

# Évaluation des Services de développement des entreprises autochtones (SDEA)

---

31 mars 2024



## Évaluation des Services de développement des entreprises autochtones (SDEA)

This document is also available in English under the title: "Evaluation of the Indigenous Business Development Services (IBDS)"

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales. La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission du Développement économique Canada pour les Prairies.

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec :

Développement économique Canada pour les Prairies (PrairiesCan)

1500-9700 ave Jasper

Edmonton AB T5J 4H7

Courriel : [WD.contactus-contactez-nous.DEO@prairiescan.gc.ca](mailto:WD.contactus-contactez-nous.DEO@prairiescan.gc.ca)

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre responsable de Développement économique Canada pour les Prairies, 2024.

Numéro de catalogue : Iu98-4/4-2025F-PDF

ISBN : 978-0-660-74891-7

# CONTENTS

---

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
1.1 But de l'évaluation	2
1.2 Méthodologie	2
1.3 Structure du rapport	3
<b>2. APERÇU DES SDEA</b>	<b>4</b>
2.1 Contexte	4
2.2 Organismes de prestation et services	4
2.3 Indicateurs de rendement	6
<b>3. PRINCIPALES CONSTATATIONS</b>	<b>7</b>
3.1 Pertinence du programme	7
3.2 Efficacité, conception et prestation du programme	14
<b>4. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES FUTURES</b>	<b>18</b>
4.1 Trois options possibles	18
4.2 Organismes de prestation et mesure du rendement	22



# 1. INTRODUCTION

## 1.1 BUT DE L'ÉVALUATION

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation des Services de développement des entreprises autochtones (SDEA). Dans l'ensemble de l'Ouest canadien, PacifiCan et PrairiesCan fournissent chaque année des fonds d'exploitation de 168 200 \$ à des organismes de prestation qui, dans chacune des provinces de l'Ouest, offrent des services d'entrepreneuriat aux entrepreneurs, entrepreneures et entreprises autochtones nouveaux et existants qui en sont à leurs premiers stades de développement. Les SDEA ont été lancés en 1998 et la dernière évaluation remonte à 2005. Depuis, d'importants changements se sont produits quant au niveau de développement de l'entrepreneuriat et des entreprises autochtones, ainsi que dans les priorités ministérielles, l'écosystème entrepreneurial de l'Ouest canadien et les SDEA. La présente évaluation s'est penchée sur les questions suivantes : les besoins des entrepreneurs, des entrepreneures et des entreprises autochtones nouveaux et existants; l'alignement des SDEA sur les besoins de la clientèle visée et sur les priorités du gouvernement fédéral; les services offerts et leur efficacité à répondre aux besoins de la clientèle; l'écosystème entrepreneurial dans lequel œuvrent les SDEA; la conception et la prestation du programme. Le rapport d'évaluation présente également de possibles orientations stratégiques futures.

## 1.2 MÉTHODOLOGIE

L'évaluation s'est effectuée en trois phases : la phase de planification, la phase de recherche et la phase d'analyse et de rapport. Tout au long de ce parcours, nous nous sommes régulièrement réunis avec un comité d'évaluation composé de personnel de PacifiCan et de PrairiesCan. Pour la réalisation de l'évaluation, nous avons examiné les recherches existantes sur l'entrepreneuriat et les entreprises autochtones, défini le profil de l'écosystème de programmes qui soutient dans l'Ouest canadien le développement de l'entrepreneuriat et des entreprises autochtones, ainsi qu'interviewé douze représentants et représentantes de PrairiesCan et de PacifiCan, neuf représentants et représentantes d'organismes de prestation et 22 participants et participantes au programme. Nous avons également réalisé des entrevues avec trente représentants et représentantes de l'écosystème entrepreneurial au service des entrepreneurs et entrepreneures autochtones de l'Ouest canadien, deux groupes de discussion réunissant 19 membres de cet écosystème et l'étude de cas de trois clients ou clientes. La dernière phase de l'évaluation a consisté à analyser les données obtenues auprès de ces diverses sources et à rédiger le présent rapport.

La solidité de cette évaluation repose sur son recours à de multiples sources de données. Les sources documentaires secondaires et les données administratives du programme ont été triangulées avec l'étude primaire en vue d'améliorer la cohérence et la fiabilité des résultats. Les limites de la recherche incluent l'absence de données de programme sur les caractéristiques des clients et clientes soutenus, l'accès restreint des ministères aux listes de clients et clientes servis et, par conséquent, la constitution de l'échantillon par les organismes de prestation, ainsi que les biais potentiels des réponses de répondants et répondantes clés qui jouent un rôle direct dans le programme. Ces limites n'ont eu aucune incidence sur les recommandations de l'évaluation.

## 1.3 STRUCTURE DU RAPPORT

Le prochain chapitre présente un aperçu des SDEA et le chapitre 3 résume les principales constatations de l'évaluation en ce qui a trait à la pertinence, à l'efficacité, à la conception et à la prestation des SDEA. Le chapitre 4 présente de possibles orientations futures.



# 2. APERÇU DES SDEA

## 2.1 CONTEXTE

Les SDEA, alors désignés sous le nom de Réseau de services aux entreprises autochtones (RSEA), ont été établis en 1998-1999 à titre d'initiative nationale visant à fournir des renseignements d'affaires pertinents et accessibles aux entrepreneurs, entrepreneures et entreprises autochtones, en mettant fortement l'accent sur les services en ligne. Conscient que les membres de la communauté autochtone étaient généralement moins bien sensibilisés aux services disponibles ainsi que moins aptes à accéder et à utiliser les renseignements, les services et les formations offerts aux entreprises, l'objectif du RSEA était de répondre à ces besoins en fournissant un éventail pertinent de produits, de services et de mécanismes de prestation.

En vertu du programme des SDEA, PacifiCan et PrairiesCan fournissent des fonds d'exploitation annuels totaux de 673 200 \$ à des organismes des quatre provinces de l'Ouest (168 300 \$ par province). Le niveau de soutien n'a pas été modifié de façon notable depuis l'établissement du programme en 1999.

## 2.2 ORGANISMES DE PRESTATION ET SERVICES

Les types d'organismes chargés de la prestation des SDEA et les types de services offerts varient selon la province. Les organismes de prestation incluent une société d'aide au développement des collectivités (SADC) et institution financière autochtone (IFA) en Colombie-Britannique, un centre de services aux entreprises financé par les gouvernements fédéral et provincial en Alberta, une SADC en Saskatchewan et une association provinciale de SADC au Manitoba.

**Type d'organisme chargé de la prestation des SDEA dans chacune des provinces**

Province	Type	Description
Colombie-Britannique	SADC/IFA	La prestation du programme est assurée par la Haida Gwaii Community Futures (à la fois une SADC et une IFA) en association avec trois autres SDAC/IFA (Nuu-Chah-Nulth Economic Development Corporation, Stó:lō Community Futures et Central Interior First Nations of Community Futures British Columbia).
Alberta	Centre de services aux entreprises	Business Link, chargé de la prestation du programme en Alberta, est un organisme sans but lucratif financé par le gouvernement. Il est conjointement financé par PrairiesCan et par le ministère de l'Emploi, de l'Économie et du Commerce de l'Alberta.
Saskatchewan	SADC	En Saskatchewan, les SDEA sont coordonnés par la Sagehill Community Futures (la prestation du programme était auparavant assurée par Vision North).
Manitoba	Association de SADC	Au Manitoba, la prestation du programme est assurée par l'association Community Futures Manitoba.

Les services les plus souvent offerts comprennent de la formation et des services d'entrepreneuriat, des services consultatifs et de renseignements aux entreprises, le renforcement des capacités communautaires et des services de réseautage. Le tableau suivant présente un résumé des services offerts dans chacune des régions.

Aperçu des services offerts dans chacune des provinces	
Province	Exemples de services fournis
Colombie-Britannique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haida Gwaii Community Futures (initiatives de marketing)</li> <li>• Stó:lō Community Futures (ateliers sur les affaires, le marketing, la littératie financière et l'élaboration d'un plan d'affaires)</li> <li>• Central Interior First Nations (services de soutien à la planification d'entreprise et ateliers de marketing)</li> <li>• Nuu-Chah-Nulth Economic Development (formation de maître en marketing)</li> <li>• Ways of Knowing (habilitation autochtone et formation en leadership)</li> <li>• Small Business BC (formation adaptée à l'intention des entrepreneurs et entrepreneures autochtones de l'ensemble de la C.-B., dont des ateliers, des billets de blogue, des articles et un portail pour les entreprises)</li> <li>• Formation sur la sensibilisation et la mobilisation culturelle offerte aux membres du réseau des SADC de la C.-B. lors de la séance de formation annuelle du printemps et de la conférence annuelle de l'automne</li> </ul>
Alberta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services consultatifs, d'orientation et de soutien individuels offerts par les conseillers et conseillères de Business Link</li> <li>• Formation, ateliers et webinaires sur l'entrepreneuriat et les affaires</li> <li>• Services d'orientation et d'aiguillage vers les services de Business Link et les programmes offerts par d'autres organismes</li> <li>• Renseignements aux entreprises (contenu, outils, ressources et services d'aiguillage offerts en fonction des besoins et des demandes de la clientèle)</li> </ul>
Saskatchewan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services consultatifs individuels offerts à distance par un conseiller ou une conseillère d'IBDS ainsi qu'en ligne par l'intermédiaire de plateformes, de Facebook, de YouTube et de guides</li> <li>• Formation en affaires (événements d'apprentissage virtuels et vidéos sur YouTube)</li> <li>• Assistance pour le développement de sites Web et le lancement de services en ligne</li> </ul>
Manitoba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services consultatifs aux entreprises offerts à distance ou en personne</li> <li>• Documents et ressources d'information (p. ex., le <i>Business Planning Workbook</i>)</li> <li>• Ateliers et séminaires</li> <li>• Concours de plans d'affaires, <i>Dragon's Quest Business Plan Competition</i> (prix de 7 500 \$)</li> <li>• Contributions allant jusqu'à 5 000 \$ à des organisations pour la réalisation de projets de renforcement des capacités</li> </ul>

## 2.3 INDICATEURS DE RENDEMENT

En 2022-2023, les organismes de prestation des SDEA ont indiqué avoir procuré 670 services consultatifs et 1 478 services de renseignements à 801 clients et clientes autochtones distincts ainsi que contribué à créer, maintenir ou faire croître 175 entreprises<sup>1</sup>.

### Indicateurs de rendement agrégés des SDEA dans l'Ouest canadien, 2018-2019 à 2022-2023

Indicateur	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Services consultatifs aux entreprises	317	1 061	414	660	670
Services de renseignements aux entreprises	1 342	1 964	967	1 341	1 478
Entreprises créées, maintenues ou élargies	39	48	99	98	175
Clients et clientes autochtones servis	1 884	1 241	986	912	801

Sources : PrairiesCan et PacifiCan

---

<sup>1</sup> Il est important de souligner que la pandémie de COVID-19 a eu une incidence sur les résultats, en particulier durant l'exercice 2020-2021, ainsi qu'entraîné une hausse des coûts de prestation du programme.



# 3. PRINCIPALES CONSTATATIONS

## 3.1 PERTINENCE DU PROGRAMME

### 1. Les entrepreneurs et entrepreneures autochtones ont souvent besoin d'une diversité de types de soutien pour les aider durant les premiers stades de développement de leur entreprise.

Selon les représentants et représentantes du programme, les clients et clientes, les membres de l'écosystème et la littérature disponible, les entrepreneurs et entrepreneures autochtones ont souvent besoin d'assistance dans des domaines tels que l'accès au capital, le marketing et le réseautage, ainsi que des conseils en affaires et de la formation.

- *Accès au capital.* Les entrepreneurs et entrepreneures autochtones font face à des défis uniques lorsqu'ils et elles tentent de lancer et de faire croître une entreprise; le manque d'accès au financement et aux investisseurs, catalysé par des lacunes historiques en matière de relations entre les établissements bancaires et les communautés autochtones, constitue un obstacle de taille pour les entrepreneures et entrepreneurs des Premières Nations, inuits et métis<sup>2</sup>. Les grandes banques du Canada ont une présence « sur le terrain » limitée dans la majorité des communautés autochtones et n'offrent pas toutes des services d'entrepreneuriat spécialisés à l'intention des Autochtones. Un autre défi est lié à la proportion relativement élevée de jeunes entrepreneurs et entrepreneures autochtones, qui possèdent peu d'épargne personnelle ainsi que peu d'expérience en affaires et en gestion financière. Les entrepreneurs et entrepreneures des Premières Nations, inuits et métisses tendent à faire face à des obstacles plus importants en matière d'accès au financement, en partie liés à de faibles taux de littératie financière, un manque de sécurité financière, des antécédents limités en matière de crédit ainsi que de faibles taux d'accession à la propriété et une faible richesse des ménages. Ils et elles peuvent également rencontrer davantage de discrimination, de préjugés et de barrières culturelles<sup>3</sup>.
- *Services consultatifs aux entreprises.* Les services consultatifs individuels permettent de fournir des conseils adaptés aux besoins précis du client ou de la cliente, aux défis rencontrés et au modèle d'affaires privilégié. Les services consultatifs peuvent aider les Autochtones à combler leurs lacunes en matière de connaissances, leur apporter un soutien émotionnel, fournir une expertise spécialisée dans des domaines tels que les finances, le marketing et les opérations, les aider à effectuer les recherches nécessaires et à élaborer un plan d'affaires ainsi que fournir une évaluation objective de ce plan.
- *Formation.* De la formation, des ateliers, du mentorat et d'autres formes d'assistance sont souvent nécessaires pour améliorer la littératie financière ainsi que pour le

---

<sup>2</sup> Exportation et développement Canada, *Des entreprises autochtones à la conquête du monde*, 6 juin 2022

<sup>3</sup> Canadian Council for Aboriginal Business, *Promise and Prosperity: The 2016 Aboriginal Business Survey*, 2016

développement des compétences en entrepreneuriat, en planification des affaires et en gestion<sup>4</sup>. Ce qui s'avère particulièrement vrai pour les entrepreneurs et entrepreneures plus jeunes (environ 20 % des entrepreneurs et entrepreneures autochtones sont âgés de moins de 25 ans comparativement à 15 % pour le reste de la population)<sup>5</sup>. Les jeunes entrepreneurs et entrepreneures peuvent également faire face à des obstacles plus importants en matière d'accès à des programmes de formation en raison des coûts, de l'emplacement ou de la disponibilité. Une étude du Conference Board du Canada concluait que les ressources requises pour soutenir et informer les entrepreneurs et entrepreneures autochtones ne sont pas disponibles et que de plus grands efforts sont nécessaires pour sensibiliser les jeunes à l'importance de la littératie financière et les fondements de la capacité financière<sup>6</sup>.

- *Marketing*. Les entrepreneurs et entrepreneures autochtones font également face à des défis en matière de diffusion d'information à propos de leurs produits et services auprès de la clientèle, des partenaires ou des investisseurs potentiels. Ils et elles manquent de visibilité, d'exposition ou de reconnaissance dans leurs marchés cibles.
- *Réseaux de soutien*. La capacité d'accès des entreprises en démarrage à des réseaux d'entreprises ou à des possibilités de mentorat peut être cruciale pour la réussite des entrepreneurs et entrepreneures autochtones (en particulier les femmes)<sup>7</sup>.
- *Accès à des possibilités d'approvisionnement*. Les défis liés à l'approvisionnement gouvernemental peuvent rendre l'accès des fournisseurs autochtones à ce marché difficile<sup>8</sup>.
- *Main-d'œuvre*. Toutes les régions et tous les secteurs du Canada font face à des pénuries de main-d'œuvre depuis la fin de la pandémie. Cependant, ces pénuries tendent à être encore plus sévères pour les entreprises autochtones. Selon l'enquête sur la situation des entreprises, plus de la moitié des entreprises autochtones anticipent des problèmes liés au recrutement et au maintien en poste de personnel qualifié, dont 60 % ayant indiqué que la situation a empiré au cours de la dernière année<sup>9</sup>.
- *Services spécialisés*. Les entrepreneurs et entrepreneures autochtones ont parfois besoin de soutien dans des domaines tels que la comptabilité et la tenue des livres, les mesures fiscales (p. ex., comprendre quand doivent être payées les taxes ou l'incidence de

---

<sup>4</sup> Dans les deux groupes de discussion, les participants et participantes ont souligné l'importance d'une formation en affaires ainsi que la littératie financière comme le domaine où le besoin est le plus criant.

<sup>5</sup> Canadian Council for Aboriginal Business, *Promise and Prosperity: The Aboriginal Business Survey*, 2016,

<sup>6</sup> Le Conference Board du Canada, *Opportunities to improve the financial ecosystem for Aboriginal entrepreneurs and SMEs in Canada. Report prepared for the National Aboriginal Capital Corporations Association (NACCA) and Business Development Bank of Canada (BDC)*, 2017

<sup>7</sup> RBC Banque Royale, *Indigenous Entrepreneurship in Canada: The Impact and the Opportunity*

<sup>8</sup> Chambre des communes, *Obstacles au développement économique dans les communautés autochtones. Rapport du Comité permanent des affaires autochtones et du Nord*, avril 2022

<sup>9</sup> Statistique Canada, *Enquête canadienne sur la situation des entreprises*, quatrième trimestre de 2022 (novembre)

l'emplacement géographique de l'entreprise sur les impôts ou les taxes à payer) et le marketing.

- *Programmes alignés sur les valeurs autochtones.* Les pratiques d'affaires dominantes pourraient ne pas répondre aux valeurs et aux pratiques culturelles autochtones<sup>10</sup>. La recherche indique que les programmes visant à stimuler l'entrepreneuriat sur les réserves et dans les collectivités éloignées ou du Nord doivent être ancrés dans la communauté et refléter les valeurs communautaires communes.

## **2. Un écosystème entrepreneurial a été établi dans l'Ouest canadien pour fournir un certain soutien aux entrepreneurs autochtones.**

Les principales composantes de cet écosystème sont décrites ci-après.

- La National Aboriginal Capital Corporation Association (NACCA) et 33 institutions financières autochtones (IFA) qui offrent une gamme de programmes financés par le gouvernement à l'intention des entreprises autochtones. Le soutien fourni par les IFA varie d'une organisation à l'autre, mais peut inclure des prêts au développement, des contributions non remboursables ou du financement aux entreprises (allant d'un microfinancement aux entreprises en démarrage à un financement plus substantiel), des services consultatifs (de la planification financière stratégique à l'analyse de marché, en passant par des conseils opérationnels) et des services d'aide au démarrage ou post-démarrage pour les entreprises des Premières Nations, métisses et inuites.
- 90 sociétés d'aide au développement des collectivités (dont 13 sont également des IFA; pour d'autres, les services offerts aux entrepreneurs et entrepreneures autochtones s'inscrivent dans un ensemble de services plus larges à l'intention d'un groupe plus diversifié d'entrepreneurs). Les SADC fournissent principalement des services d'accès au capital ainsi que quelques services additionnels, tels que des services consultatifs ou de renseignements aux entreprises, et du soutien à des projets communautaires ou à des initiatives locales particulières.
- D'autres membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC), en particulier les centres des Services aux petites entreprises et des organisations de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs. Financés par les gouvernements fédéral et provinciaux, les premiers procurent des services de renseignements aux entreprises, d'orientation, de formation et d'assistance en étude de marché et en planification d'entreprise. Semblables aux SADC, les organisations de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs fournissent des services d'accès au capital, des services consultatifs, de la formation et du mentorat.

Les autres composantes de l'écosystème comprennent des ministères et organismes fédéraux (en particulier Services aux Autochtones Canada, la Banque de développement du Canada, Exportation et développement Canada, PrairiesCan et PacifiCan), plusieurs programmes

---

<sup>10</sup> Le Conference Board du Canada - Northern and Aboriginal Policy, *RESEARCH MODULE 3: Barriers to Aboriginal entrepreneurship and options to overcome them*, février 2017

gouvernementaux provinciaux, d'autres sources de financement (y compris un fonds de capital de risque, des institutions financières et des programmes sans but lucratif), des programmes éducatifs et de la formation fournis par des établissements d'enseignement, des organismes sans but lucratif ou d'autres organisations, ainsi que d'autres programmes qui favorisent ou appuient d'autre façon l'entrepreneuriat et le développement des entreprises.

**3. Bien que l'écosystème fournisse une aide plus que nécessaire, les membres de cet écosystème, les clients et clientes et la littérature s'entendent pour dire que davantage d'aide est requise.**

Lorsqu'il leur a été demandé d'évaluer dans quelle mesure l'écosystème entrepreneurial existant réussit à répondre aux besoins des entrepreneurs, entrepreneures et entreprises autochtones, sur une échelle de 1 à 5 où 1 signifie « pas du tout » et 5 « énormément », les membres de l'écosystème ont accordé une note moyenne de 3,0. Un seul des 30 membres de l'écosystème a jugé les niveaux de soutien et de services offerts aux entrepreneurs, entrepreneures et entreprises autochtones suffisants pour répondre à leurs besoins. La perception est que le manque de services risque de s'accroître encore davantage à l'avenir en raison de l'intérêt croissant des Autochtones à l'égard de l'entrepreneuriat, en particulier chez les jeunes.

Les enjeux liés à l'écosystème existant incluent ses limites en matière de capacité (nombre de clients et clientes pouvant être servis et niveau d'assistance pouvant être fourni), des problèmes structureux et des lacunes en matière de programmes. Les problèmes structureux incluent les suivants :

- *Manque de vision coordonnée à l'égard de l'entrepreneuriat et du développement des petites entreprises autochtones.* Il n'existe aucune stratégie dominante pour guider la conception, le développement et la mise en œuvre de services de soutien à l'entrepreneuriat et aux entreprises autochtones. Bien qu'il existe une stratégie nationale pour le développement économique autochtone, celle-ci fournit peu d'orientations relatives au développement de l'entrepreneuriat ou des petites entreprises. Il n'existe aucune stratégie nationale ou à l'échelle de l'Ouest sur l'entrepreneuriat autochtone.
- *Manque de coordination entre les membres de l'écosystème.* Certains répondants et répondantes clés consultés ont mentionné la nécessité d'établir un organisme ou comité de coordination à l'échelle provinciale ou de l'Ouest dont les membres pourraient se réunir régulièrement pour coordonner les programmes, cerner les lacunes en matière de services, favoriser une plus grande collaboration entre les fournisseurs de services et élaborer des stratégies visant à soutenir plus efficacement l'entrepreneuriat autochtone dans l'ensemble d'une province ou d'une région. Pour l'instant, la perception partagée par les membres de l'écosystème est que les activités s'effectuent principalement de façon cloisonnée avec très peu de communications entre les organismes qui offrent des services aux entrepreneurs et entrepreneures autochtones.

- *Accès inégal aux services.* L'accès aux services peut varier, certains services n'étant accessibles que dans certaines régions d'une province (en fonction de l'empreinte géographique de l'organisme de prestation) ou que pour certains groupes cibles (p. ex., les Métisses). Les programmes fédéraux ont par le passé été principalement axés sur les populations des réserves ou résidant hors des grands centres urbains. Certains services pourraient être inaccessibles en raison de l'emplacement des clients ou clientes potentiels, de leur faible sensibilisation à l'égard des ressources existantes ou de leur incapacité à déterminer quelles ressources pourraient leur être utiles.
- *Manque d'accès central ou à guichet unique au système.* Bien qu'un éventail de services soit offert dans chaque province, il n'existe aucun point d'accès ou de cadre central reconnu. Les clients et clientes comme les répondants et répondantes clés qualifient l'écosystème de complexe et de difficile à naviguer. Ce qui est particulièrement vrai pour les personnes dont l'entreprise est en phase de démarrage. Les répondants et répondantes clés ont suggéré l'établissement d'un point d'accès central où seraient évalués les besoins des clients et clientes pour ensuite les aiguiller vers les services appropriés auxquels ils ou elles sont admissibles.

Les lacunes les plus souvent mentionnées en matière de programmes sont les suivantes :

- *Orientation.* Bien que les clients et clientes puissent être aiguillés vers d'autres services offerts par le même organisme (p. ex., au sein d'une SADC ou d'une IFA), les aiguillages vers d'autres organisations sont beaucoup moins fréquents. Un obstacle majeur est le fait que les clients et clientes comme les membres de l'écosystème connaissent peu les programmes offerts aux entrepreneurs et entrepreneures autochtones. Des efforts supplémentaires doivent être déployés pour bâtir et renforcer les réseaux d'aiguillage.
- *Compétences et formation en gestion des affaires.* Les participants et participantes aux groupes de discussion ont indiqué que la plus importante priorité en matière de formation consiste à améliorer la littératie financière chez les aspirants entrepreneurs et aspirantes entrepreneures autochtones. Les autres thèmes de formation considérés comme importants incluent la planification des affaires, la gestion, la comptabilité, le leadership, les communications, le marketing et les ventes, le réseautage et le développement de relations ainsi que la technologie.
- *Accès au capital.* Les SADC et les IFA ont accompli des progrès notables en matière d'accès au financement. Cependant, un écart a été cerné en ce qui a trait à l'accès à des microprêts (moins de 15 000 \$). À l'exception du Indigenous Women Entrepreneurship Program, qui procure des microprêts aux femmes, les IFA et les SADC ne ciblent pas en général cette portion du marché.
- *Mentorat et réseautage.* Les entrepreneurs et entrepreneures souhaitent créer des liens avec leurs homologues ainsi que participer à des réseaux de mentorat ou autres qui pourraient les aider à naviguer dans le processus de développement et de propriété d'une entreprise.

- *Accès à des spécialistes.* Il peut être coûteux pour les propriétaires de jeunes entreprises d'accéder à des services experts ou spécialisés dans des domaines tels que la comptabilité, la fiscalité, le droit des affaires, la budgétisation, le marketing, les études de marché, les médias sociaux, l'image de marque ou le développement de sites Web. Un programme pourrait être mis sur pied pour fournir aux entrepreneurs et entrepreneures autochtones un accès à de tels services, gratuitement ou à prix réduit (services subventionnés).
- *Services sur le terrain.* Bien que de nombreux services peuvent et devraient être offerts à distance, les membres de l'écosystème ont signalé le rôle important que peut jouer une présence sur le terrain, dans les collectivités, pour stimuler l'intérêt à l'égard de l'entrepreneuriat et fournir le soutien dont les entrepreneurs et entrepreneures ont besoin pour franchir les premières étapes de démarrage d'une entreprise.

**4. Les caractéristiques de l'écosystème entrepreneurial au service de l'entrepreneuriat autochtone varient peu d'une province à l'autre. Les principaux enjeux structureaux et lacunes en matière de programme mentionnés par les répondants et répondantes clés sont présents dans chacune des provinces.**

Bien qu'il existe des différences relativement mineures entre les écosystèmes provinciaux, les mêmes composantes sont présentes dans toutes les provinces (IFA, SADC, autres membres du RSEOC et autres programmes offerts par des ministères ou organismes du gouvernement fédéral tels que Services aux Autochtones Canada, Banque de développement du Canada ou Exportation et développement Canada).

**5. Il est essentiel d'améliorer l'accès aux services de développement de l'entrepreneuriat et des entreprises autochtones afin de réduire les lacunes existantes en matière de services et de favoriser les bénéfiques potentiels liés à l'accélération du développement des entreprises autochtones.**

Des répondants et répondantes clés, tout comme la littérature, soulignent un solide besoin à l'égard de services de développement de l'entrepreneuriat et des entreprises autochtones. À titre d'exemple, lorsqu'il leur a été demandé d'évaluer le besoin à l'égard des SDEA, sur une échelle de 1 à 5 où 1 signifie « besoin inexistant » et 5 « besoin important », les membres de l'écosystème ont accordé une note moyenne de 4,6. Les représentants et représentantes de PacifiCan, de PrairiesCan et des organismes de prestation perçoivent également un besoin important quant à l'augmentation de l'accès aux programmes de soutien à l'entrepreneuriat autochtone. Le besoin pressant d'améliorer l'accès aux services est attribué aux facteurs suivants :

- *Les écarts en matière de services disponibles :* Les entrepreneurs et entrepreneures et les entreprises en démarrage font face à d'importants défis en matière d'accès aux services dont ils et elles ont besoin dans des domaines clés tels que l'accès au capital, les conseils en affaires, les renseignements aux entreprises, la formation, les réseaux d'affaires et les ressources humaines.



- *Les importants défis auxquels font face les entrepreneurs et entrepreneures autochtones*, lesquels sont souvent supérieurs à ceux rencontrés par les entrepreneurs et entrepreneures non autochtones. À titre d'exemple, les niveaux de littératie financière sont en général plus faibles. Les entrepreneurs et entrepreneures de collectivités rurales ou éloignées sont aux prises avec des coûts de transport et de développement plus élevés, ainsi que des défis plus importants en matière d'accès aux marchés, au capital, à la main-d'œuvre, à des réseaux d'affaires et à des services de soutien sur place en raison de leur emplacement. La colonisation, les politiques d'assimilation du gouvernement et l'émancipation forcée ont en outre entraîné des traumatismes intergénérationnels marqués par une perte d'identité linguistique, territoriale et culturelle<sup>11</sup>.
- *Une demande croissante à l'égard des services*. La population autochtone est nombreuse et jeune et croît beaucoup plus rapidement que la population générale. Selon le recensement de 2021, près d'un million d'Autochtones résident dans l'Ouest canadien. Bien que cela contribue à l'augmentation du nombre d'entreprises autochtones et à l'intérêt grandissant des Autochtones à l'égard de l'entrepreneuriat, le nombre d'entreprises autochtones par 1 000 habitants demeure relativement le même que pour le reste de la population. Ce qui suggère l'existence d'un important potentiel d'accélération de l'entrepreneuriat autochtone.
- *Les retombées économiques possibles*. Le développement des entreprises et de l'entrepreneuriat peut avoir une incidence considérable sur le développement économique et la réduction de la pauvreté chez les peuples autochtones. Selon le recensement de 2016, environ 80 % des réserves des Premières Nations enregistrent des revenus médians se situant sous le seuil de la pauvreté, alors que 44 % des habitants des réserves sont membres d'un ménage à faible revenu comparativement à 14,4 % pour la population totale. Dans un rapport publié en 2016, le Conseil national de développement économique des Autochtones estimait que l'élimination des écarts socioéconomiques entre les Autochtones et la population non autochtone du Canada entraînerait une hausse annuelle du PIB d'environ 27,7 milliards \$ ou une hausse économique de l'ordre de 1,5 %<sup>12</sup>.

**6. Les services offerts dans le cadre du programme des SDEA s'alignent sur les priorités du gouvernement fédéral et réduisent les écarts présents dans l'écosystème. Cependant, la petite taille du programme limite de façon importante son incidence sur la réduction de ces écarts ainsi que sa contribution à l'atteinte des priorités gouvernementales.**

Les services offerts en vertu du programme des SDEA, tels que les services consultatifs aux entreprises, la formation en affaires et le soutien au marketing, répondent à certains des besoins susmentionnés des entreprises, des entrepreneurs et des entrepreneures aux premiers stades de développement. De plus, les SDEA reflètent l'intention du gouvernement fédéral en réponse à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA) et

<sup>11</sup> Conseil national de développement économique des Autochtones, *Stratégie Économique Nationale pour les Autochtones du Canada*, 2022

<sup>12</sup> Conseil national de développement économique des Autochtones, *Réconciliation : stimuler l'économie canadienne de 27,7 milliards \$*, 2016

à la Stratégie Économique Nationale pour les Autochtones, ainsi que les priorités ministérielles de PrairiesCan et de PacifiCan (PrairiesCan et PacifiCan ont tous deux des priorités établies relatives à la construction d'une économie plus inclusive). Cependant, le petit budget du programme des SDEA limite énormément le nombre de clients et clientes qui peuvent y participer ainsi que le niveau d'assistance qui peut leur être fourni. La conception des SDEA est alignée sur les besoins des entrepreneurs et des entrepreneures autochtones, mais le programme est trop petit pour contribuer efficacement à changer les choses en matière de soutien à l'entrepreneuriat autochtone.

## **3.2 EFFICACITÉ, CONCEPTION ET PRESTATION DU PROGRAMME**

### **1. Les entrepreneurs et entrepreneures qui participent au programme des SDEA exploitent en général de très petites entreprises ou en sont encore à la phase de planification.**

Parmi les clients et clientes interviewés, 63 % exploitaient actuellement une entreprise, 32 % en étaient à la phase de planification et 5 % avaient lancé une entreprise, mais celle-ci n'était pas actuellement en activité. Aucune des entreprises en activité ne comptait plus de deux employés et la majorité avait été lancée au cours de la dernière ou des deux dernières années. Les représentants et représentantes des organismes de prestation ont confirmé que la majorité des entreprises qui participent au programme des SDEA sont en phase de planification ou de démarrage.

### **2. Les clients et clientes se sont dits satisfaits des services reçus.**

Lorsqu'il leur a été demandé d'évaluer leur satisfaction à l'égard du programme, les clients et clientes ont accordé une note moyenne de 4,5. Leur participation au programme des SDEA a aiguisé leur intérêt à l'égard du développement d'une entreprise, les a aidés à perfectionner leurs compétences entrepreneuriales et en affaires, a amélioré leur sensibilisation à l'égard des ressources d'affaires et autres formes d'assistance disponibles ainsi qu'accru leur utilisation de ces ressources et les a aidés à créer ou à développer une entreprise. Pour certaines personnes, cela les a également aidés à solidifier leurs activités de marketing et leurs réseaux, à se préparer à un investissement ou à obtenir des références pour l'obtention d'un financement.

### **3. Les représentants et représentantes des organismes de prestation ont également bien coté les services du programme SDEA quant à leur efficacité pour les entreprises participantes.**

Lorsqu'il leur a été demandé d'évaluer l'efficacité des SDEA à satisfaire les besoins de la clientèle, les représentants et représentantes des organismes de prestation ont donné une note moyenne de 4,5 sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « pas du tout efficace » et 5 signifie « très efficace ». Ils et elles ont indiqué que les services ont un impact positif sur les personnes participantes, particulièrement en raison des ressources limitées. Cependant, il a été signalé que bien que les services soient utiles aux clients et clientes pour développer leurs compétences et leurs entreprises, l'impact est inférieur à celui associé par exemple à l'obtention d'un prêt d'une SADC ou d'un financement d'une IFA. Comme mentionné par un fournisseur de services, « Les services du programme SDEA sont importants, mais ne

changeront pas le monde ». Les SDEA ne représentent souvent que l'un des éléments d'un ensemble des ressources pouvant être utilisé par un entrepreneur ou une entrepreneure pour perfectionner ses compétences ou développer son entreprise. Les interactions sont généralement courtes et intermittentes, bien que certains conseillers et conseillères maintiennent un contact pendant une période plus prolongée. Près de la moitié des clients et clientes (46 %) ont indiqué avoir également reçu l'assistance d'un autre programme de développement de l'entrepreneuriat ou des entreprises.

**4. Bien que la conception et la prestation des SDEA recèlent certaines forces, il existe également d'importants enjeux.** Les principales forces associées à la conception et à la prestation des SDEA sont les suivantes :

- *Les organismes de prestation sont mobilisés et engagés.* Chacun des organismes de prestation est fermement engagé dans la prestation du programme, exprime un intérêt marqué à l'égard d'une participation continue au programme et donne la priorité à la prestation des services du programme.
- *Le système de prestation permet de tirer parti des autres ressources existantes.* Chaque organisme offre des services complémentaires aux entrepreneurs, aux entrepreneures et aux entreprises en démarrage ou s'intègre dans un réseau d'organismes qui offrent de tels services. Par conséquent, le programme des SDEA peut tirer parti des ressources, des relations et des services déjà existants des organismes de prestation.
- *Les services ont été avec succès transférés à un modèle largement axé sur la prestation à distance.* Cette transition a été en grande partie dictée par la pandémie. Malgré quelques dissensions, le consensus parmi les représentants et représentantes des organismes de prestation et ministériels est que le programme des SDEA devrait être principalement un programme à distance avec la majorité des services offerts en ligne. Bien que des services en personne puissent être plus efficaces pour attirer et aider les participants et participantes, les coûts de prestation de services en personne sont beaucoup plus élevés, ce qui réduit de façon considérable l'empreinte du programme. Même avant la pandémie, le programme des SDEA offrait de plus en plus de services à distance.
- *Les services répondent aux besoins locaux.* Bien que la majorité des participants et participantes aux groupes de discussion et des répondants et répondantes clés aient indiqué que le programme devrait être plus clairement défini, il a également été mentionné que la souplesse du programme permet aux organismes de prestation de s'adapter davantage aux besoins de leur clientèle, de sélectionner les services répondant le mieux aux besoins des entreprises autochtones et de configurer les services en fonction des forces de leur organisme. Les services ont quelque peu évolué au fil du temps en réponse aux besoins et aux intérêts de la clientèle.

Le principal facteur qui limite l'impact du programme est son budget restreint. Les autres enjeux importants incluent le manque d'objectifs clairs, un roulement de personnel élevé, l'importance relativement faible accordée au programme et sa portée limitée, ainsi que la nature diversifiée de la clientèle cible.

- *Définition du programme.* Le programme des SDEA est un ancien programme qui opère en l'absence d'objectifs ou de priorités clairement définis quant aux types de services offerts ou aux segments ciblés. Cela a contribué à l'adoption d'approches très différentes d'une province à l'autre et créé une confusion quant à son rôle précis dans l'écosystème.
- *Roulement de personnel.* Un financement limité et une incertitude récurrente quant au financement futur ont contribué à un important roulement de personnel. Les organismes de prestation font régulièrement face à des problèmes de recrutement et de maintien en poste de personnel pour la coordination du programme.
- *Faible importance du programme.* Le programme tend à avoir un profil relativement bas dans chacune des provinces, ce qui restreint l'accès au programme, mais ce qui pourrait également être approprié en raison du financement et de la capacité de prestation actuels limités.
- *Portée.* La portée du programme est fortement influencée par l'empreinte de l'organisme qui en assure la prestation. Certains répondants et répondantes clés se demandent si les SDEA accordent suffisamment d'attention aux clientèles urbaines. Une grande partie des Autochtones de l'Ouest canadien (82 %) habitent à l'extérieur des réserves, dont une majorité dans des villes plus grandes (RMR).
- *Nature diversifiée de la clientèle cible.* La prestation du programme des SDEA est complexifiée non seulement en raison de la dispersion géographique de sa clientèle cible, mais également par la diversité des entreprises (p. ex., taille, secteur ou stade de développement) et des entrepreneurs et entrepreneures (p. ex., expérience en affaires ou littératie financière) visés.

## **5. Rien ne démontre clairement que l'un des quatre modèles de prestation des SDEA est fondamentalement supérieur aux autres.**

Le consensus est que des compromis sont nécessaires pour la sélection des organismes de prestation, car aucun organisme ne pourra satisfaire à tous les critères. Les recommandations relatives à la sélection des organismes de prestation varient selon les ministères, les organismes de prestation et les membres de l'écosystème. Certaines personnes sont d'avis que la prestation du programme devrait être entièrement assurée par des organisations autochtones, alors que d'autres recommandent de mettre l'accent sur des organismes dont le mandat s'étend à l'ensemble de la province. D'autres encore recommandent que le programme des SDEA, plutôt que de s'appuyer sur un unique organisme de prestation, fournisse un financement supplémentaire à une gamme d'organisations existantes installées dans les régions ciblées qui offrent déjà des services aux entrepreneurs, aux entrepreneures et aux entreprises en démarrage, telles que les IFA ou les SADC, lesquelles pourraient ainsi élargir leurs services. Les deux critères les plus souvent mentionnés sont le recours à une organisation autochtone pour la prestation du programme et la portée du programme (p. ex., être en mesure de servir la majeure partie de la province, sinon sa totalité). Aucun des organismes de

prestation actuels n'est une organisation autochtone qui offre des services dans l'ensemble de la province.

**6. Les représentants et représentantes de ministères, le personnel chargé de la prestation et les membres de l'écosystème ont formulé un ensemble de recommandations pour améliorer les SDEA.**

La recommandation la plus souvent formulée pour améliorer la conception et la prestation des SDEA est d'accroître le financement du programme. Les autres recommandations formulées par les personnes interrogées ont inclus les suivantes :

- *Concevoir le programme de façon plus formelle.* Une recommandation fréquente consiste à élaborer des objectifs formels pour le programme, à clarifier les priorités en matière de services et de groupe ciblé et à adopter une approche plus uniforme dans l'ensemble des provinces.
- *Accroître le profil des SDEA.* Il est nécessaire d'accroître la visibilité du programme, de sensibiliser davantage les populations aux services et formes de soutien offerts et de formuler un appel à l'action cohérent quant à la façon dont les clients potentiels peuvent entrer en contact avec les SDEA.
- *Continuer à fournir une gamme de services.* Étant donné l'étendue des besoins de la clientèle cible, il est recommandé que le programme des SDEA continue à inclure une combinaison de services.
- *Améliorer la communication et la collaboration avec les autres membres de l'écosystème.* Il devient nécessaire d'améliorer la collaboration entre les SDEA et l'écosystème provincial. En outre, le programme bénéficierait d'une collaboration accrue entre les provinces, plus particulièrement entre les organismes qui participent dans chaque province à la prestation des SDEA.
- *Améliorer les indicateurs de rendement.* Les indicateurs de rendement clés actuels donnent un aperçu des activités, mais fournissent peu de renseignements sur l'étendue ou les impacts des services fournis.

# 4. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES FUTURES

## 4.1 TROIS OPTIONS POSSIBLES

Cette section présente trois orientations stratégiques possibles que pourraient adopter PrairiesCan et PacifiCan pour les SDEA. Les orientations prises par PrairiesCan et par PacifiCan seront déterminées par leur haute direction respective, reflétant les priorités stratégiques de chaque ministère, ses options en matière d'investissement et d'autres considérations. Les trois options proposées sont les suivantes :

- **Option 1 : Élargir la portée des SDEA** par une hausse des investissements et une restructuration stratégique du programme afin de mieux répondre aux besoins des entreprises et des entrepreneurs et entrepreneures autochtones en phase de démarrage.
- **Option 2 : Améliorer les SDEA** par l'intermédiaire de modifications incrémentales plus petites au programme.
- **Option 3 : Mettre fin aux SDEA.**

### *Option 1 : Accroître les investissements et restructurer stratégiquement le programme*

Il existe un solide argument en faveur d'une hausse de l'investissement et d'une restructuration stratégique des SDEA en vue de mieux répondre aux besoins des entreprises et des entrepreneurs et entrepreneures autochtones en démarrage, principalement en raison des facteurs suivants :

- Le nombre croissant d'entreprises autochtones et l'intérêt grandissant à l'égard de l'entrepreneuriat parmi la population autochtone nombreuse et en croissance de l'Ouest canadien.
- Le potentiel économique offert par une accélération du développement des entreprises et de l'entrepreneuriat autochtones.
- Les défis rencontrés par les entrepreneurs, les entrepreneures et les entreprises autochtones.
- Les lacunes et les problèmes structurels de l'écosystème entrepreneurial autochtone existant.
- L'alignement des SDEA sur les priorités du gouvernement fédéral, dont les priorités ministérielles de PrairiesCan et de PacifiCan, et l'intention du gouvernement fédéral en réponse à la DNUDPA et à la Stratégie Économique Nationale pour les Autochtones.

Cette option nécessiterait d'accroître de façon importante le niveau d'investissement dans les SDEA. Dans ce contexte, nous recommandons à PrairiesCan et PacifiCan de :



- **Travailler avec d'autres membres de l'écosystème en vue d'établir en tout premier lieu une stratégie de développement de l'entrepreneuriat autochtone pour l'Ouest canadien.** Bien qu'une stratégie de développement économique autochtone ait été élaborée à l'échelle nationale, elle met très peu l'accent sur le développement de l'entrepreneuriat. Dans le cadre du processus d'élaboration d'une telle stratégie, nous recommandons d'effectuer de la recherche additionnelle sur les besoins et les caractéristiques variés des entrepreneurs, des entrepreneures et des entreprises en démarrage autochtones, sur les grappes d'entreprises connexes et sur l'écosystème entrepreneurial. La stratégie devra définir et élaborer des stratégies spécifiques pour combler les lacunes en matière de services et de ressources disponibles, ainsi que favoriser une approche de développement plus coordonnée entre les différents membres de l'écosystème.
- **Définir ensuite, en fonction de la stratégie adoptée, les principaux objectifs, les groupes cibles et le rôle et les services du programme des SDEA.** En fonction de la stratégie élaborée et des commentaires des autres membres de l'écosystème, la possibilité de positionner dans chacune des provinces le programme à titre de porte d'accès à d'autres services pourrait être envisagée. Le programme devrait être accessible aux entreprises, aux entrepreneurs et aux entrepreneures autochtones de l'ensemble de la province et le principal groupe cible pourrait être défini de façon à inclure une gamme plus large d'entrepreneurs, entrepreneures et entreprises (les clients et clientes actuelles tendent à être des entreprises en démarrage ou de nouvelles entreprises qui ne comptent qu'un ou deux employés). Bien que non nécessaire, la définition d'un ensemble d'objectifs et de rôles pour les SDEA, commun à toutes les provinces, entraînerait des bénéfices considérables.

Sous réserve des résultats de cet exercice, les ministères pourraient utiliser la hausse du financement pour :

- **Promouvoir les SDEA en tant que premier point de contact pour les entrepreneurs et entrepreneures autochtones à la recherche d'informations sur les programmes et les services.** Un site Web consacré au programme et les médias sociaux pourraient être utilisés pour sensibiliser au programme et à ses services, en particulier auprès des jeunes autochtones.
- **Recourir à des conseillers et conseillères en affaires qui évalueront les besoins de l'entrepreneur ou de l'entrepreneure, l'aideront là où c'est possible, bâtiront des réseaux d'aiguillage et fourniront des services d'orientation en vue de créer des liens entre les entrepreneurs et entrepreneures et d'autres ressources de l'écosystème.** L'établissement de réseaux d'aiguillage nécessitera de se tenir à jour à propos des autres programmes et ressources disponibles, ainsi que d'entretenir diverses relations. Les conseillers et conseillères en affaires pourraient également offrir aux autres membres de l'écosystème, le cas échéant, une formation de sensibilisation culturelle liée à l'offre de services à une clientèle autochtone.

- **Comblent des lacunes sélectionnées de l'écosystème.** En fonction du financement disponible, certains éléments pourraient être ajoutés au programme en vue de :
  - Sensibiliser davantage les jeunes autochtones à l'entrepreneuriat (par l'intermédiaire d'activités d'éducation ou d'activités de marketing sur les médias sociaux).
  - Offrir des programmes de formation pour combler certaines des lacunes existantes dans la formation offerte par d'autres organisations.
  - Donner aux entreprises autochtones en démarrage accès à des microprêts.
  - Subventionner le coût de services spécialisés dans des domaines tels que la gestion d'entreprise, la configuration d'entreprise, la constitution en société, la comptabilité, les études de marché ou le marketing.
- **Renforcer les réseaux dans l'écosystème entrepreneurial autochtone.** Les objectifs consisteraient à accroître la coordination entre les membres de l'écosystème ainsi que la collaboration interprovinciale entre les organismes qui participent à la prestation des SDEA.
- **Faire le suivi des résultats du programme.** Ce qui nécessitera d'élaborer un modèle logique et une stratégie de mesure du rendement, de faire un suivi des besoins des entrepreneurs et entrepreneures autochtones, de la satisfaction de la clientèle à l'égard des services reçus, des interactions avec les autres membres de l'écosystème entrepreneurial, y compris des aiguillages vers d'autres programmes, et des résultats d'entreprise à plus long terme. Des recommandations relatives à une éventuelle stratégie de mesure du rendement sont incluses à la section 4.2.

### ***Option 2 : Apporter des améliorations incrémentales au programme (moyenne priorité)***

La deuxième option consiste à poursuivre la prestation des SDEA, mais en apportant des améliorations à la structure du programme, préférablement accompagnées d'une hausse de financement. Si cette option est choisie, nous recommandons de :

- **Définir formellement les objectifs du programme des SDEA ainsi que son rôle dans l'écosystème.** Le programme des SDEA a été mis en œuvre sans objectifs clairement définis, sans priorités claires relativement aux services offerts et aux groupes ciblés, et sans rôle clairement défini dans l'écosystème. Ce qui a entraîné l'adoption d'approches très différentes d'une province à l'autre. Nous recommandons que le principal rôle du programme soit défini comme celui de porte d'entrée dans l'écosystème entrepreneurial pour les entrepreneurs et entrepreneures autochtones. Cela nécessitera d'améliorer le profil du programme à titre de premier point de contact et de fournir certains services directs en combinaison avec des services d'aiguillage vers les autres ressources disponibles.
- **Continuer à cibler les entreprises et les entrepreneurs et entrepreneures autochtones en phase de démarrage qui explorent le potentiel de création d'une entreprise.** Les services existants ciblent principalement ce groupe (aucun des clients et clientes

interviewés ne comptait plus de deux employés). Le programme des SDEA peut s'appuyer sur son expérience pour continuer à cibler ces groupes.

- **Mettre principalement l'accent sur l'évaluation des besoins, l'orientation et la formation.** En vertu du modèle positionnant les SDEA à titre de porte d'entrée vers d'autres services, les conseillers et conseillères des SDEA évalueront les besoins de l'entrepreneur ou de l'entrepreneure, l'aideront là où c'est possible et l'aiguilleront vers d'autres programmes ou services. Les services d'orientation nécessiteront que les organismes de prestation se tiennent au courant de la gamme d'autres programmes et ressources disponibles, améliorent de façon notable le profil des SDEA, établissent de solides réseaux d'aiguillage et offrent occasionnellement un encadrement à d'autres sources d'assistance pour travailler avec des clients autochtones. Le programme des SDEA pourrait également s'appuyer sur les programmes de formation existants et combler certaines des lacunes existantes dans les programmes actuellement offerts par d'autres organisations. Le programme des SDEA pourrait bénéficier d'une meilleure coordination entre les quatre provinces, tant pour la promotion du programme que pour le partage des programmes de formation et d'autres ressources, y compris des renseignements sur les autres programmes et services accessibles dans l'écosystème.
- **Étendre les services d'un bout à l'autre de chacune des provinces.** Bien que certains services continuent à être offerts en personne aux clients, le programme des SDEA a dans une large mesure adopté progressivement un modèle de prestation à distance. Par conséquent, l'emplacement de l'organisme de prestation devient moins important. Ce qui devient par contre plus important, c'est la capacité de ces organismes à promouvoir activement le programme et à offrir des services dans l'ensemble de leur province.
- **Élaborer une stratégie de mesure du rendement pour les SDEA.** Le modèle logique doit être révisé afin de mieux refléter la structure du programme et un ensemble d'indicateurs de rendement doit être élaboré pour une gestion plus efficace du programme ainsi que pour permettre une comparaison entre les régions.

### ***Mettre fin au programme***

Le programme des SDEA partage certaines caractéristiques de programmes graduellement éliminés. Il s'agit d'un ancien programme dénué d'un ensemble défini d'objectifs. Le budget n'a pas été augmenté au fil des ans et la conception du programme est demeurée somme toute plutôt stagnante. Bien que les services soient bien accueillis par la clientèle visée, la petite taille du programme limite l'impact des services.

PrairiesCan et PacifiCan se sont tous deux engagés à soutenir le développement des entreprises et des communautés autochtones. Cependant, ces objectifs pourraient être atteints par l'intermédiaire d'un ensemble diversifié d'investissements, dont une initiative de soutien au développement des entreprises en démarrage et de l'entrepreneuriat autochtones par

l'intermédiaire des SDEA. La haute direction pourrait choisir de mettre l'accent sur d'autres secteurs d'investissement.

Diverses raisons expliquent pourquoi l'option consistant à mettre fin au programme pourrait être considérée comme de faible priorité. Il existe un besoin considérable à l'égard d'un meilleur accès aux services afin de combler les lacunes et de mieux soutenir les entreprises, entrepreneurs et entrepreneures en phase de démarrage; la demande à l'égard de ces services est susceptible de croître au cours des prochaines années; ces services peuvent avoir un impact positif considérable sur l'entrepreneuriat et la croissance économique.

## 4.2 ORGANISMES DE PRESTATION ET MESURE DU RENDEMENT

Les recommandations relatives à la sélection future des organismes de prestation et la mesure du rendement sont présentées ci-après.

- **Le programme des SDEA devrait continuer à utiliser un processus de demande de propositions pour sélectionner le meilleur organisme de prestation dans chacune des provinces.**

Les trois types d'organismes les mieux positionnés pour assurer la prestation des SDEA sont les IFA, les SADC et les autres membres du Réseau de services aux entreprises, en particulier les centres de services aux entreprises.

- Chacun de ces organismes peut tirer parti de ses ressources et programmes existants pour mettre en œuvre les SDEA.
- Les IFA ont l'avantage d'être des organisations autochtones, dotées d'une vaste expérience auprès des entrepreneurs, entrepreneures et entreprises autochtones, mais dont les services s'étendent rarement à l'ensemble de la province.
- Les SADC possèdent une vaste expérience auprès des entrepreneurs, des entrepreneures et des entreprises, mais dont les services s'étendent rarement à l'ensemble de la province. L'expérience des SADC auprès des entrepreneurs et entrepreneures autochtones peut varier grandement d'un organisme à l'autre.
- Les centres de services aux entreprises détiennent la plus vaste expérience quand il s'agit d'offrir des services dans l'ensemble de la province ainsi que de fournir des services d'orientation, mais tendent à avoir des relations plus limitées avec les entrepreneurs et entrepreneures autochtones.

La définition des critères et la sélection des organismes de prestation devraient constituer les dernières étapes du processus, une fois les objectifs, les rôles et les services du programme des SDEA définis. Le critère clé devrait être la capacité de l'organisme à offrir les services définis, son expérience dans le domaine du développement de l'entrepreneuriat et des entreprises autochtones, ses plans et sa capacité à servir toute la province et son engagement à l'égard de la prestation du programme.

- **Une fois les objectifs et la conception du programme finalisés, le modèle logique du programme devrait être mis à jour et une stratégie de mesure du rendement être élaborée.**

L'ampleur des efforts en matière de mesure du rendement dépendra en partie du niveau d'investissement dans le programme. L'objectif de la stratégie de mesure du rendement consistera à mieux faire le suivi des informations relatives aux éléments suivants :

- Clientèle – le nombre et les caractéristiques des entrepreneurs, entrepreneures et entreprises servis.
- Services – le nombre et les types de services fournis ainsi que le nombre de clients et clientes recevant chaque type de service (p. ex., conseils et orientation sur les affaires, formation, webinaires, ateliers, événements ou mentorat).
- Aiguillages – le nombre de personnes aiguillées vers les SDEA et par les SDEA, respectivement par source et par cible.
- Résultats – les retombées pour les clients et clientes et leurs entreprises (p. ex., entreprises créées, perfectionnement de compétences, croissance de l'emploi ou des revenus).
- Satisfaction de la clientèle – rétroaction de la clientèle quant à l'efficacité et la pertinence des services reçus.
- Usage – visites et téléchargements de pages Web.
- Sensibilisation – source et niveau de sensibilisation au programme.

Afin de faciliter la collecte des données, il pourrait être envisagé de mettre sur pied un centre de collecte et une base de données centralisés pour mieux :

- Recueillir des données descriptives sur les entrepreneurs et entrepreneures et leurs entreprises lorsqu'ils ou elles présentent une demande de participation au programme (besoins, emplacement, secteur ou stade de développement).
- Mettre les dossiers à jour à l'aide des données recueillies par les conseillers et conseillères des SDEA qui entretiennent des relations continues avec des clients et clientes. Cela permettrait de faire le suivi des données sur la clientèle, les interactions, les activités de programme (y compris les heures qui y sont consacrées), les aiguillages vers d'autres programmes ou ressources et l'évolution des entreprises (statut opérationnel, emplois et revenus).
- Effectuer un sondage de suivi auprès d'un échantillon de participants et participantes au programme. Le sondage permettrait de recueillir des données sur des indicateurs tels que les services reçus, la satisfaction à l'égard des services fournis par le programme des SDEA, l'utilisation et les résultats des aiguillages vers d'autres programmes ou ressources et les changements relatifs aux nombres d'emplois et aux revenus.