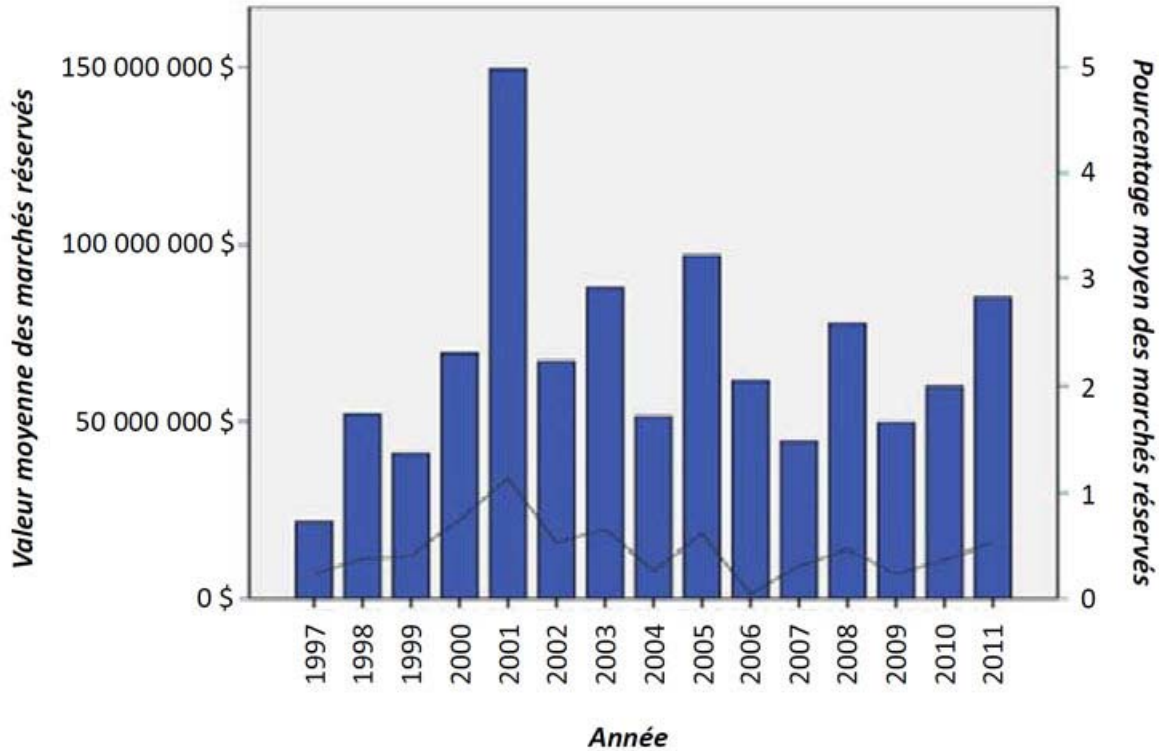
Le principal problème rattaché à l'établissement d'un rapport sur le rendement repose sur le fait que l'approche en matière de compilation de données antérieure à 2012 ne permettait pas de classer la valeur et la fréquence selon l'entreprise, ce qui empêche toute analyse par extrapolation des marchés indirects conclus avec des sociétés autochtones.

Figure 1: Valeur moyenne des marchés indirects par années (axe des y de gauche; barres) et proportion relative moyenne des dépenses gouvernementales totales en approvisionnement (axe des y de droite; ligne)



En se penchant précisément sur les marchés réservés, leur valeur totale a varié au fil du temps, tout comme la valeur sous forme de pourcentage des dépenses d'approvisionnement totales du gouvernement fédéral (voir la figure 2). Bon nombre de variables peuvent influencer ces chiffres, par exemple, les grands projets ponctuels et la variabilité des budgets ministériels.

Figure 2 : Valeur moyenne des marchés réservés par année (axe des y de gauche; barres) et proportion relative moyenne des dépenses gouvernementales totales en approvisionnement (axe des y de droite; ligne)



Il peut toutefois être affirmé que la valeur totale des marchés réservés et leur proportion relative aux dépenses totales du gouvernement fédéral en matière d'approvisionnement ont augmenté de façon constante de 2009 à 2011 (l'année la plus récente pour laquelle des données sont structurées de cette façon). En outre, les méthodes de collecte de données utilisées en 2012 permettent une évaluation des entreprises distinctes et de la croissance. Pour 2012 (l'année la plus récente pour laquelle des données sont actuellement disponibles), des marchés réservés ont été conclus avec 124 entreprises, ce qui représente un total de 1 424 marchés distincts totalisant près de 109 millions de dollars.

Une composante de la SAEA consiste à s'assurer que les intervenants pertinents connaissent les politiques et les processus connexes. En date de 2012, plus de 120 séances de sensibilisation et d'information avaient eu lieu à la grandeur du Canada afin de promouvoir les occasions d'approvisionnement auprès des Autochtones.³⁸ Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le Bureau des petites et moyennes entreprises ont tenu des kiosques d'information sur

³⁸ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. *Le point sur la mise en œuvre du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones*, p. 13.

les marchés publics dans le cadre de conférences des entreprises autochtones.³⁹ Le Bureau des petites et moyennes entreprises a accueilli des séminaires pour aider les fournisseurs à comprendre l'approvisionnement au sein du gouvernement fédéral, pour s'inscrire dans la base de données, pour établir des relations, pour effectuer des recherches d'occasions de marché, pour obtenir une autorisation de sécurité et pour répondre aux appels d'offres.⁴⁰ Environ 65 activités de formation et de séances de sensibilisation se tiennent, chaque année, avec les entreprises et les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.⁴¹ Le rapport ministériel de rendement 2010-2011 indique que 37 séances de formation à la préparation aux possibilités d'approvisionnement ont été données dans les collectivités autochtones au sujet des occasions et des procédures d'approvisionnement du gouvernement.⁴² Enfin, la mise à jour sur la mise en œuvre du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones révèle que la SAEA a largement atteint ses cibles de rendement, qui prévoyaient la tenue de plus de 120 séances de sensibilisation et d'information partout au Canada pour promouvoir les outils et les possibilités d'approvisionnement auprès des Autochtones.⁴³ La SAEA a rejoint les entreprises autochtones au moyen de séances de sensibilisation et de formation; toutefois, aucun rapport détaillé précisant les résultats de celles-ci n'a été produit.

La SAEA comprend également des séances de formation sur l'approvisionnement avec les fonctionnaires gouvernementaux et exige que les ministères fixent des cibles pour l'approvisionnement auprès d'Autochtones. En 2009-2010, AADNC a offert de la formation sur l'approvisionnement dans 43 ministères et organismes et a joint plus de 900 agents d'approvisionnement fédéraux.⁴⁴ En 2011, AADNC a tenu un événement national de formation à Winnipeg qui a permis de joindre plus de 150 participants, y compris des agents d'approvisionnement du gouvernement et des coordonnateurs de la SAEA.⁴⁵ Enfin, l'École de la fonction publique du Canada offre un outil de formation en ligne gratuit intitulé « Les considérations autochtones dans le cadre de l'approvisionnement » (C223), qui sensibilise les fonctionnaires à leurs obligations en matière d'approvisionnement auprès des Autochtones et des

³⁹ Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. (2013). *Assistez à la Conférence et foire commerciale des entrepreneurs autochtones à Gatineau les 4 au 6 novembre*.

⁴⁰ Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. (2013). *Toronto-2013 Canadian Aboriginal & Minority Supplier Council Diversity Procurement Fair (2013-04-10)*. Extrait le 27 février 2014 de : <http://ontario.tpsgc-pwgsc.gc.ca/cal/evenement-event-fra.cfm?sid=642>.

⁴¹ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. *The Procurement Strategy for Aboriginal Business: Public Sector*. Diapositive 11. Présentation média. Extrait le 26 février 2014 de : [http://www.gcpedia.gc.ca/wiki/The_Procurement_Strategy_for_Aboriginal_Business_\(PSAB\)](http://www.gcpedia.gc.ca/wiki/The_Procurement_Strategy_for_Aboriginal_Business_(PSAB)).

⁴² Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. (2010). *Rapport ministériel sur le rendement, 2010-2011 : Affaires autochtones et Développement du Nord Canada et Commission canadienne des affaires polaires*, p. 69. Extrait en décembre 2013 de : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/inst/ian/ian-fra.pdf>.

⁴³ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, *Le point sur la mise en œuvre du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones*, Page 14.

⁴⁴ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. *Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones – Rapport sur les résultats à l'échelle du gouvernement fédéral, 2005-2009*.

⁴⁵ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. (2012). *Compte rendu sur l'état de la mise en œuvre du plan d'action : rapport au Comité d'évaluation, de mesure du rendement et d'examen en date du 31 décembre 2012*, p. 5. <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1376328734797/1376328835783>.

ententes sur les revendications territoriales globales.⁴⁶ Ainsi, des efforts considérables ont été déployés pour faire connaître la SAEA au gouvernement fédéral.

En ce qui a trait aux cibles relatives aux marchés réservés, AADNC a négocié avec les autorités contractantes des ministères pour augmenter le nombre de marchés réservés aux Autochtones.⁴⁷ Malheureusement, aucune exigence ne vise l'établissement de rapports sur l'atteinte de ces cibles et les données ne sont pas compilées. Parmi les répondants au sondage du gouvernement fédéral, environ 45 % ont affirmé que leur ministère avait fixé des cibles relatives aux marchés réservés. Vingt-trois répondants ont indiqué que leur ministère n'avait pas fixé de cibles et 27 en étaient incertains. Parmi ceux qui connaissaient les cibles fixées par leur ministère, 41 répondants ont indiqué qu'elles avaient été atteintes, alors que trois ont affirmé qu'elles ne l'avaient pas été et 21 en étaient incertains. Lorsqu'on leur a demandé quels mécanismes permettaient le mieux d'encourager les ministères à atteindre leurs objectifs en matière de rendement relativement aux marchés réservés, la plupart ont mentionné les dispositions contractuelles/l'outil de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et les processus d'inscription, la sensibilisation des fournisseurs, la culture ministérielle, la formation et les cours.

⁴⁶ École de la fonction publique du Canada. (2014). *Les considérations autochtones dans le cadre de l'approvisionnement (C223)*. Extrait le 17 février 2014 de : <http://www.cspsefpc.gc.ca/forlearners/coursesandprograms/CourseDetail-fra.aspx?course=C223E&selectedTab=Desc>.

⁴⁷ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, *Le point sur la mise en œuvre du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones*, p. 12.

Des séances de formation à l'intention des fonctionnaires fédéraux comme la formation obligatoire à l'intention du personnel de programme dans le cadre de la sous-activité Entrepreneuriat autochtone sont mises en œuvre de façon régulière, et l'on s'est efforcé activement d'établir des partenariats avec les intervenants gouvernementaux afin d'assurer la stabilité du programme. AADNC a signé un protocole d'entente avec le Bureau des petites et moyennes entreprises dans le but de mener des séances de sensibilisation auprès des entreprises autochtones et de promouvoir la SAEA.⁴⁸ Une entente a aussi été préparée avec Industrie Canada pour qu'AADNC soit en mesure d'inscrire les entreprises dans le Répertoire des entreprises autochtones et d'utiliser les formulaires d'inscription pour compiler des données sur les capacités.⁴⁹ Un protocole d'entente a été élaboré avec Industrie Canada pour mettre en ligne le Répertoire des entreprises autochtones, qui permet aux entreprises autochtones de s'inscrire dans le cadre de la SAEA. AADNC a aussi discuté avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour améliorer la compilation des données sur l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones.⁵⁰ Enfin, AADNC s'est aussi efforcé de promouvoir ce modèle auprès des provinces. Le Manitoba et l'Ontario ont élaboré des politiques en matière d'approvisionnement auprès des Autochtones en suivant les conseils du Ministère, et des travaux ont été entrepris dans le but d'élargir l'utilisation du modèle au Québec, à la Colombie-Britannique et à l'Alberta.⁵¹

Six projets-pilotes dans des secteurs clés, comme la potasse et la construction de navires, ont été mis en œuvre. Ils mettent l'accent sur les activités suivantes : « analyse des politiques et des possibilités en matière d'approvisionnement pour les entreprises autochtones, étude de faisabilité sur la création d'un modèle d'approvisionnement à long terme, séances de formation, ateliers et conférences sur l'approvisionnement et les connaissances commerciales et financières ».⁵² Enfin, afin de régler la pénurie de capacités des fournisseurs autochtones dans de nombreux secteurs, huit projets-pilotes ont été élaborés et seront axés sur l'analyse des données, les possibilités de réseautage, l'évaluation de la capacité des Autochtones, l'enrichissement des connaissances commerciales et financières, et les possibilités de participation des entreprises autochtones aux grands projets.⁵³

⁴⁸ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. *Évaluation de la stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones – Rapports de suivi en date du 30 septembre 2010*. Extrait le 25 février 2014 de : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1328560295223/1328560399694>.

⁴⁹ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (2012). *Évaluation de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones – Rapports de suivi en date du 31 mars 2011. Compte rendu de l'état de la mise en œuvre du plan d'action – Rapport au Comité d'évaluation, de mesure du rendement et d'examen en date du 31 mars 2011*. Extrait le 25 février 2014 de : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1328562331361/1328562415636>.

⁵⁰ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (2013). *Évaluation de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones – Rapports de suivi en date du 31 mars 2013. Compte rendu sur l'état de la mise en œuvre du plan d'action – Rapport au Comité d'évaluation, de mesure du rendement et d'examen en date du 31 mars 2013*. Extrait le 20 mars 2014 de : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1387806307079/1387806476525>.

⁵¹ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. *Évaluation de la stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones – Rapports de suivi en date du 30 septembre 2010*. Extrait le 25 février 2014 à l'adresse suivante : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1387806307079/1387806476525>.

⁵² Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (2012). *Évaluation de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones – Rapports de suivi en date du 31 mars 2012. Compte rendu sur l'état de la mise en œuvre du plan d'action – Rapport au Comité de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen en date du 31 mars 2012*. Extrait le 25 février 2014 de : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1351791702249/1351791973103>.

⁵³ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (2013). *Évaluation de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones – Rapports de suivi en date du 31 mars 2013. Compte rendu sur l'état de la mise*

Les informateurs clés ont aussi indiqué que les partenariats et les coentreprises avec d'autres sociétés permettaient d'acquérir une expérience en matière d'exécution de projet, ce qui, en retour, augmente l'accès des entreprises autochtones à des marchés supplémentaires du gouvernement fédéral. En ce qui a trait aux partenariats, deux observations principales ont été formulées : 1) L'industrie – qu'il s'agisse du gouvernement ou du secteur privé – commence à voir les avantages rattachés aux partenariats avec des entreprises autochtones ce qui, en fin de compte, profite à tous les partenaires concernés; 2) en revanche, il y a un risque d'établissement de « partenariats de convenance » où les entreprises autochtones pourraient s'associer à de plus grandes sociétés pour remporter le contrat, mais, en fin de compte, qu'une société non autochtone exécute la plus grande partie des travaux et que la société autochtone tire peu sinon aucune expérience du projet.

4.1.2 Créer un effet de levier dans le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones

Constatation : Les attentes relatives à l'effet de levier découlant de la SAEA n'ont jamais été énoncées ou mesurées, et elles ne sont plus intégrées comme résultat officiel de la SAEA.

Depuis 2006, AADNC travaille avec des équipes d'assainissement de partout au gouvernement afin d'élaborer différentes approches et de prêter conseil sur la mise en œuvre et la négociation soit de marchés réservés dans le cadre de la SAEA ou d'une composante relative à la participation des Autochtones à l'élaboration des stratégies d'approvisionnement pour les projets d'assainissement. Plus précisément, AADNC a réussi à négocier des marchés réservés grâce à des efforts de sensibilisation, en offrant la possibilité de chercher des entreprises autochtones et en donnant un aperçu de la SAEA.

Par exemple, au début de 2012, AADNC a collaboré avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour fournir des conseils et donner un aperçu de la SAEA pour les besoins des différentes phases du projet d'assainissement des plans d'eau de la cale sèche d'Esquimalt. La valeur totale s'élevait environ à 85 millions de dollars dont un marché réservé pour la phase un au montant de 6,5 millions de dollars pour le projet lutte contre l'érosion du mur de protection, et la phase suivante est estimée entre 2,5 et 3 millions de dollars.

Cet exemple illustre le potentiel que représente l'utilisation de l'investissement du gouvernement fédéral pour les marchés réservés; toutefois, AADNC n'a pas réussi à élaborer une méthode précise pour mesurer le véritable effet de levier de la plupart de ses projets. Le financement fourni sous forme de subventions et de contributions dans le cadre de la SAEA et de l'initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail vise à stimuler les réseaux d'affaires, mais les rapports relatifs à ces investissements ne permettent pas de cerner le rendement d'une façon qui permettrait de déterminer le véritable effet de levier. En fin de compte, il n'a jamais été possible de définir ou de cerner entièrement ce à quoi ressemblerait cet effet de levier ou

d'exercice d'établissement des cibles connexe. Ce résultat n'est pas inclus dans la stratégie de mesure du rendement de l'entrepreneuriat autochtone de 2014.

4.1.3 Autres résultats de la SAEA et de l'initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail

Constatation : L'adoption de stratégies d'approvisionnement auprès d'Autochtones ou d'ententes de participation ainsi que l'appariement de la capacité commerciale des Autochtones aux possibilités d'affaires et d'approvisionnement sont des résultats qui n'ont été déterminés et énoncés que tout récemment. La SAEA et les initiatives sur la participation des Autochtones au marché du travail ont généré une quantité importante de recherches dans les secteurs de la potasse, de la construction de navires et de l'électricité, et donné lieu à des séances d'information et de formation axées sur les compétences en matière de développement d'entreprise, à la promotion de l'approvisionnement et des affaires et à des activités faisant la promotion des femmes autochtones en affaires.

La stratégie de mesure du rendement de l'entrepreneuriat autochtone de 2014 prévoit des résultats supplémentaires liés à l'accès aux possibilités d'affaires; plus précisément elle prévoit que les partenaires adoptent des stratégies d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones et des ententes de participation et appuient l'accès aux possibilités d'affaires et que la capacité des entreprises autochtones soit appariée aux occasions d'affaires et d'approvisionnement.

En 2011, AADNC a financé une étude de recherche dans le cadre de la SAEA sur la façon dont les entreprises œuvrant dans le secteur de l'électricité et de l'énergie renouvelable peuvent accroître leur approvisionnement en biens et en services auprès d'entreprises autochtones. Le projet visait à sensibiliser davantage les entreprises autochtones aux différentes occasions offertes dans ces secteurs, examinait les avantages rattachés à une stratégie d'approvisionnement auprès des Autochtones et fournissait une fondation et un modèle pour les entreprises qui désirent élaborer une stratégie d'approvisionnement auprès des Autochtones.

À ce jour, cependant, il n'existe aucun rapport établissant une corrélation claire entre la SAEA et les subventions et contributions de l'initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail ou d'autres activités, et les résultats mentionnés ci-dessus.

Il y a eu plusieurs initiatives, surtout depuis 2008, qui ont fait la promotion des différents projets d'entrepreneuriat, conférences et séminaires et projets de recherche. Celles-ci comprennent la Conférence et foire commerciale des entrepreneurs autochtones ainsi que d'autres séminaires visant à réunir les leaders en matière de ressources humaines et de diversité autochtone. Des projets d'envergure ont aussi été entrepris en marge des Jeux olympiques de Vancouver de 2010, dont un projet intitulé « Vancouver Olympics High End Art Engagement » avec l'Inuit Tapiriit Kanatami, qui visait à célébrer l'art inuit; ainsi que la conception d'un pavillon des Autochtones.

Voici d'autres points saillants :

- Financement d'une recherche pour une étude de faisabilité réalisée par Condition féminine Canada – Modèle de regroupement régional pour les femmes autochtones dans

le but d'élaborer un modèle pour mettre en place des programmes, des services, des ressources et des réseaux adaptés pour répondre aux besoins des femmes ou des organismes qui appuient les femmes dans certaines régions ou situation en particulier (Inuits du Nord, Première Nation, région rurale, etc.).

- Financement du Canadian Aboriginal Arts and Communication Business Studio : un centre de formation, d'appui d'entrepreneuriat et d'acquisition des compétences pour les Autochtones, mis en place par l'entremise de l'Ontario Native Literacy Coalition. Un studio d'affaires a été développé, de même que des programmes de formation, et on a déployé des efforts pour dégager des fonds par l'entremise de différentes autres organisations et programmes.
- Financement de l'organisation I Do Business pour former des formateurs afin d'offrir une formation sur les « principes Alexis ». Quatorze personnes ont reçu la formation en tant que formateurs, et ils ont été donné un séminaire réunissant 92 participants et il est prévu de présenter le séminaire en 2013 pour joindre jusqu'à 350 participants supplémentaires (fournir de la formation sur la gestion d'événement, l'animation d'ateliers sur le développement d'entreprise).
- Financement destiné à l'Institut Protheus Canada et à Idea Connector Network pour produire une série d'entrevues et de discussions de groupes d'experts sur des sujets liés à l'autonomie des femmes; mettre en place un groupe de discussion avec la participation d'un auditoire mixte (comparable à des séances de discussion ouverte avec participation en direct de participants de partout au Canada) dans le cadre de la Conférence et foire commerciale des entrepreneurs autochtones; produire une série d'entrevues sur les entreprises en démarrage et les questions connexes; et promouvoir les productions d'Idea Connector Networks sur les médias sociaux et conventionnels.
- Financement destiné au Wachiy Friendship Centre pour mettre en œuvre le programme intitulé « Small scale entrepreneurship for disadvantaged women : An Opportunity to break the cycle of the working poor ». Ce projet a été conçu en vue d'offrir un incubateur pour entreprises, des ateliers de formation et des séances individuelles de mentorat. Dans le cadre de ce projet, un modèle d'affaires, un manuel de fonctionnement et des partenariats stratégiques avec 14 autres organisations a été créé.
- Soutien à la British Columbia Aboriginal Business Association dans les forums régionaux pour favoriser la mise en commun des connaissances et le développement des compétences en affaires, présentés par les professionnels de onze partenaires d'affaires ainsi que la mise en place d'un projet relatif au marché du travail.
- Soutenir l'établissement d'un réseau des femmes autochtones entrepreneures : une série d'activités axées sur quatre piliers : mettre en place un fonds d'investissement national pour les femmes autochtones; promouvoir les connaissances financières, et le perfectionnement des connaissances; favoriser le perfectionnement des femmes autochtones en prenant appui sur leurs compétences; et mobiliser activement les jeunes femmes pour qu'elles participent au leadership économique de demain.

4.1.4 Facteurs exerçant une influence sur la réussite de la SAEA

Constatation : La principale ombre au tableau de la réussite de la SAEA a trait à la complexité du processus d'approvisionnement et aux difficultés rattachées à l'obtention des occasions d'acquérir l'expérience nécessaire pour être qualifié pour les marchés gouvernementaux.

Les préoccupations exprimées par les informateurs clés dans les entrevues corroborent un bon nombre des points soulevés à la section 3, à savoir, si l'approche actuelle est la façon la plus efficace de contribuer à la création ou à l'expansion des entreprises autochtones. Plus précisément, il est nécessaire d'offrir un soutien supplémentaire aux entreprises autochtones compte tenu de la complexité des processus d'approvisionnement, d'une augmentation de la concurrence attribuable à une diminution du nombre de demandes de propositions publiées par le gouvernement fédéral, ce qui a donné lieu à une diminution du pourcentage de marchés remportés par comparaison au nombre de propositions produites, et une diminution des allocations journalières, autant de facteurs qui ont culminé par une réduction de la rentabilité des marchés gouvernementaux. Enfin, les informateurs clés ont laissé entendre qu'à défaut d'avoir acquis antérieurement une expérience en matière de passation de marchés avec le gouvernement fédéral ailleurs, les nouvelles entreprises autochtones ne cherchent pas activement à conclure des marchés de service avec le gouvernement fédéral en raison de la complexité et des obstacles des processus d'approvisionnement du gouvernement.

Fondé sur la rétroaction des informateurs clés, une société autochtone qui ne dispose pas de l'expérience requise en matière d'exécution de projet et de personnes possédant le nombre d'années d'expérience pertinentes requis ne remportera vraisemblablement pas de marchés du gouvernement fédéral à moins qu'il ne s'agisse d'un marché réservé dans le cadre de la SAEA, et que les exigences obligatoires et cotées aient été assouplies de manière à ce que les soumissionnaires moins expérimentés puissent être admissibles et se voir attribuer le marché.

L'un des informateurs clés l'a formulé en ces termes :

[traduction] « Selon notre expérience, les entreprises des Premières Nations [sans expérience en matière de passation de marchés avec le gouvernement fédéral] ont besoin de conseillers ou de soutien pour les aider à rédiger leur première proposition. On constate un manque général de compréhension chez les personnes qui préparent des propositions pour la première fois et les nouvelles entreprises. Elles doivent comprendre que les gouvernements utilisent des processus d'évaluation des propositions rigoureux et que les propositions doivent satisfaire aux exigences qui sont précisées dans la demande de proposition; si elles ne le font pas, elles n'obtiennent pas le marché. »

Cette question a trait au besoin de renforcer les efforts visant à consolider la viabilité des entreprises comme il est question au point 3.1. Les travaux visant à offrir des marchés réservés et à promouvoir le recours aux entreprises autochtones profiteraient considérablement d'efforts supplémentaires visant à aider les entreprises et les entrepreneurs autochtones à mieux appairer leurs compétences et capacités aux nouveaux besoins, et à mieux comprendre le processus de passation de marchés. La section 4.1 précise que de nombreuses activités sont en cours dans le cadre de la SAEA et du Bureau des petites et moyennes entreprises pour promouvoir la Stratégie

et offrir des séances de sensibilisation et d'information aux entreprises; en revanche, comme il a été mentionné, il n'y a aucune mesure de l'efficacité de ces efforts et un consensus général, chez les personnes interrogées, soutient que l'on a davantage besoin d'approches stratégiques renouvelées et plus nombreuses.

Certains informateurs clés mentionnent que la complexité des processus d'approvisionnement, jumelée à une augmentation de la concurrence attribuable aux réductions des dépenses contractuelles ont entraîné une diminution du pourcentage de marchés remportés par rapport au nombre de propositions produites, ce qui en retour, peut signifier des coûts accrus et moins de chance de réussite pour une entreprise donnée (autochtone ou autre). Il est important de tenir compte que bien que les réductions des dépenses contractuelles et l'augmentation de la concurrence soient une réalité pour toutes les sociétés, si l'on tient compte de l'objectif d'augmenter le pourcentage relatif de sociétés remportant des contrats qui sont autochtones, il peut devenir d'autant plus nécessaire d'aider les sociétés autochtones à accroître leur avantage concurrentiel au moyen de possibilités de formation et de mentorat direct.

Selon les personnes interrogées, pour être admissibles à des marchés réservés, en particulier pour ce qui est des Services professionnels centrés sur les tâches et les solutions, il faut que les entreprises autochtones aient entrepris et mené à bien plusieurs marchés au cours des dernières années. Cette exigence d'avoir mené à bien plusieurs projets vient contrecarrer l'objectif de la SAEA de faciliter l'accès au marché du gouvernement fédéral, car l'émission d'un marché réservé dans le cadre de la SAEA, pour de nouveaux Services professionnels centrés sur les tâches et les solutions, empêchera probablement les entreprises autochtones qui présentent une soumission pour la première fois d'avoir des chances de remporter le marché. Certaines personnes interrogées estiment que l'accès aux marchés gouvernementaux diminue en raison de ces nouveaux obstacles, et compte tenu de ce qui est perçu comme un processus d'approvisionnement plus exigeant et plus complexe. À défaut de disposer d'une expérience antérieure en matière de passation de marchés avec le gouvernement fédéral acquise ailleurs, les nouvelles entreprises autochtones risquent de ne pas chercher activement les marchés du gouvernement fédéral en raison de la complexité et des obstacles que représentent les processus d'approvisionnement gouvernementaux, et en raison de la diminution des occasions d'attribution de marchés gouvernementaux, d'une façon générale, et des occasions d'affaires pour les nouvelles entreprises autochtones, qui se raréfient, en particulier. Ainsi, comme il en est question à la section 3.1, à défaut de renforcer l'accent mis sur le développement des capacités des nouvelles entreprises ou des plus petites entreprises pour qu'elles deviennent plus concurrentielles et en mesure de remporter des marchés, il y a un risque, au fil du temps, que la SAEA serve à soutenir un plus petit nombre d'entreprises autochtones bien établies, au lieu de contribuer à une augmentation de la représentation des entreprises autochtones dans les processus d'approvisionnement en général.

Les informateurs clés ont aussi soulevé des préoccupations supplémentaires rattachées à la période d'affichage des marchés réservés. Les chargés de projet peuvent opter pour une période d'affichage de 25 jours afin d'inciter à l'utilisation des marchés réservés. Cependant, certains informateurs clés se disent préoccupés que dans certains cas, cette possibilité risque de représenter un problème pour les soumissionnaires, car le délai de production des propositions risque d'être indûment court comparativement à la période d'affichage régulière de 40 jours.

Dans le scénario idéal, la période d'affichage optionnelle de 25 jours serait utilisée uniquement dans les cas où le marché est simple, par exemple, des marchés d'achat et de revente. Dans le cas des projets complexes, la période d'affichage devrait demeurer la période régulière de 40 jours.

Quoi qu'il en soit, il importe aussi de mentionner que d'une façon générale, les personnes interrogées estiment que l'obstacle le plus important à la représentation des Autochtones dans le milieu des affaires est lié à l'éducation et à l'expérience de travail. Les Autochtones sont confrontés à des difficultés économiques importantes et bien documentées, et il est important de ne pas oublier que des forces socioéconomiques bien tangibles entrent en jeu, et dépassent la portée de ce que peuvent permettre d'accomplir la SAEA et ses activités connexes.

4.2 Efficacité et économie

Constatation : D'une façon générale, la SAEA et ses activités connexes représentent une approche économique pour appuyer les entreprises autochtones dans le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones. Les sommes importantes actuellement investies dans les grandes conférences, toutefois, pourraient être dépensées à meilleur escient pour offrir un meilleur accès à des initiatives de formation ciblée conçues précisément pour appairer les entreprises aux occasions économiques; leur fournir une formation adéquate sur la façon de présenter des soumissions dans le cadre de processus concurrentiels; et sur la façon d'être plus concurrentiel et de saisir les occasions qui se présentent à l'échelle régionale.

La valeur de l'investissement du gouvernement fédéral pour aider les entreprises autochtones à profiter des occasions d'affaires est considérable compte tenu du coût de la SAEA et de ses activités connexes. La coordination des efforts par AADNC, ainsi que ses partenaires fédéraux, autochtones et du secteur privé a donné accès à des millions de dollars en retombées pour les entreprises et les collectivités autochtones. Par exemple, la construction d'un pénitencier à proximité d'une réserve et les liaisons en résultant établies dans le cadre de l'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail ont permis aux entreprises de cette collectivité et de la région avoisinante d'accéder à des marchés de service et des emplois qui représentent une valeur de 200 millions de dollars à long terme, et qui ont exigé, en fin de compte, très peu d'investissements financiers de la part du gouvernement fédéral.

Enfin, bien que les deux tiers du financement versé dans le cadre de la SAEA soient destinés aux dépenses salariales et de fonctionnement et d'entretien (y compris les avantages sociaux des employés), le caractère économique de cette solution est démontré partiellement par le faible budget de fonctionnement par rapport à l'augmentation constante de la valeur des marchés attribués à des entreprises autochtones (109 millions de dollars en 2012).

Lorsque les informateurs clés ont été posés la question, ils ont été incapables d'indiquer dans quel domaine il aurait été possible de mettre en œuvre plus efficacement les activités de la SAEA et de l'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail. Toutefois, il risque d'y avoir un problème relatif à l'économie compte tenu des sommes importantes qu'AADNC investit pour les séances d'information et les conférences. Des quantités importantes de ressources internes sont mobilisées pour accueillir les séances d'information, et des marchés de grande envergure, en plus de ressources internes, sont utilisés pour les conférences de plus

grande envergure qui visent à promouvoir la SAEA et les marchés gouvernementaux, et établir des liens avec la communauté des entreprises autochtones. La préoccupation soulevée par les informateurs clés et les répondants au sondage concernait l'utilité générale de ces séances et de ces conférences. Plus précisément, il a été relevé à répétition que bien que les activités de promotion et de réseautage soient essentielles, les conférences d'envergure risquent d'entraîner des coûts qui dépassent de loin leurs avantages respectifs pour ce qui est de la mesure dans laquelle peuvent en profiter les entreprises autochtones, compte tenu, en particulier, du coût de déplacement pour se rendre à ces événements et rattaché à la participation à ceux-ci.

En règle générale, le coût de chacune de ces séances s'élève environ à 250 000 dollars, sans compter les ressources internes; n'empêche, bien que les représentants du gouvernement fédéral aient tendance à percevoir ces événements comme étant utiles et productifs et bien que la plupart des participants, d'une façon générale, reconnaissent que ces événements leur donnent une occasion de réseauter, les intervenants non gouvernementaux qui ont participé à un ou plusieurs de ces événements de la SAEA estimaient qu'ils étaient d'utilité limitée. C'était laissé entendre que les conférences régionales axées davantage sur la façon de remporter un marché gouvernemental pourraient être plus profitables et permettraient aux entreprises autochtones de plus petite taille de participer. Il est donc permis de penser que les fonds seraient utilisés à meilleur escient s'ils étaient consacrés à des activités traitant directement de sujets comme les besoins régionaux en matière de passation de marchés et la façon de développer une capacité de concurrence.

5. Conclusions et recommandations

Conclusions

Il ne fait aucun doute que le gouvernement doit aider les entreprises autochtones à acquérir de l'expérience en en faisant la promotion et au moyen des marchés réservés. Toutefois, on se préoccupe que la SAEA devienne davantage un mécanisme qui appuie les entreprises autochtones déjà bien établies, et qu'elle soit moins pertinente pour les plus petites entreprises ou les nouvelles entreprises, ou les nouveaux entrepreneurs. D'une façon générale, les stratégies d'approvisionnement du gouvernement sont conçues pour favoriser les plus grandes entreprises et les entreprises mieux établies, en particulier, étant donné de la nature de la plupart des projets gouvernementaux actuels, et rien ne démontre de façon probante que la SAEA rayonne auprès d'entreprises en périphérie d'un cercle fermé de plus grandes entreprises bien établies.

Les données compilées pour les besoins de la présente évaluation permettent de dégager les constatations suivantes :

En ce qui concerne la pertinence :

1. Il est nécessaire d'investir de manière continue dans les initiatives conçues pour renforcer les entreprises autochtones viables. Bien que la SAEA appuie cet objectif, le fait que l'approche favorise généralement les entreprises plus grandes et mieux établies par rapport aux entreprises et entrepreneurs nouveaux et plus petits suscite des inquiétudes.
2. Les objectifs de la SAEA cadrent bien avec les priorités gouvernementales et les résultats stratégiques ministériels. Les méthodes utilisées pour répondre à ces objectifs doivent être constamment adaptées en fonction des besoins et des milieux commerciaux en évolution afin d'assurer une contribution optimale à ces objectifs.
3. Les activités actuelles de la SAEA concordent avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.

En ce qui concerne le rendement :

4. La SAEA fait en sorte que les sociétés autochtones remportent une portion accrue des marchés au fil du temps, et des progrès considérables ont été réalisés pour promouvoir l'approvisionnement auprès de ces sociétés. Les données compilées à ce jour, toutefois, ne permettent pas d'effectuer une analyse complète à savoir si la SAEA appuie véritablement la création et l'expansion d'entreprises autochtones viables, et ne permet pas de dresser un portrait complet du rendement.
5. Les attentes relatives à l'effet de levier découlant de la SAEA n'ont jamais été énoncées ou mesurées, et elles ne sont plus intégrées comme résultat officiel de la SAEA.

6. L'adoption de stratégies d'approvisionnement auprès d'Autochtones ou d'ententes de participation ainsi que l'appariement de la capacité commerciale des Autochtones aux possibilités d'affaires et d'approvisionnement sont des résultats qui n'ont été déterminés et énoncés que tout récemment. La SAEA et les initiatives sur la participation des Autochtones au marché du travail ont généré une quantité importante de recherches dans les secteurs de la potasse, de la construction de navires et de l'électricité, et donné lieu à des séances d'information et de formation axées sur les compétences en matière de développement d'entreprise, à la promotion de l'approvisionnement et des affaires et à des activités faisant la promotion des femmes autochtones en affaires.
7. La principale ombre au tableau de la réussite de la SAEA a trait à la complexité du processus d'approvisionnement et aux difficultés rattachées à l'obtention des occasions d'acquérir l'expérience nécessaire pour être qualifié pour les marchés gouvernementaux.
8. D'une façon générale, la SAEA et ses activités connexes représentent une approche économique pour appuyer les entreprises autochtones dans le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones. Les sommes importantes actuellement investies dans les grandes conférences, toutefois, pourraient être dépensées à meilleur escient pour offrir un meilleur accès à des initiatives de formation ciblée conçues précisément pour appairer les entreprises aux occasions économiques, leur fournir une formation adéquate sur la façon de présenter des soumissions dans le cadre de processus concurrentiels, et sur la façon d'être plus concurrentiel et de saisir les occasions qui se présentent à l'échelle régionale.

Recommandations

Par conséquent, il est recommandé qu'AADNC :

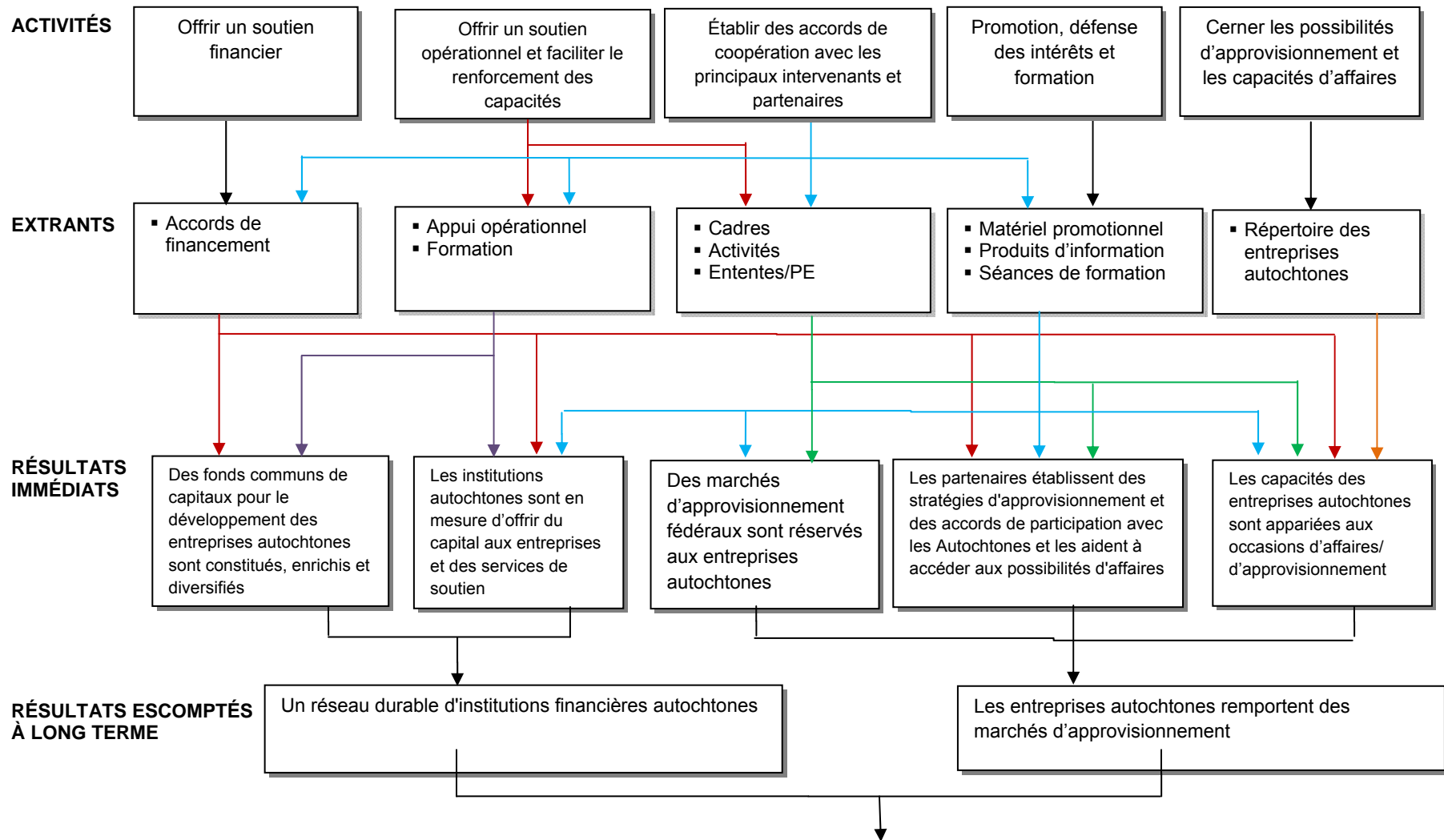
1. Élabore une approche améliorée pour la SAEA, adaptée aux besoins différents des divers types d'entreprise, notamment en mettant un accent renforcé sur la prestation de formations directes et à l'échelle régionale pour aider les sociétés autochtones nouvelles et plus petites à s'y retrouver dans l'environnement de plus en plus complexe et concurrentiel de l'approvisionnement;
2. Collabore avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour s'assurer que des données sur le rendement compilées sur une base continue permettent de dresser le profil complet des entreprises qui remportent des marchés d'approvisionnement selon la valeur et le type tant pour les marchés réservés que pour les marchés indirects;
3. Mette au point de meilleurs mécanismes de responsabilisation pour déterminer plus précisément si les soumissionnaires se qualifient ou non en tant qu'Autochtones;
4. Dans le cadre de la promotion de la SAEA, collabore avec les autorités contractantes pour accroître les chances de réussite des entreprises autochtones, y compris en encourageant une utilisation plus judicieuse de l'option d'affichage pour une période de 25 jours.

Appendice A – Modèle logique de la SAEA (selon le CGRR-CVAR de 2008)

Priorité stratégique	La participation accrue des Autochtones et des résidants du Nord à l'économie	
Composantes	Approvisionnement/marchés réservés	Développement des capacités
Activités	Aider les entreprises autochtones à obtenir plus de marchés avec tous les ministères et organismes du gouvernement du Canada	Accroître les compétences et les connaissances de tous les participants
Extrants	<p>Nombre de marchés et de marchés en sous-traitance attribués à des entreprises autochtones</p> <p>Augmentation de la valeur des marchés</p>	<p>Nombre de possibilités de formation pour les propriétaires d'entreprises autochtones et le personnel</p> <p>Nombre d'entreprises autochtones préqualifiées dans le site Web Strategis</p>
Résultats immédiats	Augmentation des possibilités de passation de marchés pour les entreprises autochtones	Les entreprises autochtones prennent de l'expansion, car elles peuvent livrer concurrence pour les marchés fédéraux
Résultats intermédiaires	Croissance des entreprises autochtones à la suite des marchés avec le gouvernement fédéral	Les entreprises autochtones élargissent leur base de marchés gouvernementaux pour inclure les contrats indirects
Résultat à long terme	Amélioration des conditions socioéconomiques des collectivités autochtones	

Appendice B – Modèle logique de l'entrepreneuriat autochtone

Le modèle logique pour le Programme 3.1 (entrepreneurs autochtones) comprend les sous-programmes 3.1.1 (capital des entreprises et services de soutien) et 3.1.2 (possibilités d'affaires)



RÉSULTAT ATTENDU DU PROGRAMME

La création ou l'expansion d'entreprises autochtones viables »

Appendice C – Comparaison des approches en matière d’approvisionnement auprès d’entreprises autochtones

1. Approches à l’échelle internationale

1.1 États-Unis

Le United States Small Business Administration exploite le Business Development Program 8(a) qui aide les petites entreprises, désavantagées, à livrer concurrence sur le marché. Le programme 8(a) était doté d’un budget de 59,8 millions de dollars en 2012. Le budget de 2014 prévoyait une enveloppe de quatre millions de dollars pour que la Small Business Administration puisse embaucher 32 nouveaux représentants de centres d’approvisionnement. Les bureaux de district du Small Business Administration surveillent et mesurent le rendement et les progrès au moyen d’examen annuels, de la planification des activités et d’évaluations.

Les éléments du programme 8(a) comprennent les achats auprès de fournisseurs uniques, les possibilités de marchés réservés concurrentiels, les coentreprises, un programme mentor-protégé et une formation en affaires spécialisée. Les participants au programme 8(a) peuvent recevoir des services de counseling, d’aide à la mise en marché et de perfectionnement des cadres de haut niveau par le Small Business Administration et ses partenaires. Les autres avantages sont nombreux, notamment un accès aux fournitures et propriétés excédentaires du gouvernement, des prêts garantis par le Small Business Administration et l’aide à l’établissement de liens pour participer au programme.

L’admissibilité au programme des petites entreprises désavantagées exige que celles-ci soient contrôlées et gérées à temps plein par des personnes qui satisfont à l’exigence relative au désavantage social et économique établi par le Small Business Administration. Ces exigences concernent les tribus indiennes désavantagées. Les entreprises doivent être détenues à 51 % par le groupe admissible. Les entreprises du programme 8(a) doivent être certifiées et classées comme petites entreprises selon les normes du Système de classification des industries de l’Amérique du Nord.

Afin de limiter la dépendance au programme et d’encourager les sociétés à se livrer concurrence dans le marché ouvert, le programme 8(a) limite la durée de participation des entreprises au programme.⁵⁴ La participation est limitée à un total de neuf années, réparties en une étape de développement de quatre ans et en une étape de transition de cinq ans. Une fois qu’une entreprise ou un particulier a participé au programme 8(a), ni l’entreprise ni le particulier ne peuvent y participer de nouveau.

⁵⁴ SAEA, rapport interne du programme (n.d.). *Comparison of the Procurement Strategy for Aboriginal Business and the 8(a) Business Development Program*. Page 1. Extrait le 24 mars 2014.

Afin de s'assurer que les entreprises connaissent du succès et mènent des affaires dans les secteurs commercial et gouvernemental, chaque participant doit élaborer un plan d'affaires complet qui établit ses cibles, ses objectifs et ses buts d'affaires.⁵⁵ La satisfaction des objectifs prévus dans le plan d'affaires est requise pour la participation aux marchés d'achat auprès d'un fournisseur unique dans le cadre de ce programme.⁵⁶ Les participants peuvent recevoir jusqu'à concurrence de 100 millions de dollars en marchés d'achat auprès de fournisseurs uniques.

1.2 Australie

La Indigenous Opportunities Policy est un engagement pris dans le cadre du National Partnership Agreement on Indigenous Economic Participation pour renforcer les politiques d'approvisionnement du gouvernement afin d'optimiser les possibilités d'emploi et d'affaires pour les Autochtones. Ce programme est géré par le Department of the Prime Minister and Cabinet. Dans le cas des contrats de plus de 5 millions de dollars dans les régions où la population autochtone est importante, les soumissionnaires doivent présenter un plan qui décrit les possibilités de formation et d'emploi destinées aux Autochtones et les modalités de recours à des fournisseurs autochtones. La soumission du plan et le processus d'approbation sont gérés par l'entremise d'un portail accessible en ligne.

Le Department of Training and Workforce Development du Western Australia Government a mis sur pied plusieurs centres de développement à la grandeur de la région qui offrent de l'aide aux Autochtones, tant les particuliers que les entreprises. Le centre offre un éventail de services, notamment les suivants :

- Possibilités de formation ou d'emploi pour les Autochtones
- Mentorat
- Modèles de comportement
- Répertoire des entreprises autochtones
- Aide pour les fournisseurs de services qui aiguillent les Autochtones vers les possibilités de formation et d'emploi
- Registre pour les Autochtones interrogeable selon les connaissances et les qualifications pour appariement aux employeurs
- Conseils aux employeurs qui désirent diversifier leurs effectifs en augmentant la représentation des Autochtones
- Données relatives au développement de la main-d'œuvre autochtone

2. Approches provinciales

2.1 Manitoba

La Procurement Services Branch du gouvernement du Manitoba exploite une initiative d'approvisionnement auprès des Autochtones qui vise à accroître la participation des fournisseurs autochtones et des Autochtones à la prestation de biens et de services destinés au gouvernement du Manitoba. Les critères d'approvisionnement auprès d'Autochtones entrent en ligne de compte lorsque des produits ou des services sont adaptés, sur le plan culturel, aux Autochtones ou sont essentiellement

⁵⁵ Idem.

⁵⁶ Idem.

conçus pour ceux-ci. Les options en matière d'approvisionnement prévues dans le cadre de l'initiative sur l'approvisionnement auprès des Autochtones comprennent les marchés réservés aux Autochtones, la participation obligatoire d'entreprises autochtones, la participation désirable d'entreprises autochtones et les normes pour les entreprises autochtones.

Le programme de l'initiative d'approvisionnement auprès des Autochtones souscrit aux mêmes critères de participation que la SAEA. Les entreprises certifiées doivent être détenues au moins à 51 % par des intérêts autochtones et contrôlées par un ou plusieurs Autochtones du Canada, et l'entreprise doit compter six employés à temps plein ou plus, dont au moins le tiers (des employés à temps plein) est d'ascendance autochtone. Les coentreprises contrôlées et détenues par des entreprises autochtones sont aussi admissibles.

L'initiative d'approvisionnement auprès des Autochtones offre aussi des occasions d'affaires à des entreprises autochtones à l'extérieur de la province de travailler pour le gouvernement du Manitoba, sous réserve de certaines exceptions qui s'appliquent en fonction de la taille du marché.

La Procurement Services Branch offre des ateliers sur l'accès aux marchés gouvernementaux pour les entreprises autochtones, sur demande, et elle organise des réunions entre les fournisseurs et les acheteurs, en plus de tenir à jour un Répertoire des entreprises autochtones. L'initiative d'approvisionnement auprès des Autochtones est complétée par le portail de l'approvisionnement de la chambre de commerce autochtone, un système d'approvisionnement concurrentiel pour les organismes du secteur privé et tous les ordres de gouvernement.

2.2 Ontario

De mars 2012 à mars 2014, le gouvernement de l'Ontario a exploité le Projet-pilote d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, qui favorise l'accès des entreprises autochtones aux possibilités de devenir des fournisseurs de biens et de services pour le gouvernement. Le programme comprend une composante relative aux marchés réservés aux entreprises autochtones et une composante relative à la participation commerciale des Autochtones. Les critères d'admissibilité sont comparables à ceux de la SAEA, et à l'initiative d'approvisionnement auprès des Autochtones du gouvernement du Manitoba. Contrairement à ces programmes, par contre, à l'étape d'évaluation du fournisseur, les ministères peuvent examiner les antécédents de partenariats de fournisseurs non autochtones avec des entreprises autochtones, les historiques d'emploi ou de formation d'Autochtones.

2.3 Autres provinces et territoires

Même si les autres provinces n'ont pas nécessairement de stratégie d'approvisionnement auprès des Autochtones, plusieurs politiques appuient les entreprises autochtones. Le Ministry of Finance de la Colombie-Britannique a élaboré des lignes directrices en matière de gestion de contrats et d'approvisionnement auprès d'Autochtones, qui appuie l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones lorsque les services sont destinés à des Autochtones dans des collectivités autochtones. Il prévoit également une adjudication directe d'une entente de partage des coûts, court-circuitant ainsi le processus concurrentiel. Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a amorcé un programme de marchés

réservés pour les Autochtones dans le cas de certaines initiatives comme celles de l'assainissement des sites Sydney Tar Ponds et Coke Oven.

Les territoires n'ont pas de stratégies d'approvisionnement auprès des Autochtones, mais plutôt des politiques qui encouragent l'achat à l'échelle locale et auprès des entreprises autochtones. La politique Nunavummi Nangminiqatunik Ikajuuti (politique NNI) du gouvernement du Nunavut encourage l'approvisionnement à l'échelle locale et un certain niveau de participation des Inuits à la prestation des biens et des services destinés au gouvernement du Nunavut, qui reflètent la proportion d'Inuits dans la population du Nunavut. Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest s'est doté d'une politique incitative d'affaires qui offre un incitatif à l'achat de biens, de services ou de marchés de construction auprès d'entreprises établies dans les Territoires du Nord-Ouest. Le gouvernement du Yukon a quant à lui énoncé une directive réglementant l'approvisionnement et la passation de marchés qui appuie les entreprises des Premières Nations au moyen d'obligations découlant de l'entente définitive des Premières Nations.

Appendice D – Grille des questions du sondage

Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs de rendement	Question d'évaluation	Les entreprises	Gest. du matériel	Coord. de la SAEA
Profil démographique et du répondant					
Êtes-vous une personne qui représente une entreprise autochtone, un gestionnaire, un coordonnateur de la SAEA			√	√	√
Combien d'employés compte votre entreprise? 1-5, 6-20, 21-50, 51-100, 100+			√		
Quel est votre domaine d'activité? 1. Fabrication 2. Détail 3. Consultation 4. Construction/réparations 5. Services TI 6. Sans but lucratif 7. Expédition 8. Services d'alimentation 9. Ressources naturelles 10. Services juridiques 11. Soins de santé 12. Dépistage et surveillance 13. Garde d'enfants 14. Autre			√		
Depuis combien de temps êtes-vous entrepreneur / propriétaire d'entreprise / gestionnaire? Liste déroulante des années			√		
Pendant combien de temps avez-vous participé à la gestion du matériel ou à d'autres formes d'activités d'approvisionnement? Liste déroulante des années				√	
Depuis combien de temps êtes-vous un coordonnateur de la SAEA?					√
Comment considérez-vous la réussite de votre entreprise par rapport à la rentabilité? La croissance? La satisfaction personnelle? La stabilité de la clientèle? [Échelle de Likert – 5 points – Échec – Belle réussite]			√		
Dans quelle région exploitez-vous principalement vos activités? Liste déroulante des régions			√	√	√
Pertinence (besoin continu)					
1. La SAEA continue-t-elle à répondre à un besoin démontrable et répond-elle aux besoins des entreprises autochtones ?	PI 1.1 Démonstration des difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises autochtones	PI 1.1(a) Quels sont les obstacles les plus importants à la réussite de votre entreprise? [texte libre]	√		
		PI 1.1(b) Parmi les difficultés suivantes auxquelles est confrontée toute entreprise, veuillez préciser le degré selon lequel vous estimez que les			

		<p>entreprises <i>autochtones</i> sont confrontées à ces obstacles. Par exemple, s'agit-il d'obstacles plus importants? D'obstacles moins importants? Ou s'agit-il d'obstacles auxquels font face à la fois les entreprises autochtones et non autochtones? [Échelle de Likert – 5 points – Moins d'obstacles pour l'entreprise autochtone; obstacles équivalents entre l'entreprise autochtone et non autochtone; obstacles supplémentaires pour l'entreprise autochtone]</p> <p>Marketing/Annonce Budget/Finances Concurrence pour des marchés Recrutement et rétention Savoir comment trouver des clients Faire prospérer l'entreprise Comprendre les marchés cibles Réseauter avec la communauté des affaires Autres (veuillez préciser)</p>	√	√	√
		<p>PI 1.1 (c) <i>Est-ce que vous / votre entreprise</i> profite d'outils, de formation et de ressources conçues pour améliorer : [SOUS FORME DE GRILLE. ALÉATOIRE.]</p> <p>a) Éducation financière b) Littératie commerciale c) Capacités commerciales d) Gouvernance organisationnelle</p>	√		
		<p>PI 1.1(d) Dans quelle mesure estimez-vous que vous / votre entreprise est bien réseauté dans le milieu des affaires (c.-à-d., vous avez les contacts et les réseaux nécessaires pour renforcer le profil de votre entreprise)? [Échelle de Likert 1 à 5]</p>	√		

	<p>PI 1.2 Démonstration que la conception de la SAEA contribuera à la réussite de l'entreprise</p>	<p>PI 1.2(a) Avez-vous déjà fourni des produits ou des services au gouvernement du Canada ou à un autre ministère fédéral? (O/N) (Si O) Avez-vous fourni ces produits ou ces services dans le cadre de marchés réservés aux entreprises autochtones du gouvernement du Canada? (O/N/NSP) (Si N) Fournissez-vous des produits ou des services qui pourraient être utiles pour le gouvernement du Canada? (O/N/NSP) (Si O) Veuillez décrire les produits ou les services utiles que vous fournissez [texte libre]</p>	v		
		<p>PI 1.2 (b) Dans le cadre de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones du gouvernement du Canada, <u>les marchés devant desservir une population majoritairement autochtone</u> sont soumis à un <u>appel d'offre concurrentiel réservé aux entreprises autochtones qualifiées</u>. Sur une échelle de 1 à 5 où 1 représente le potentiel le plus faible et 5 le potentiel le plus élevé, dans quelle mesure croyez-vous que cette politique a le potentiel d'aider votre entreprise à prospérer? (Échelle de Likert 1 à 5)</p>	v		
		<p>PI 1.2 (c) Pour être considérée comme une entreprise autochtone aux fins de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, votre entreprise :</p> <p>a) doit être détenue et contrôlée au moins à 51 % par des Autochtones; b) s'il s'agit d'une entreprise comptant six employés à temps plein ou davantage, au moins un tiers d'entre eux doivent être des Autochtones. Est-ce que votre entreprise serait considérée comme</p>	v		

		une entreprise autochtone selon ces critères?			
		Croyez-vous que la SAEA présente le potentiel de contribuer de façon significative à la participation des Autochtones, des Métis, des Indiens non inscrits et des Inuits et de leurs collectivités à leur économie?		√	√
Pertinence (alignement des résultats avec les priorités fédérales)					
2.	Est-ce que les objectifs du programme sont en harmonie avec les priorités pangouvernementales et les résultats stratégiques d'AADNC?	PI 2.1 Alignement du programme aux priorités ministérielles 2.2 Alignement avec les priorités du gouvernement du Canada	s.o.		
Pertinence (harmonisation avec les rôles et les responsabilités)					
3.	Dans quelle mesure les objectifs du programme cadrent-ils avec le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral?	PI 3.1 Alignement du programme avec les obligations et engagements du gouvernement fédéral	PI 3.1(a) À votre avis, que devrais faire le gouvernement du Canada (le cas échéant) pour favoriser un meilleur positionnement des entreprises autochtones à l'échelle nationale et internationale? [texte libre]	√	√
4.	Y a-t-il recoupement ou chevauchement avec d'autres programmes, politiques ou initiatives?	PI 4.1 Preuve d'initiatives semblables	PI 4.1(a) Pouvez-vous nommer ou décrire un programme autre que la SAEA conçu pour augmenter les occasions d'approvisionnement destinées aux entreprises autochtones? [texte libre]	√	√
Rendement – Efficacité/réussite (atteinte des résultats escomptés)					
5.	Dans quelle mesure les résultats attendus de la SAEA (immédiats, intermédiaires et à long terme) ont-ils	PI 5.1 . . . Nombre de marchés de sous-traitance attribués à des entreprises autochtones (SGR)	PI 5.1(a) Croyez-vous que la SAEA a entraîné : des retombées positives sur le nombre de marchés conclus avec les sociétés autochtones? Nombre d'entreprises autochtones qui font des soumissions pour l'obtention de contrats fédéraux? Échelle de Likert 1 à 5		√

été atteints?		<p>PI 5.1(b) Avez-vous déjà présenté une soumission en vue d'obtenir un marché pour des produits et des services à un ministère du gouvernement fédéral? (Si O) Quel(s) ministère(s)? [liste déroulante] Sélectionnez tous ceux qui s'appliquent. Pouvez-vous estimer approximativement pour combien de marchés de produits et de services destinés au gouvernement fédéral vous avez présenté des soumissions? [liste déroulante de chiffres] Pouvez-vous estimer combien de ces soumissions ont été retenues (on vous a attribué le marché)? [liste déroulante de chiffres] Pour les soumissions qui n'ont pas été retenues, pouvez-vous décrire brièvement quelques-unes des raisons qui vous ont été indiquées? [texte libre]</p>	v		
	PI 5.2 . . . Augmentation de la valeur des marchés (SGR)	PI 5.2(a) Croyez-vous que la SAEA a entraîné des retombées positives sur la valeur des marchés fédéraux (marchés réservés et processus régulier) conclus avec des entreprises autochtones?		v	v
	PI 5.3 . . . Nombre de possibilités de formation destinées aux propriétaires d'entreprises autochtones (SGR)	<p>PI 5.3(a) Avez-vous déjà entendu parler de formation pour vous aider / aider votre entreprise à chercher des occasions et présenter des soumissions? [GRILLE DE PROGRAMME] a) Marchés du gouvernement fédéral (O/N) b) Autres contrats (O/N) (Si O) Avez-vous participé à des séances d'information relatives à l'approvisionnement? (O/N) (Si O) Est-ce que la séance de formation ou d'information vous a aidé à obtenir des marchés avec : 1) le gouvernement fédéral; 2) des gouvernements provinciaux ou territoriaux; 3) le secteur privé? (O/N pour chacun)</p>	v	v	v
	PI 5.4 . . . Nombre de sociétés autochtones	s.o.			

	préqualifiées (SGR)				
	PI 5.5 Non identifié	PI 5.5(a) Croyez-vous que la SAEA contribue de façon tangible à la participation des Premières Nations, des Métis, des Indiens non inscrits et des Inuits, et leurs collectivités, à l'économie? (Échelle de Likert 1 – pas du tout; 5 – de façon importante)		√	√
		PI 5.5(b) Désirez-vous formuler d'autres commentaires ou poser des questions? [texte libre]	√	√	√
		PI 5.5(c) Croyez-vous que la SAEA entraîne des retombées positives sur l'investissement dans les sociétés autochtones et les entreprises en démarrage? La capacité de ces sociétés? Partenariats entre entreprises autochtones et non autochtones?		√	√
6.	Dans quelle mesure la SAEA a-t-elle créé un effet de leviers avec le CFDEA?	PI 6.1 Preuve de partenariats avec d'autres programmes du CFDEA contribuant aux indicateurs de résultats ci-dessus		√	
		PI 6.1(a) Avez-vous / ou votre entreprise profité d'une manière ou d'une autre de partenariats entre les gouvernements provinciaux/territoriaux, municipaux ou fédéral et d'autres entreprises ou associations d'affaires autochtones? (O/N/NSP) Veuillez préciser [texte libre]			
		PI 6.1(b) Est-ce que la SAEA permet d'établir des partenariats stratégiques entre le gouvernement du Canada, les Autochtones, le secteur privé, les provinces et les territoires? [Échelle de Likert 1 – pas du tout nécessaire; 5 – tout à fait nécessaire]			√
		PI 6.1(c) Est-ce que la SAEA contribue de façon significative à : L'entrepreneuriat autochtone? À des partenariats visant à optimiser les possibilités de développement économique? Au développement du capital humain autochtone? À recentrer le rôle du gouvernement fédéral pour contribuer à la réussite économique des Autochtones? (Échelle de Likert pour			√

		chacun – 1 – pas du tout; 5 – tout à fait)			
7. Est-ce que les mécanismes appropriés pour mettre en œuvre la SAEA ont été mis en place?	PI 7.1 . . . Nombre de séances de formation / sensibilisation auprès des entreprises autochtones (SGR)	PI 7.1(a) Avant de répondre à ce sondage, avez-vous déjà entendu parler de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones du gouvernement du Canada? (O/N) (Si O) Savez-vous de quoi il s'agit? (O/N) (Si N) Connaissez-vous des politiques ou des lignes directrices du gouvernement fédéral relatives aux marchés réservés aux sociétés autochtones?	√	√	
		PI 7.1(b) Savez-vous comment procéder pour approcher les ministères fédéraux en vue d'éventuels marchés? (O/N)	√		
	PI 7.2 . . . Nombre de cibles de marchés réservés aux Autochtones fixées par d'autres ministères	PI 7.2(a) Est-ce que votre entreprise figure sur la liste des entreprises pouvant obtenir des marchés réservés aux entreprises autochtones pour des produits ou des services destinés au gouvernement du Canada? (O/N/NSP)	√		
		PI 7.2 (b) Est-ce que votre ministère a des cibles relatives aux marchés réservés? (O/N/NSP) (Si O) Sont-elles atteintes? (O/N/NSP)		√	√
		PI 7.2 (c) Quels mécanismes encouragent votre ministère à atteindre ses objectifs de rendement en ce qui a trait aux marchés conclus avec des fournisseurs autochtones? Culture du Ministère? Exigences des contrats/outils de TPSGC/processus d'inscription? Sensibilisation des fournisseurs? Offres permanentes de fournisseurs autochtones? Conseils/formation dispensés par les agents d'approvisionnement? Autres? [précisez]		√	√
PI 7.3 . . . Preuve d'uniformité entre les programmes de	S.O.				

	la SAEA et les politiques, directives et procédures du Conseil du Trésor				
8.	Dans quelle mesure des facteurs externes et internes ont-ils influencé la réalisation des résultats attendus de la SAEA?	PI 8.1 Preuves de décisions et recommandations qui guident l'orientation du programme	<p>Pour les entreprises qui ont participé à la SAEA :</p> <p>PI 8.1(a) Quels étaient les principaux facteurs à l'origine de votre choix de tenter d'obtenir des marchés avec le gouvernement fédéral?</p> <p>Pour les entreprises qui n'ont pas participé à la SAEA :</p> <p>PI 8.1(b) Pourquoi n'avez-vous pas tenté d'obtenir des marchés avec le gouvernement fédéral?</p> <p>[sélectionnez tous ceux qui s'appliquent]</p> <p>Je ne connaissais pas l'existence des occasions;</p> <p>Mon entreprise ne produit pas le genre de biens ou de services utilisés par le gouvernement fédéral; Mon entreprise n'a pas encore la capacité de présenter des soumissions en vue d'obtenir ces marchés; Je ne suis pas intéressé à travailler avec le gouvernement fédéral;</p> <p>Autres [précisez]</p>		
9.	La SAEA a-t-elle eu des effets positifs ou négatifs imprévus?	PI 9.1 Preuve de lacunes, de difficultés imprévues ou de réussites	S.O.		
Rendement (efficacité et économie)					
10.	L'optimisation des processus et la quantité/qualité des services de la SAEA a-t-elle permis d'atteindre les résultats attendus? Efficacité	PI 10.1 Preuve de processus idéaux et de qualité de service	PI 10.1(a) Y a-t-il des problèmes relatifs aux politiques en matière d'approvisionnement qui entraînent des retards inutiles ou des pratiques non efficaces? (Dans l'affirmative, veuillez expliquer.) [texte libre]		v
11.	Existe-t-il d'autres moyens, plus efficaces et efficaces, de réaliser	PI 11.1a Preuve de programmes ou de solutions de rechange comparables.	S.O.		

l'initiative tout en obtenant les mêmes résultats? (Efficience)	PI 11.1b Analyse d'éventuelles pratiques non efficaces ou de mesures d'économie de coûts				
12. Est-il possible d'atteindre les résultats attendus de la SAEA en ayant recours à moins de ressources? (Économie)	PI 12.1 Mesure dans laquelle les résultats ont été atteints de manière efficace	S.O.			
Rendement (efficience et économie)					
13. Quelles sont les leçons apprises et les pratiques exemplaires dégagées de la mise en œuvre de la SAEA et d'autres programmes comparables dans d'autres compétences, pays ou le secteur privé, susceptibles d'accroître l'efficacité de la SAEA?	PI 13.1 Comparaison avec d'autres ministères, organismes et gouvernements ayant des programmes de développement économique similaires	S.O.			
	PI 13.2 [Nouveau] Leçons apprises et pratiques exemplaires cernées par les entreprises autochtones				

Appendice E : Matrice d'entrevue

ÉBAUCHE DE LA MATRICE D'ENTREVUE

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs de rendement	QUESTIONS DE L'ENTREVUE	Entreprise autochtone utilisant la SAEA	Entreprise autochtone n'utilisant pas la SAEA	Entreprise non autochtone	Représentants P/T	Autres organisations	Intervenants fédéraux
Pertinence (besoin continu)								
1. La SAEA continue-t-elle à répondre à un besoin démontrable et répond-elle aux besoins des Canadiens ?	PI 1.1 Démonstration des difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises autochtones	KIQ 1 : Quels sont les difficultés ou les obstacles uniques auxquels sont confrontées les entreprises autochtones qui désirent obtenir des marchés du gouvernement fédéral et qui ne représentent pas des difficultés importantes pour les entreprises non autochtones?	✓	✓	✓		✓	✓
		KIQ 2 : Est-ce que les entreprises autochtones qui désirent obtenir des marchés avec le gouvernement provincial ou territorial sont confrontées à des difficultés ou à des obstacles d'importance moindre pour les entreprises non autochtones?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		KIQ 3 : Est-ce que l'exploitation d'une entreprise sur des terres ancestrales autochtones crée des difficultés ou des obstacles pour l'obtention de marchés F/P/T?	✓	✓		✓	✓	✓
		KIQ 4 : Qu'avez-vous fait pour réduire ou surmonter ces difficultés, et avez-vous réussi?	✓			✓	✓	✓
	PI 1.2 Démonstration que la conception de la SAEA contribuera à la réussite de l'entreprise.	KIQ 5 : Croyez-vous que la SAEA a le potentiel de favoriser la réussite des entreprises autochtones?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pertinence (alignement)								

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs de rendement	QUESTIONS DE L'ENTREVUE	Entreprise autochtone utilisant la SAEA	Entreprise autochtone n'utilisant pas la SAEA	Entreprise non autochtone	Représentants P/T	Autres organisations	Intervenants fédéraux
2. Est-ce que les objectifs du programme sont en harmonie avec les priorités pangouvernementales et les résultats stratégiques d'AADNC?	PI 2.1 Alignement du programme aux priorités ministérielles	<p>KIQ 6 : Selon l'Architecture d'alignement des programmes (AAP), le résultat stratégique de la SAEA est de contribuer à « la participation entière des personnes et des collectivités des Premières Nations, des Métis, des Indiens non inscrits et des Inuits à l'économie ». Croyez-vous que les activités de la SAEA sont pertinentes par rapport à cet objectif?</p> <p>L'objectif ultime de la SAEA vise précisément que les entreprises autochtones remportent des marchés d'approvisionnement. Croyez-vous que cet objectif est pertinent compte tenu de l'objectif stratégique?</p>						v
	2.2 Alignement avec les priorités du gouvernement du Canada	<p>KIQ 7 : Croyez-vous que ces objectifs sont en harmonie avec les priorités actuelles du gouvernement?</p> <p>Pourquoi/Pourquoi pas?</p>						v
Pertinence (Conformité aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral)								

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs de rendement	QUESTIONS DE L'ENTREVUE	Entreprise autochtone utilisant la SAEA	Entreprise autochtone n'utilisant pas la SAEA	Entreprise non autochtone	Représentants P/T	Autres organisations	Intervenants fédéraux
3. Dans quelle mesure les objectifs du programme cadrent-ils avec le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral?	PI 3.1 Alignement du programme avec les obligations et engagements du gouvernement fédéral	<p>KIQ 8 : Croyez-vous qu'il s'agit d'un rôle approprié que le gouvernement du Canada détermine les critères encadrant l'approvisionnement des ministères auprès des entreprises autochtones? Pourquoi/Pourquoi pas?</p> <p>KIQ 9 : Croyez-vous qu'il s'agit d'un rôle approprié pour le gouvernement du Canada de promouvoir la participation des Autochtones à la population active? Pourquoi/Pourquoi pas?</p>				√	√	√
4. Y a-t-il recoupement ou chevauchement avec d'autres programmes, politiques ou initiatives?	PI 4.1 Preuve d'initiatives semblables	<p>KIQ 10 : Pouvez-vous nommer des programmes autres que la SAEA qui sont conçus pour accroître les occasions d'approvisionnement pour les entreprises autochtones?</p> <p>KIQ 11 : Connaissez-vous d'autres initiatives conçues pour promouvoir le recrutement des Autochtones de talent? Pouvez-vous les décrire?</p>	√	√	√	√	√	√
Rendement – Efficacité/réussite (atteinte des résultats escomptés)								
5. Dans quelle mesure les résultats attendus de la SAEA (immédiats, intermédiaires et à long terme) ont-ils été atteints?	<p>PI 5.1 . . . Nombre de marchés et de marchés de sous-traitance attribués à des entreprises autochtones (SGR)</p> <p>PI 5.2 . . . Augmentation de la valeur des marchés (SGR)</p>	<p>S/O (À répondre dans le cadre de l'SVE dans l'analyse de la littérature/de la documentation.)</p> <p>S/O (À répondre dans le cadre de l'SVE dans l'analyse de la littérature/de la documentation.)</p>						

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs de rendement	QUESTIONS DE L'ENTREVUE	Entreprise autochtone utilisant la SAEA	Entreprise autochtone n'utilisant pas la SAEA	Entreprise non autochtone	Représentants P/T	Autres organisations	Intervenants fédéraux
	PI 5.3 . . . Nombre de possibilités de formation destinées aux propriétaires d'entreprises autochtones (SGR)	<p>KIQ 12 : Avez-vous participé à des séances d'information relatives à l'approvisionnement? Recrutement des Autochtones de talent? (Si oui, celles-ci ont-elles été fournies par : 1) le gouvernement fédéral; 2) les gouvernements provinciaux/territoriaux; 3) les organismes autochtones; 4) le secteur privé; et 5) d'autres sources; 6) ne sais pas?</p>	v	v	v	v	v	
		<p>KIQ 13 : Si vous avez répondu oui pour ce qui est de l'approvisionnement, est-ce que les séances de formation ou des formations vous ont aidé à obtenir des marchés avec : 1) le gouvernement fédéral; 2) les gouvernements provinciaux/territoriaux; 3) le secteur privé? Si oui, veuillez décrire en quoi votre entreprise en a profité.</p> <p>Si vous avez répondu oui au recrutement d'Autochtones de talent, est-ce que la séance vous a fourni des connaissances supplémentaires? Vous a-t-elle aidé à recruter des Autochtones de talent?</p>	v	v	v		v	

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs de rendement	QUESTIONS DE L'ENTREVUE	Entreprise autochtone utilisant la SAEA	Entreprise autochtone n'utilisant pas la SAEA	Entreprise non autochtone	Représentants P/T	Autres organisations	Intervenants fédéraux
		<p>KIQ 11 : Est-ce que d'autres types de séances d'information ou de formation en lien avec la SAEA ou à l'obtention de marchés avec le gouvernement fédéral ou le recrutement d'Autochtones de talent pourraient profiter à votre entreprise? (Dans l'affirmative, veuillez expliquer.)</p>	✓	✓	✓	✓	✓	
	<p>PI 5.4 . . . Nombre de sociétés autochtones préqualifiées (SGR)</p>	<p>S/O (À répondre dans le cadre de l'SVE dans l'analyse de la littérature/de la documentation.)</p>						

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs de rendement	QUESTIONS DE L'ENTREVUE	Entreprise autochtone utilisant la SAEA	Entreprise autochtone n'utilisant pas la SAEA	Entreprise non autochtone	Représentants P/T	Autres organisations	Intervenants fédéraux
	PI Non identifié	<p>KIQ 12 : D'une façon générale, croyez-vous que la SAEA a généré suffisamment d'occasions d'approvisionnement pour les entreprises autochtones à ce jour (compte tenu de la quantité de ressources rattachées à ce programme)?</p> <p>KIQ 13 : Croyez-vous que la SAEA contribue de façon significative à la participation entière des personnes et des collectivités des Premières Nations, des Métis, des Indiens non inscrits et des Inuits à l'économie? Pourquoi/Pourquoi pas?</p> <p>KIQ 14 : Que se passerait-il si le gouvernement fédéral n'établissait pas de critères relatifs à l'approvisionnement auprès des sociétés autochtones applicables aux ministères fédéraux?</p> <p>KIQ 16 : Est-ce que la SAEA contribue de façon significative à : L'entrepreneuriat autochtone? L'établissement de partenariats pour optimiser les possibilités de développement économique? Au développement du capital humain autochtone? Au recentrement du rôle du gouvernement fédéral pour contribuer à la réussite économique des Autochtones?</p>				v	v	v

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs de rendement	QUESTIONS DE L'ENTREVUE	Entreprise autochtone utilisant la SAEA	Entreprise autochtone n'utilisant pas la SAEA	Entreprise non autochtone	Représentants P/T	Autres organisations	Intervenants fédéraux
6. Dans quelle mesure la SAEA a-t-elle créé un effet de leviers avec le CFDEA?	PI 6.1 Preuve de partenariats avec d'autres programmes du CFDEA contribuant aux indicateurs de résultats ci-dessus	KIQ 17 : Pouvez-vous décrire la relation entre la SAEA et d'autres programmes conçus pour contribuer au CFDEA? KIQ 18 : Est-ce que la SAEA a permis d'établir des partenariats stratégiques entre les gouvernements provinciaux/territoriaux, municipaux ou fédéral et d'autres entreprises ou associations autochtones? KIQ 19 : Y a-t-il complémentarité/ chevauchement?						v
7. Est-ce que les mécanismes appropriés pour mettre en œuvre la SAEA ont été mis en place?	PI 7.1 . . . Nombre de séances de formation / sensibilisation auprès des entreprises autochtones (SGR)	KIQ 20 : Quelle est la nature et la portée des séances de formation / sensibilisation aux entreprises autochtones? Que pourrait-on améliorer?						v
	PI 7.2 . . . Nombre de cibles de marchés réservés aux Autochtones fixées par d'autres ministères	KIQ 21 : Est-ce que votre ministère a des cibles pour ce qui est des marchés réservés? Les activités sont-elles exécutées? KIQ 22 : Est-ce que votre ministère offre des : Systèmes de surveillance des marchés conclus avec des entreprises autochtones? Formation à l'intention des agents d'approvisionnement? Séances d'orientation externe pour les entreprises autochtones? Des réunions avec les dirigeants autochtones (peut comprendre des événements et des salons)				v		v

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs de rendement	QUESTIONS DE L'ENTREVUE	Entreprise autochtone utilisant la SAEA	Entreprise autochtone n'utilisant pas la SAEA	Entreprise non autochtone	Représentants P/T	Autres organisations	Intervenants fédéraux
	PI 7.3 . . . Preuve d'uniformité entre les programmes de la SAEA et les politiques, directives et procédures du Conseil du Trésor	KIQ 23 : Est-ce que les directives de la SAEA et le programme connexe sont en harmonie avec les politiques relatives à l'approvisionnement du Conseil du Trésor? Y a-t-il des problèmes au chapitre des relations et des communications entre le SCT, AADNC et tout autre ministère ou organisme par rapport à la SAEA?						√
8. Dans quelle mesure des facteurs externes et internes ont-ils influencé la réalisation des résultats attendus de la SAEA?	PI 8.1 Preuve de décisions et de recommandations qui guident l'orientation du programme (il est à noter que les questions d'entrevue relatives au point 8 ne traitent pas de ce PI. Ce PI sera traité dans le cadre de l'étude des documents)	KIQ 24 : (Pour les entreprises qui ont profité des initiatives de la SAEA) : Quels aspects des activités d'approvisionnement du gouvernement vous ont incité à approcher le gouvernement en vue d'obtenir des marchés? KIQ 25 : (Pour les entreprises qui n'ont pas profité des initiatives de la SAEA) : Pourquoi n'avez-vous pas profité des occasions d'approvisionnement du gouvernement?	√	√				
		KIQ 26 : Quels sont les principaux facteurs propices à la réussite des entreprises qui obtiennent des marchés avec : le gouvernement fédéral? les gouvernements provinciaux? d'autres entreprises? KIQ 27 : Quels sont les principaux obstacles?	√	√		√	√	√

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs de rendement	QUESTIONS DE L'ENTREVUE	Entreprise autochtone utilisant la SAEA	Entreprise autochtone n'utilisant pas la SAEA	Entreprise non autochtone	Représentants P/T	Autres organisations	Intervenants fédéraux
		KIQ 28 : Quels sont les principaux facteurs favorisant une participation réussie des Autochtones au marché du travail? Quels sont les principaux obstacles?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		KIQ 29 : Croyez-vous que les critères d'admissibilité à la SAEA énoncés dans les lignes directrices sont suffisamment clairs? Croyez-vous qu'ils sont bien compris par les gestionnaires du matériel? Par les entreprises autochtones qui soumissionnent à des marchés?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. La SAEA a-t-elle eu des effets positifs ou négatifs imprévus?	PI 9.1 Preuve de lacunes, de difficultés imprévues ou de réussites	KIQ 30 : Y a-t-il des lacunes ou des services manquants ou autres mécanismes de soutien manquants dans la SAEA qui compliquent la saisie des occasions offertes par l'entremise de la SAEA?	✓	✓		✓	✓	✓
		KIQ 31 : Si vous avez répondu oui à la question précédente, veuillez décrire les services ou les soutiens supplémentaires qui pourraient être profitables pour votre entreprise?	✓	✓		✓	✓	✓
		Nota : L'aspect relatif aux « difficultés ou réussites » de ce PI a été traité par l'EQ 1.	✓	✓		✓	✓	
Rendement (efficience et économie)								

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs de rendement	QUESTIONS DE L'ENTREVUE	Entreprise autochtone utilisant la SAEA	Entreprise autochtone n'utilisant pas la SAEA	Entreprise non autochtone	Représentants P/T	Autres organisations	Intervenants fédéraux
10. L'optimisation des processus et la quantité/qualité des services de la SAEA a-t-elle permis d'atteindre les résultats attendus? (Efficience)	PI 10.1 Preuve de processus idéaux et de qualité de service	KIQ 32 : Y a-t-il des problèmes relatifs aux politiques d'approvisionnement qui entraînent des délais inutiles ou des pratiques non efficaces? Le cas échéant, quelles solutions proposeriez-vous? (Couvre la question d'évaluation 11) Quelles sont les répercussions de ces problèmes?	√				√	√
11. Existe-t-il d'autres moyens, plus efficaces et efficaces de réaliser l'initiative tout en obtenant les mêmes résultats? (Efficience)	PI 11.1a Preuve de programmes ou de solutions de rechange comparables.	Couvert sous la question relative à la pertinence 4.						√
	PI 11.1b Analyse d'éventuelles pratiques non efficaces ou de mesures d'économie de coûts	Couvert sous la question 10.					√	
12. Est-il possible d'atteindre les résultats attendus de la SAEA en ayant recours à moins de ressources? (Économie)	PI 12.1 Mesure dans laquelle les résultats ont été atteints de manière efficace	KIQ 33 : Pouvez-vous cerner les éventuelles pratiques non efficaces où des coûts pourraient être réduits sans qu'il n'y ait de répercussions sur le résultat du programme?						√
Démonstration d'efficience et d'économie								

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs de rendement	QUESTIONS DE L'ENTREVUE	Entreprise autochtone utilisant la SAEA	Entreprise autochtone n'utilisant pas la SAEA	Entreprise non autochtone	Représentants P/T	Autres organisations	Intervenants fédéraux
13. Quelles sont les leçons apprises et les pratiques exemplaires dégagées de la mise en œuvre de la SAEA et d'autres programmes comparables dans d'autres compétences, pays ou le secteur privé, susceptibles d'accroître l'efficacité de la SAEA?	PI 13.1 Comparaison avec d'autres ministères, organismes et gouvernements ayant des programmes de développement économique similaires	KIQ 34 : Dans vos interactions avec le secteur privé, avez-vous vu ou utilisé des programmes axés sur l'établissement de partenariats avec des entreprises autochtones, autres que la SAEA ou les ententes de revendication territoriales?	✓	✓			✓	
	PI 13.2 [Nouveau] Leçons apprises et pratiques exemplaires cernées par les entreprises autochtones	KIQ 35 : Du point de vue des leçons apprises, nommez deux ou trois pratiques et processus opérationnels de la SAEA qui fonctionnent de façon optimale? KIQ 36 : Y a-t-il d'autres problèmes qui ont une incidence sur la qualité du service? Quels seraient les principaux points forts du processus permettant de maximiser les résultats?	✓	✓	✓	✓	✓	

Appendice F : Matrice des éléments de preuve

Enjeux ou questions	Indicateurs	Analyse documentaire	Entrevues avec des informateurs clés			Examen des documents et des dossiers	Analyse des données	Enquête (à conf.)	Visites
			Interne (p. ex., AC et régions); autre ministère fédéral	Principaux intervenants ⁵⁷	Entreprises autochtones				
Pertinence (besoin continu)									
1. La SAEA continue-t-elle à répondre à un besoin démontrable et répond-elle aux besoins des entreprises autochtones?	Démonstration des difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises autochtones Démonstration que la conception de la SAEA contribuera à la réussite de l'entreprise	√	√	√	√	√	√	√	√
Pertinence (alignement)									
2. Les objectifs de programme sont-ils conformes aux priorités du gouvernement et aux résultats stratégiques d'AADNC?	Alignement du programme avec les priorités ministérielles Alignement du programme avec les priorités ministérielles	√	√			√		√	√
Pertinence (Conformité aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral)									
3. Dans quelle mesure les objectifs du programme cadrent-ils avec le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral?	Alignement du programme avec les obligations et engagements du gouvernement fédéral	√	√	√	√	√	√	√	√
4. Y a-t-il recouvrement ou chevauchement avec d'autres programmes,	Manifestation de l'existence d'initiatives similaires	√	√	√	√	√		√	√

⁵⁷ Y compris les autres ministères, organismes représentatifs

Enjeux ou questions	Indicateurs	Analyse documentaire	Entrevues avec des informateurs clés			Examen des documents et des dossiers	Analyse des données	Enquête (à conf.)	Visites
			Interne (p. ex., AC et régions); autre ministère fédéral	Principaux intervenants ⁵⁷	Entreprises autochtones				
politiques ou initiatives?									
Rendement (efficacité et réussite)									
5. Dans quelle mesure les résultats attendus de la SAEA (immédiats, intermédiaires et à long terme) ont-ils été atteints?	<p>Manifestation de la capacité des entreprises autochtones de repérer les occasions d'affaires (secteur privé et gouvernement fédéral) et de participer au processus d'approvisionnement, selon :</p> <p>Nombre de marchés et de marchés de sous-traitance attribués à des entreprises autochtones (SGR)</p> <p>Augmentation de la valeur des marchés (SGR)</p> <p>Nombre de possibilités de formation destinées aux propriétaires d'entreprises autochtones (SGR)</p> <p>Nombre de sociétés autochtones préqualifiées (SGR)</p>	√	√	√	√	√	√	√	√
6. Dans quelle mesure la SAEA a-t-elle créé un effet de leviers avec le CFDEA?	Preuve de partenariats avec d'autres programmes du CFDEA contribuant aux indicateurs de résultats ci-dessus		√	√	√	√	√	√	√
			√	√		√		√	√
7. Est-ce que les mécanismes appropriés pour	Preuve de la sensibilisation chez les entreprises		√	√	√	√		√	√

Enjeux ou questions	Indicateurs	Analyse documentaire	Entrevues avec des informateurs clés			Examen des documents et des dossiers	Analyse des données	Enquête (à conf.)	Visites
			Interne (p. ex., AC et régions); autre ministère fédéral	Principaux intervenants ⁵⁷	Entreprises autochtones				
mettre en œuvre la SAEA ont été mis en place?	(autochtones et non autochtones) et les gestionnaires du matériel du gouvernement fédéral, selon : Le nombre de séances de formation / sensibilisation auprès des entreprises autochtones (SGR) Le nombre de cibles de marchés réservés aux Autochtones fixées par d'autres ministères						√		
	Preuve d'uniformité entre les programmes de la SAEA et les politiques, directives et procédures du Conseil du Trésor		√	√		√			√
8. Dans quelle mesure des facteurs externes et internes ont-ils influencé la réalisation des résultats attendus de la SAEA?	Décisions et recommandations qui guident l'orientation du programme		√	√		√		√	√
9. La SAEA a-t-il eu des effets positifs ou négatifs imprévus?	Preuve de lacunes, de difficultés imprévues ou de réussites		√	√	√	√		√	√
Rendement (efficience et économie)									
10. L'optimisation des processus et	Preuve de processus idéaux et		√	√	√	√		√	√

Enjeux ou questions	Indicateurs	Analyse documentaire	Entrevues avec des informateurs clés			Examen des documents et des dossiers	Analyse des données	Enquête (à conf.)	Visites
			Interne (p. ex., AC et régions); autre ministère fédéral	Principaux intervenants ⁵⁷	Entreprises autochtones				
la quantité/qualité des services de la SAEA a-t-elle permis d'atteindre les résultats attendus? (Efficience)	de qualité de service						√		
11. Existe-t-il d'autres moyens, plus efficaces et efficaces de réaliser l'initiative tout en obtenant les mêmes résultats? Efficience	Preuve de programmes ou de solutions de rechange comparables Analyse d'éventuelles pratiques non efficaces ou de mesures d'économie de coûts	√	√	√	√	√	√		
12. Est-il possible d'atteindre les résultats attendus de la SAEA en ayant recours à moins de ressources? (Économie)	Mesure dans laquelle les résultats ont été atteints de manière efficace		√	√	√	√		√	
Autres questions relatives à l'évaluation									
13. Quelles sont les leçons apprises et les pratiques exemplaires dégagées de la mise en œuvre de la SAEA et d'autres programmes comparables dans d'autres compétences, pays ou le secteur privé, susceptibles	Comparaison avec d'autres ministères, organismes et gouvernements ayant des programmes de développement économique similaires	√	√	√	√	√			√

Enjeux ou questions	Indicateurs	Analyse documentaire	Entrevues avec des informateurs clés			Examen des documents et des dossiers	Analyse des données	Enquête (à conf.)	Visites
			Interne (p. ex., AC et régions); autre ministère fédéral	Principaux intervenants ⁵⁷	Entreprises autochtones				
d'accroître l'efficacité de la SAEA?									