



Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada / Services aux Autochtones Canada

Rapport d'audit interne

Audit des programmes de développement économique

Préparé par :

**Direction générale des services de vérification
et d'assurance**

Février 2019

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
SOMMAIRE	1
1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX ET CONTEXTE	4
1.1 <i>Survol des programmes de développement économique de RCAANC</i>	4
1.2 <i>Modèle de prestation concertée</i>	5
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT	6
2.1 <i>Objectif de l'audit</i>	6
2.2 <i>Portée de l'audit</i>	6
3. STRATÉGIE ET MÉTHODE D'AUDIT.....	7
4. ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ.....	8
5. PRINCIPAUX RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	8
5.1 <i>Possibilités à venir pour les programmes de développement économique</i>	8
5.2 <i>Collaboration avec les collectivités autochtones et d'autres organismes de financement</i> 9	
5.3 <i>Renseignements sur le rendement pour évaluer les répercussions des programmes de développement économique</i>	12
5.4 <i>Positionnement des programmes de développement économique de façon à appuyer toutes les collectivités autochtones</i>	14
5.5 <i>Participation aux projets de l'IPS</i>	16
6. CONCLUSION	17
7. PLAN D'ACTION DE LA GESTION.....	19
Annexe A : Critères de l'audit.....	22

ACRONYMES

SMA	Sous-ministre adjoint
PEA	Programme d'entrepreneuriat autochtone
RCAANC	Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada
PPCPE	Programme de préparation des communautés aux possibilités économiques
CDGMO	Comité des DG chargé de la mise en œuvre
ÉG	Évaluation Générale
GoC	Gouvernement du Canada
ROEA	Réseau d'opportunités économiques autochtones
SAC	Services Autochtones Canada
TDE	Terres et développement économique
PSTDE	Programme de Services de Terres et développement économique
CCG	Cadre de contrôle de gestion
PIR	Profil d'information sur le rendement
GCR	Gestionnaire de centre de responsabilité
OR	Opérations régionales
IPS	Initiative sur les partenariats stratégiques

SOMMAIRE

Contexte

Les programmes de développement économique jouent un rôle important dans l'engagement du gouvernement de combler les lacunes socioéconomiques et de faire progresser les priorités relatives à l'autodétermination des collectivités autochtones. Des programmes efficaces de développement économique aident les collectivités à prendre le contrôle de leurs terres et de leurs ressources et à saisir les occasions de développement économique qui correspondent à leurs plans et à leurs objectifs. De plus, ces programmes visent à augmenter la participation des Autochtones à l'économie canadienne et à leur permettre de profiter des mêmes possibilités d'emploi, de revenu et de création de richesse que les autres Canadiens.

Les programmes de développement économique de Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) relèvent du Secteur des terres et du développement économique (TDE). Ils sont offerts par l'entremise des bureaux régionaux, qui font partie du Secteur des opérations régionales (SOR) de Services aux Autochtones Canada (SAC).

Les programmes de développement économique sont diversifiés. Le financement peut être accordé à des collectivités, à des organisations ou à des entrepreneurs. Il peut être versé annuellement selon des formules qui tiennent compte des caractéristiques démographiques des collectivités, ou en fonction des propositions et inclure du financement sur plusieurs années. Les fonds peuvent être entièrement fournis par RCAANC ou provenir de plusieurs ministères fédéraux participants.

Les quatre programmes de développement économique évalués dans le présent audit sont les suivants :

- **Programme d'entrepreneuriat autochtone**
Le Programme d'entrepreneuriat autochtone (PEA) vise à accroître le nombre d'entreprises viables détenues et gérées par des Autochtones, à offrir à ceux-ci un milieu d'affaires favorable et à informer les employeurs sur l'embauche d'Autochtones.
- **Programme de préparation des collectivités aux possibilités économiques**
Le Programme de préparation des collectivités aux possibilités économiques (PPCPE) offre aux collectivités et organisations des Premières Nations et des Inuits du financement pour des projets en lien avec une gamme d'activités visant à les aider à saisir des occasions de développement économique particulières.
- **Programme des services relatifs aux terres et au développement économique**
Le Programme des services relatifs aux terres et au développement économique (PSTDE) soutient des activités de développement économique au sein des collectivités. Il organise également des activités pour cerner les possibilités économiques et aider à établir les conditions propices au développement économique.
- **Initiative sur les partenariats stratégiques**
L'Initiative sur les partenariats stratégiques (IPS) est un mécanisme fédéral interne qui a pour objectif de multiplier les avenues de développement économique pour les peuples autochtones en coordonnant les efforts fédéraux entourant les priorités communes et en stimulant les partenariats entre les acteurs fédéraux et non fédéraux dans des secteurs clés de l'économie canadienne.

Objectifs de l'audit

L'audit avait pour objectif de juger dans quelle mesure les cadres de contrôle de gestion (CCG) des programmes de développement économique du Ministère ont été conçus et mis en œuvre de façon à favoriser l'atteinte des objectifs des programmes. Le CCG se compose des processus et des contrôles qui appuient la gestion du programme.

Approche et méthodologie

L'approche de cet audit comportait trois phases : la planification, l'exécution et la phase de rapport, et a tenu compte de la gouvernance et l'orientation stratégique des programmes de développement économique ; conception du programme ; capacité et disponibilité ; recours à des tierces parties ; exécution du programme ; mesure du rendement ; et mesure du risque. La méthodologie a inclus des entretiens, l'examen de la documentation, des visites sur place, l'analyse et la mise à l'essai de fichiers sur la base d'un échantillon discrétionnaire.

Possibilités pour l'avenir

À l'heure actuelle, le secteur des TDE réforme ses programmes de développement économique. Ceux-ci sont idéalement positionnés pour exploiter les possibilités actuelles créées par le nouveau mandat de RCAANC et de SAC et la transformation ministérielle. Ces possibilités sont :

- mettre à jour la vision stratégique des programmes de développement économique ;
- collaborer avec d'autres secteurs pour atteindre les objectifs communautaires ;
- transformer la culture des programmes ;
- contribuer à l'acquisition de compétences et de connaissances par les collectivités autochtones ;
- tirer parti des pratiques exemplaires existantes.

Conclusion

Les programmes de développement économique comportaient des processus structurés pour la prestation des programmes, notamment des responsables de programme, des objectifs, des rôles et responsabilités, des critères d'admissibilité pour les bénéficiaires et les projets et des exigences en matière de rapports.

Il y avait aussi des possibilités d'amélioration pour les aspects suivants de la conception et de la prestation des programmes de développement économique :

- Officialiser son approche en lien avec les possibilités de collaboration régionale avec d'autres ministères, en partenariat avec Services autochtones Canada.
- Démontrer l'alignement entre les objectifs de développement économique au niveau communautaire et la prise de décision en matière de financement.
- Rationaliser les données et les efforts requis des communautés autochtones et du personnel régional en limitant la collecte des données de performance aux exigences du profil de l'information sur le rendement du programme.
- Échanger avec les collectivités autochtones pour explorer de nouveaux modèles de responsabilité partagée ou déléguée pour la collecte, l'analyse et la communication des renseignements sur le rendement.
- Fournir un soutien ciblé aux communautés dont les activités de développement économique sont faibles afin que le financement soit mieux adapté à la planification du

développement économique et aux opportunités potentielles.

Enfin, les programmes de développement économique ont une bonne occasion de profiter des possibilités qui découlent des nouveaux mandats de RCAANC et SAC et de la transformation ministérielle.

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX ET CONTEXTE

Le gouvernement du Canada s'est engagé à établir une relation de nation à nation renouvelée avec les peuples autochtones fondée sur la reconnaissance des droits, le respect, la collaboration et le partenariat. Pour concrétiser cette vision, le gouvernement s'est engagé sur deux voies inter reliées :

- éliminer l'écart socioéconomique entre les Canadiens autochtones et non autochtones ;
- apporter des modifications fondamentales aux lois, politiques et pratiques opérationnelles en fonction de la reconnaissance des droits des Autochtones de faire avancer l'autodétermination et l'autonomie gouvernementale.

En août 2017, il a été annoncé que le ministère des Affaires autochtones et du Nord canadien serait dissout et remplacé par deux nouveaux ministères : Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) et Services aux Autochtones Canada (SAC). Ce changement visait à améliorer la façon dont le gouvernement du Canada fournit des services aux peuples autochtones et à faire progresser leur droit à l'autodétermination et à l'autonomie gouvernementale. Les ministères font actuellement l'objet d'une transformation qui aidera à cibler de nouveaux modèles de conception et de prestation des services aux peuples autochtones.

Les programmes de développement économique, qui relèvent du Secteur des terres et du développement économique (TDE) et qui sont livrés majoritairement par l'entremise des bureaux régionaux, jouent un rôle important en ce qui concerne l'engagement du gouvernement de combler les lacunes socioéconomiques et de faire progresser les priorités d'autodétermination des collectivités autochtones. Des programmes efficaces de développement économique aident les collectivités à prendre le contrôle de leurs terres et de leurs ressources et à saisir les occasions de développement économique qui correspondent à leurs plans et à leurs objectifs. De plus, ces programmes visent à favoriser l'augmentation de la participation des Autochtones à l'économie canadienne et à leur permettre de profiter des mêmes possibilités d'emploi, de revenu et de création de richesse que les autres Canadiens.

La position du Secteur des terres et du développement économique (TDE) au sein de l'administration centrale de soit RCAANC ou SAC reste à être confirmée. La majorité des programmes sont offerts par l'entremise des bureaux régionaux, qui font partie du Secteur des opérations régionales (SOR) de SAC. Il existe une bonne collaboration entre les deux organisations et elles collaborent à la réforme des programmes de développement économique.

1.1 Survol des programmes de développement économique de RCAANC

Les programmes de développement économique de RCAANC visent à favoriser la participation des peuples autochtones à l'économie canadienne. Une brève description des quatre programmes visés par l'audit est fournie ci-après.

Programme d'entrepreneuriat autochtone

Le Programme d'entrepreneuriat autochtone (PEA) vise à accroître le nombre d'entreprises viables détenues et gérées par des Autochtones, à offrir à ceux-ci un milieu d'affaires favorable et à informer les employeurs sur l'embauche d'Autochtones. Le PEA comprend les deux volets suivants :

- Le volet d'accès au capital fournit du financement aux entrepreneurs, collectivités et organisations autochtones qui peuvent avoir de la difficulté à obtenir un financement conventionnel.
- Le volet d'accès aux occasions d'affaires fournit du financement aux organisations autochtones pour lancer des projets qui favorisent l'entrepreneuriat, augmentent les occasions d'affaires et aident les entreprises autochtones à acquérir de nouvelles compétences et expériences.

Programme de préparation des collectivités aux possibilités économiques

Le Programme de préparation des collectivités aux possibilités économiques (PPCPE) offre aux collectivités et organisations des Premières Nations et des Inuits du financement pour des projets en lien avec une gamme d'activités visant à les aider à saisir des occasions de développement économique particulières. Lorsque les collectivités ont trouvé des avenues, mais qu'elles n'ont pas les ressources financières nécessaires pour les exploiter, le PPCPE leur donne la possibilité de soumettre des propositions pour obtenir des fonds supplémentaires.

Programme des services relatifs aux terres et au développement économique

Le Programme des services relatifs aux terres et au développement économique (PSTDE) comprend les volets suivants :

- Le volet de base du PSTDE fournit un financement annuel aux collectivités des Premières Nations et des Inuits pour soutenir les activités de développement économique dans leurs communautés. Le montant accordé à chaque collectivité dépend de formules communautaires historiques qui tiennent compte de la population et de l'emplacement géographique.
- Le volet ciblé du PSTDE fournit un financement pour des projets de collectivités et d'organisations des Premières Nations et des Inuits, afin qu'elles puissent entreprendre des activités pour cerner les possibilités économiques et établir les conditions propices au développement économique.

Initiative sur les partenariats stratégiques

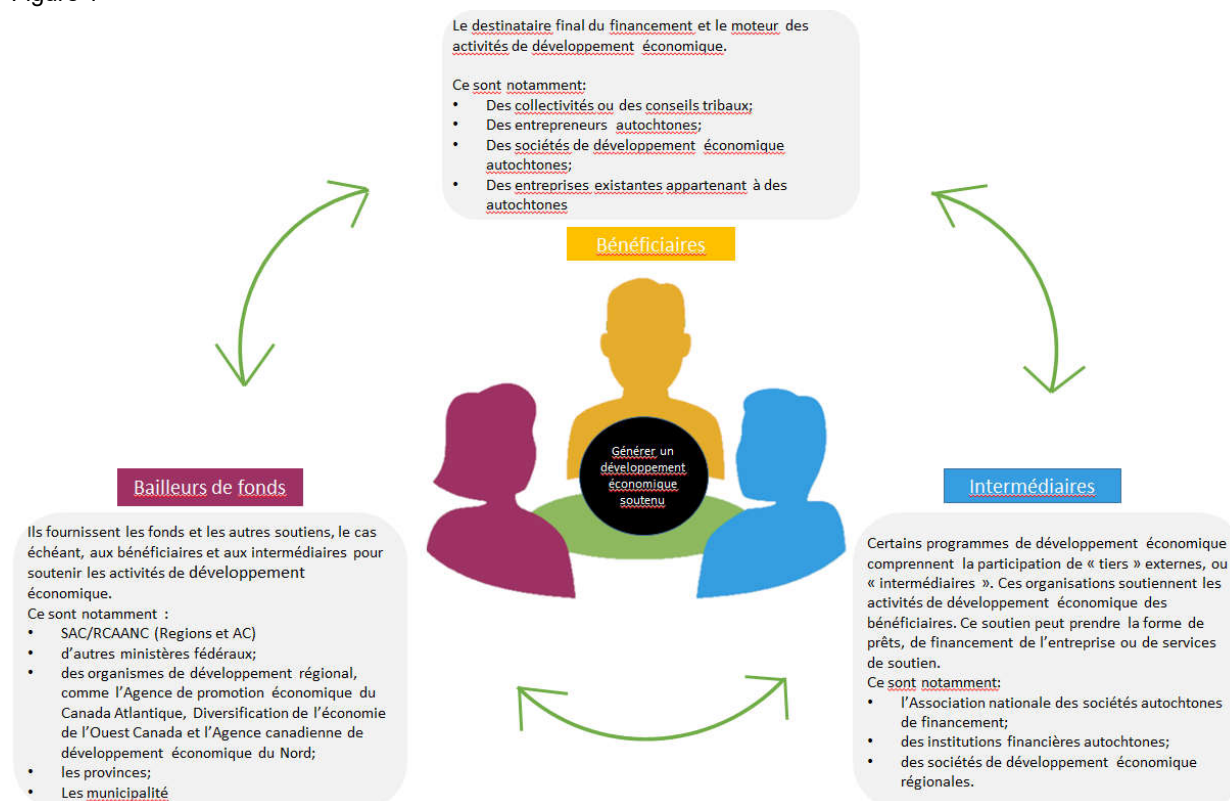
L'Initiative de partenariat stratégique (IPS) est un programme fédéral horizontal auquel participent 17 ministères partenaires fédéraux, dont RCAANC. L'IPS a pour objectif de multiplier les avenues de développement économique pour les peuples autochtones en coordonnant les efforts fédéraux entourant les priorités communes et en stimulant les partenariats entre les acteurs fédéraux et non fédéraux dans des secteurs clés de l'économie canadienne. Le programme finance des initiatives pluriannuelles complexes qui devraient aider plusieurs collectivités et organisations autochtones.

1.2 Modèle de prestation concertée

De nombreux participants diversifiés contribuent au développement économique des collectivités autochtones. Plusieurs organismes de financement fournissent des fonds directs provenant de différents ordres de gouvernement. Il existe aussi des organismes intermédiaires

qui versent des fonds aux bénéficiaires, mais qui peuvent également leur offrir un soutien non financier. Enfin, il y a les bénéficiaires, qui comprennent une diversité de personnes, d'entreprises et d'organisations. La figure 1 illustre la nature collaborative des programmes de développement économique.

Figure 1



2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

2.1 Objectif de l'audit

L'audit avait pour objectif de juger dans quelle mesure les cadres de contrôle de gestion (CCG) des programmes de développement économique du Ministère ont été conçus et mis en œuvre de façon à favoriser l'atteinte des objectifs des programmes. Le CCG se compose des processus et des contrôles qui appuient la gestion des programmes.

2.2 Portée de l'audit

La portée de l'audit comprenait les programmes et initiatives de développement économique suivants :

- Programme d'entrepreneuriat autochtone (PEA).
- Programme de préparation des collectivités aux possibilités économiques (PPCPE).
- Programme des services relatifs aux terres et au développement économique (PSTDE) – l'audit portait seulement sur les volets de développement économique du programme, soit le financement de base et le financement ciblé.

- Initiative sur les partenariats stratégiques (IPS). Seuls les dossiers de projets de l'IPS dirigés par RCAANC ont été testés.

La période visée par l'audit était d'août 2017 à avril 2018. Les travaux d'audit portaient sur les exercices fiscaux de 2015-2016 et 2016-2017 ainsi que sur la période allant du 1^{er} avril 2017 au 31 octobre 2017.

L'audit n'incluait pas l'examen d'organismes tiers participant à la prestation des programmes de développement économique de RCAANC. Les organismes tiers comprennent l'Association nationale des sociétés autochtones de financement, des institutions financières autochtones et l'Agence canadienne de développement économique du Nord.

3. STRATÉGIE ET MÉTHODE D'AUDIT

L'approche de l'audit tenait compte de la gouvernance et de l'orientation stratégique des programmes de développement économique ; de la conception des programmes ; de la capacité ; de la dépendance à des parties externes ; de la prestation, de la mesure du rendement et de la mesure des risques des programmes. Des renseignements supplémentaires sur les aspects pris en compte sont fournis à l'annexe A.

La méthodologie d'audit comprenait ce qui suit :

- des entrevues avec des employés clés de l'administration centrale et des bureaux régionaux ;
- un examen de la documentation relative à la gestion et à l'administration du portefeuille des programmes de développement économique, dont les outils et les gabarits ;
- des visites des bureaux régionaux de l'Atlantique, de la Colombie-Britannique et de l'Alberta, qui comprenaient le contrôle de dossiers de projet ;
- une analyse des statistiques des programmes de développement économique ;
- une analyse des profils de dotation associés à l'administration et à la prestation des programmes de développement économique dans les régions ;
- le contrôle de dossiers de projet de programmes de développement économique à l'administration centrale.

Le contrôle de dossiers de projet portait sur un échantillon discrétionnaire de dossiers du PPCPE, du volet ciblé du PSTDE, du PEA (accès aux occasions d'affaires) et de l'IPS. Ce contrôle a permis d'évaluer à quel point les projets sont gérés conformément aux modalités de leur programme ou CCG respectifs. La mesure dans laquelle les activités de renforcement des capacités sont intégrées aux projets financés et entrepris comme prévu a également été évaluée. En outre, un échantillon de rapports du volet de base du PPCPE a été examiné afin de déterminer dans quelle mesure les bénéficiaires utilisent le financement à des fins de renforcement des capacités.

4. ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

L'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle* de l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes et à la *Politique sur l'audit interne* du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

5. PRINCIPAUX RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

5.1 Possibilités à venir pour les programmes de développement économique

Les programmes de développement économique de RCAANC sont une occasion idéale de tirer parti des possibilités actuelles créées par la réforme continue des programmes et par les nouveaux mandats de RCAANC et SAC. Le mandat de RCAANC¹ comprend une priorité d'« être à la tête d'une démarche pangouvernementale ayant pour objectif de renouveler la relation de nation à nation, la relation de la Couronne avec les Inuits et la relation de gouvernement à gouvernement entre le Canada et les peuples autochtones, y compris [...] améliorer notre capacité, en tant que gouvernement, de nous pencher sur les réalités uniques des peuples autochtones, et d'y répondre ». Le mandat de SAC² comprend une priorité consistant à "identifier les meilleurs modèles pour améliorer les services fournis aux peuples autochtones" et une autre priorité consistant à "travailler avec la ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail et le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique afin de promouvoir le développement économique et la création d'emplois pour les peuples autochtones. "

Plusieurs possibilités ont été relevées pendant que les programmes de développement économique poursuivaient leur processus de réforme des programmes.

Mettre à jour la vision stratégique des programmes de développement économique : Les nouveaux mandats de RCAANC et SAC renouvellent l'engagement du gouvernement du Canada envers les peuples autochtones. De nouvelles approches sont requises pour remplir cet ambitieux mandat. Il est possible de s'inspirer des approches novatrices utilisées pour favoriser l'autodétermination autochtone, comme celles dans la nouvelle relation financière³.

Ces approches :

- fournissent un financement prévisible à long terme par l'entremise de transferts équitables;

1 <https://pm.gc.ca/fr/lettre-de-mandat-de-la-ministre-des-relations-couronne-autochtones-et-des-affaires-du-nord>

2 <https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/lettre-de-mandat-du-ministre-des-services-aux-autochtones>

3 https://www.canada.ca/fr/services-autochtones-canada/nouvelles/2018/01/une_nouvelle_relationfinanciere.html

- nouent une nouvelle relation financière fondée sur la responsabilisation mutuelle;
- respectent les différentes visions de l'autodétermination et les voies pour s'y rendre;
- incluent des programmes et services dirigés par les Autochtones et appuyés par de solides institutions et gouvernements autochtones;
- incorporent la flexibilité de la réponse du gouvernement en réaction à des besoins précis.

Collaborer avec d'autres secteurs pour atteindre les objectifs communautaires : Une approche plus coordonnée avec d'autres programmes ministériels pourrait être adoptée pour permettre à RCAANC d'offrir un soutien complet en matière de développement économique pour les priorités et objectifs communautaires globaux. Soutenir les possibilités de développement économique qui sont essentielles pour l'infrastructure, le logement ou la gestion des terres nécessiterait une plus grande flexibilité. Toutefois, la coordination ministérielle accrue répondra aux besoins plus généraux en matière de développement économique d'une collectivité.

Transformer la culture des programmes : Une transformation de la culture des programmes pour accroître la mobilisation communautaire pourrait être entreprise. Accorder une plus grande importance à l'écoute et à l'apprentissage des priorités communautaires faciliterait le passage d'une approche axée sur les programmes à une approche axée sur la collectivité. Les agents de développement économique des bureaux régionaux pourraient être des atouts clés pour l'établissement d'une nouvelle culture des programmes.

Aider à renforcer les compétences et les connaissances au sein des collectivités autochtones : Le soutien au développement économique de RCAANC repose souvent sur le fait que les collectivités autochtones possèdent les compétences et l'expérience nécessaires pour choisir des projets de développement économique, élaborer des propositions de financement et mettre en œuvre des projets. Si les collectivités ne possèdent pas déjà les compétences et l'expérience requises, il peut être difficile de les former à l'interne ou d'embaucher des ressources externes. Les programmes de développement économique pourraient comprendre un volet de soutien professionnel pour les collectivités confrontées à ces défis.

Tirer parti des bonnes pratiques existantes : De nombreux exemples d'initiatives, de projets et de processus réussis dans les programmes de développement économique ont été recensés dans les bureaux régionaux. Une revue de ces pratiques exemplaires permettrait de faire ressortir les éléments communs qui pourraient s'appliquer à d'autres bureaux régionaux.

5.2 Collaboration avec les collectivités autochtones et d'autres organismes de financement

Les objectifs de développement économique au niveau communautaire ne sont pas systématiquement intégrés au processus décisionnel des programmes

Chaque collectivité autochtone a son propre ensemble de priorités uniques. Ces priorités peuvent dépendre de divers facteurs, comme le lieu, la taille de la population et les conditions socioéconomiques. Certaines collectivités peuvent choisir de définir des objectifs de développement économique précis dans leurs priorités. Ces objectifs peuvent être à grande échelle, comme l'amélioration de l'accès à des emplois durables, ou être davantage axés sur des initiatives précises, comme la réalisation d'études de faisabilité ou l'établissement de parcs d'affaires. On s'attendait à ce que le personnel régional interagisse continuellement avec les collectivités autochtones pour comprendre leurs objectifs de développement économique. On s'attendait en outre à ce que ces renseignements servent à orienter la conception des programmes de développement économique et les décisions de financement connexes.

Des exemples d'employés régionaux recueillant des renseignements sur les buts et objectifs de développement économique à l'échelle communautaire ont été observés. Ils les recueillaient à partir des plans communautaires existants, comme les plans de développement économique ou de développement communautaire. Des objectifs de développement économique au niveau communautaire ont également été relevés dans le cadre de conversations avec des représentants communautaires.

Bonnes pratiques identifiées

Un bureau régional informe les collectivités sur les avantages d'élaborer un plan de développement économique harmonisé aux plans communautaires plus généraux avant d'entreprendre un projet de développement économique. Cela aidera à faire en sorte que les projets financés contribuent aux priorités communautaires et informera le bureau régional des objectifs de développement économique d'une collectivité.

Dans l'ensemble, des renseignements sur les objectifs de développement économique n'ont pas été recueillis pour toutes les collectivités, et la collecte de renseignements variait d'un bureau régional à l'autre. Certains bureaux ont utilisé l'information fournie par les collectivités dans leurs rapports sur le financement de base du PSTDE, mais cette information n'avait pas été validée.

De plus, l'information recueillie ne semblait pas orienter la prise de décisions relatives à la conception des programmes de développement économique, appuyer les décisions en matière de financement ou fournir une plateforme pour une mobilisation accrue des collectivités. Avant de prendre des décisions de financement, des évaluations de projet sont entreprises dans les régions. Il a été constaté que les projets de développement économique étaient sélectionnés en fonction des propositions reçues des collectivités et que les décisions de financement étaient prises selon des facteurs tels que le moment de réception de la proposition et la mesure dans laquelle les exigences de financement correspondaient aux fonds disponibles. En outre, l'audit a révélé qu'il n'y avait pas d'autres méthodes en place pour définir de façon uniforme et exacte les objectifs de développement économique des collectivités autochtones.

La coordination avec d'autres organismes de financement n'est pas uniforme

Dans chaque région, il existe plusieurs organismes du secteur public qui fournissent des fonds pour soutenir le développement économique des collectivités locales. Il s'agit notamment d'autres ministères fédéraux et d'organismes fédéraux de développement régional. On

s'attendait à ce que le personnel régional travaille en étroite collaboration avec ces autres organismes de financement pour fournir une réponse fédérale coordonnée aux besoins et aux objectifs des collectivités autochtones.

Des groupes voués au développement économique autochtone à l'échelle nationale ont récemment été créés, et ils regroupent des représentants de plusieurs ministères. Ils sont composés de hauts fonctionnaires, notamment des sous-ministres adjoints et des directeurs généraux. Des groupes semblables à l'échelle régionale n'ont pas été établis partout, et les outils et processus n'ont pas été élaborés pour promouvoir systématiquement la collaboration à l'échelle régionale.

Des exemples précis de bureaux régionaux interagissant avec d'autres organismes de financement du secteur public ont été relevés. Cela se faisait habituellement au moyen de réunions, d'appels téléphoniques ou de courriels. Dans la plupart des cas, ces interactions ont eu lieu parce que le personnel régional entretenait des relations personnelles avec des employés d'autres organismes fédéraux. Un bureau régional tenait des réunions régulières avec ces autres organismes de financement.

Le personnel régional a relevé des difficultés liées aux approches coordonnées. Par exemple, certains organismes étaient réticents à donner de l'information sur les projets qu'ils préoyaient financer ou les collectivités avec lesquelles ils travaillaient. On estimait qu'une certaine tension était créée par une perception de « compétition » entre les organismes de financement.

À l'exception de l'IPS, dans l'ensemble, l'audit a révélé très peu de cas où les bureaux régionaux collaboraient avec d'autres ministères fédéraux.

Répercussions sur les collectivités autochtones

Compte tenu des méthodes limitées en place pour bien définir les objectifs de développement économique des collectivités autochtones, les programmes peuvent être axés sur des projets qui favorisent le développement économique, mais qui ne s'inscrivent pas dans les objectifs de la collectivité.

Les difficultés de coordination avec d'autres bailleurs de fonds au niveau régional peuvent limiter le soutien global au développement économique offert à une collectivité qui se trouve dans une région couverte par plusieurs organismes de financement.

Recommandation

1. En collaboration avec le SOR, le SMA de TDE devrait formaliser son approche en matière de possibilités de collaboration régionale avec d'autres ministères.
2. Le SMA de TDE devrait démontrer la concordance entre les objectifs de développement économique des communautés et la prise de décision en matière de financement.

5.3 Renseignements sur le rendement pour évaluer les répercussions des programmes de développement économique

RCAANC recueille des renseignements sur le rendement pour déterminer si ses programmes atteignent leurs objectifs et pour démontrer leurs répercussions pour les peuples et les collectivités autochtones. L'information sur le rendement peut également aider à trouver des moyens d'améliorer un programme et de démontrer les résultats pour les Autochtones. On s'attendait à ce que :

- des renseignements sur le rendement des programmes de développement économique soient recueillis ;
- ces renseignements soient utilisés pour améliorer les programmes ;
- ces renseignements puissent servir à décrire comment les programmes de développement économique contribuent à combler l'écart socioéconomique entre les collectivités autochtones et non autochtones.

La collecte de renseignements sur le rendement pour les projets de développement économique pose depuis longtemps des défis

Les personnes de TDE de RCAANC et des bureaux régionaux de SAC à qui on a posé des questions ont reconnu qu'il était difficile de recueillir des renseignements sur le rendement des projets de développement économique. Le principal défi était que les répercussions sur la collectivité de nombre de ces projets ne peuvent être observées que plusieurs années plus tard. Par exemple, il peut s'écouler beaucoup de temps entre l'achèvement d'un plan d'affaires et la création d'emplois et de revenus.

La collecte de renseignements sur le rendement actuel présentait également des défis. Un effort considérable de la part de la collectivité autochtone et du personnel régional était nécessaire. On craignait que les deux groupes ne disposent pas des ressources nécessaires pour recueillir l'information, particulièrement lorsqu'il fallait mesurer le rendement sur plusieurs années. Le Ministère souhaitait aussi alléger le fardeau des rapports supporté par les collectivités.

L'information recueillie n'est pas utilisée pour donner une idée du rendement du programme

Les bureaux régionaux ont établi des exigences en matière de rapports différentes pour chaque projet, ce qui a créé des incohérences. Lorsque de l'information sur le rendement d'un projet était recueillie, elle n'était pas toujours appropriée pour appuyer une évaluation des répercussions sur la collectivité. Par exemple, certaines régions ont exigé des « données quantitatives sur le rendement », comme le nombre d'emplois créés ou le nombre d'entreprises dérivées créées, pour certains projets. D'autres régions n'avaient pas d'exigence semblable, ce qui limitait la façon dont le rendement des projets pouvait être comparé dans l'ensemble du programme.

On prévoit recueillir de nouvelles données sur le rendement pour les programmes de développement économique

Les ministères fédéraux utilisent un profil de l'information sur le rendement (PIR) pour expliquer comment ils comptent évaluer le succès de leurs programmes. Le PIR énonce les objectifs du programme, les renseignements sur le rendement qui seront recueillis et les méthodes qui seront employées pour les recueillir.

En août 2017, RCAANC a révisé le PIR pour la série de programmes de développement économique. De nouvelles données sur le rendement seront recueillies pour faciliter l'évaluation des répercussions plus générales des programmes de développement économique. Les nouvelles mesures comprendront :

- une comparaison du revenu total par habitant des collectivités autochtones avec les collectivités non autochtones avoisinantes;
- la mesure du nombre de collectivités autochtones où les revenus non gouvernementaux représentent 25 % ou plus du total des revenus.

Bonnes pratiques relevées

Un bureau régional a entrepris une étude sur cinq ans pour déterminer les répercussions que le financement du développement économique régional avait eues sur les collectivités après son achèvement. Cette étude prenait la forme d'une série de discussions avec des représentants de la collectivité pour connaître les effets des projets sur la collectivité.

Répercussions sur les collectivités autochtones

Dans l'ensemble, les renseignements recueillis par les bureaux régionaux portaient surtout sur la façon dont les fonds étaient dépensés et sur des résultats de projet précis, comme les plans d'activités et les dessins techniques. Ce type de renseignements à court terme donne un aperçu limité des résultats à moyen et à long terme des projets ou des améliorations qui pourraient être requises dans le programme de développement économique. Il peut être difficile d'évaluer l'incidence complète des programmes sur l'amélioration des conditions socioéconomiques des collectivités.

Recommandation

3. Le SMA de TDE devrait rationaliser les données et les efforts requis des communautés autochtones et du personnel régional en limitant la collecte de données sur le rendement aux exigences du profil de l'information sur le rendement du programme.
4. Le SMA de TDE devrait collaborer avec les collectivités autochtones pour étudier de nouveaux modèles de responsabilité partagée ou déléguée pour la collecte, l'analyse et la communication des renseignements sur le rendement.

5.4 Positionnement des programmes de développement économique de façon à appuyer toutes les collectivités autochtones

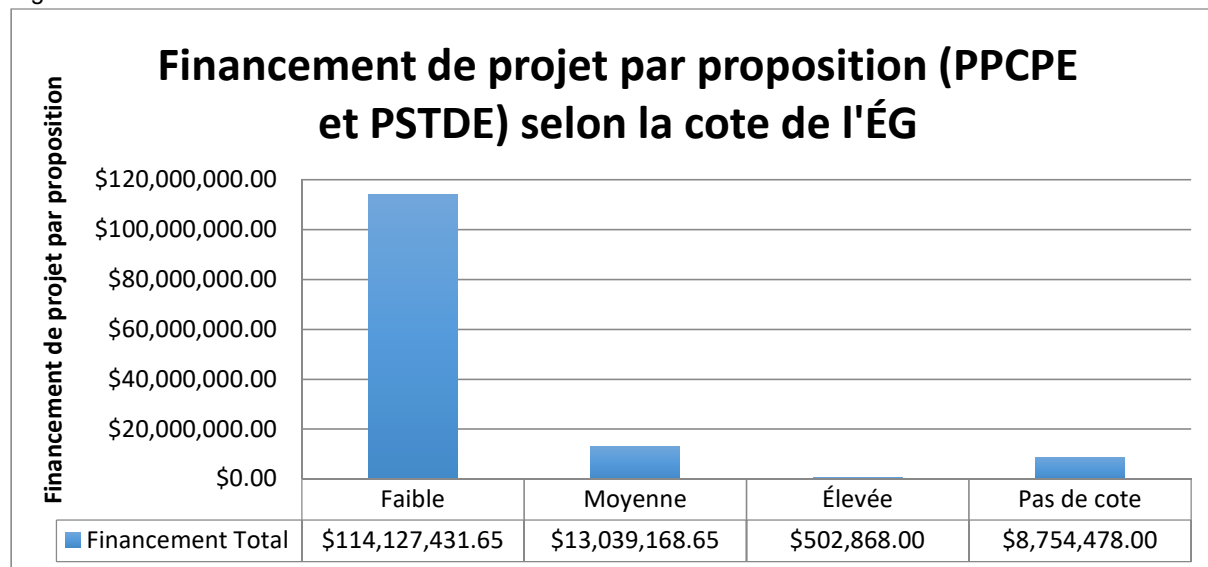
Les collectivités autochtones qui participent aux programmes de développement économique détiennent une vaste gamme de compétences et d'expériences en gestion de projets de développement économique, qu'ils soient simples ou complexes. On s'attendait à ce que la conception et la prestation des programmes de développement économique tiennent compte de cette diversité.

Les collectivités dont le rendement antérieur a été plus élevé obtiennent plus souvent du financement pour le développement économique

RCAANC effectue une évaluation générale (ÉG) pour chaque bénéficiaire de financement avant de conclure une entente de financement. L'ÉG est un outil utilisé pour fournir un aperçu annuel du rendement antérieur du bénéficiaire du financement. Elle tient compte de la gouvernance, de la planification, de la gestion financière, de la gestion de programme et d'autres facteurs. L'ÉG donne une cote globale « faible », « moyenne » ou « élevée » pour chaque bénéficiaire. « Faible » est la cote la plus élevée et représente une performance antérieure solide dans la gestion des ententes de financement.

La majorité des fonds de développement économique ont été versés à des collectivités ayant un faible ÉG. Ces communautés avaient de l'expérience à satisfaire aux exigences de leurs ententes de financement. La figure 2 illustre la répartition des fonds de développement économique pour des propositions pour chaque cote de l'ÉG. Moins de fonds sont accordés aux collectivités ayant des cotes d'évaluation générale plus élevées. Cela signifie que les communautés ayant moins d'expérience et de ressources pour gérer les exigences d'une entente de financement reçoivent moins de financement. Afin d'assurer l'accès, les ministères ont apporté des ajustements au système de notation afin de distribuer le financement aux collectivités qui n'ont pas été traditionnellement financées.

Figure 2



Manque de soutien adapté aux petites collectivités

Le financement annuel est fourni dans le cadre du volet de base du PSTDE. Le niveau de financement accordé à chaque collectivité dépend généralement de la population et de l'emplacement géographique. Par conséquent, les petites collectivités reçoivent moins de fonds, souvent pas assez pour saisir les occasions de développement économique. Il s'agit souvent de collectivités qui ont déjà de la difficulté à acquérir et à garder les compétences et l'expérience nécessaires pour profiter des possibilités de développement économique.

Expérience des bureaux régionaux

Le personnel régional du développement économique occupe une position unique, car il voit les projets de développement économique qui réussissent dans une grande variété de collectivités et peut donner un aperçu des facteurs qui mènent à la réussite. Ces connaissances et cette expérience pourraient être utiles pour aider les collectivités qui souhaitent profiter de possibilités de développement économique.

Pratiques exemplaires relevées

Un bureau régional prévoit mettre en œuvre une méthode de réception continue. Il espère ainsi être plus flexible à l'égard des demandes de la collectivité et saisir les occasions plus rapidement tout en respectant les exigences du programme.

Un autre bureau régional met en œuvre une « approche à guichet unique » pour ses programmes de développement économique. Il a invité les collectivités à soumettre leurs idées de développement économique, quelle que soit la façon dont elles s'intègrent à des programmes en particulier. Il déterminera ensuite lui-même le programme de financement approprié.

Toutefois, l'approche actuelle, axée sur les propositions des programmes du PPCPE et du volet ciblé du PSTDE, oblige le personnel régional à consacrer beaucoup d'efforts et de temps à des tâches administratives. Cela limite le temps qu'il peut passer à travailler avec les collectivités qui ont besoin de soutien et qui souhaitent profiter de possibilités de développement économique.

Répercussions sur les collectivités autochtones

Les petites collectivités et celles qui disposent de compétences et d'expérience moindres en gestion des exigences des ententes de financement peuvent être limitées dans le financement qu'elles reçoivent. En l'absence de soutien pour acquérir de l'expérience dans ce domaine, ces collectivités pourraient continuer d'avoir de la difficulté à obtenir des fonds de développement économique.

Recommandation

5. En collaboration avec le SOR, le SMA de TDE devrait tirer parti de l'état d'esprit de transformation des services pour soutenir les collectivités ayant des activités de développement économique plus faibles afin que le financement soit mieux adapté à la planification du développement économique et aux opportunités potentielles.

5.5 Participation aux projets de l'IPS

L'objectif du programme de l'Initiative sur les partenariats stratégiques (IPS) est d'accroître les possibilités de développement économique pour les Canadiens autochtones en établissant des partenariats entre des organisations fédérales et non fédérales dans des industries clés. Un Comité des directeurs généraux sur les investissements qui comprend des représentants de 17 ministères fédéraux supervise le programme de l'IPS. Il incombe à ce comité d'établir ces partenariats, de prendre des décisions en matière de financement et de suivre l'évolution des projets en cours. Le Secteur des terres et du développement économique de RCAANC offre un soutien administratif au programme de l'IPS.

En règle générale, les initiatives potentielles sont proposées au Comité par l'un des 17 ministères fédéraux. Le Comité examine les documents de proposition fournis par le ministère qui gèrera l'initiative. Il discute de chaque initiative, notamment des partenaires de financement potentiels, avant de prendre une décision sur le financement. Lorsqu'une initiative est approuvée, le Comité réserve des fonds pour l'organisme autochtone responsable de l'initiative. Il incombe ensuite à l'organisation de concevoir des projets pour atteindre les buts et objectifs initiaux de l'initiative. Ces projets sont habituellement élaborés avec l'aide du ministère responsable, qui fournit ensuite les fonds réservés pour réaliser les projets.

Par conséquent, on s'attendait à constater durant l'audit que l'IPS était utilisée par RCAANC pour tirer parti des fonds fédéraux disponibles par l'entremise des ministères partenaires. On prévoyait également qu'il y aurait des façons claires d'accéder au programme de l'IPS pour les collectivités et les organisations autochtones.

Tirer parti du financement de RCAANC grâce à l'IPS

À l'échelle du programme, RCAANC collabore efficacement avec d'autres ministères fédéraux et organismes non fédéraux pour tirer parti du financement fédéral. Le programme comprend de nombreuses initiatives pluriannuelles de développement économique qui sont soutenues par plusieurs projets. RCAANC participe à des projets dirigés par d'autres ministères fédéraux et supervise également ses propres projets. On a constaté que les fonds de RCAANC avaient été mis à profit pour soutenir ces possibilités de développement économique.

Compréhension variable du programme de l'IPS

Le programme de l'IPS a été lancé en 2010. À l'époque, le programme était axé sur des « secteurs prioritaires » qui comprenaient des secteurs de ressources spécifiques et des industries émergentes. Un secteur prioritaire initial était l'exploitation minière, ce qui a donné lieu à un financement substantiel dans le Cercle de feu de la région de l'Ontario. Au fil du temps, l'accent a été mis sur les priorités du secteur des ressources pour inclure les possibilités dans les industries émergentes. De même, un autre secteur prioritaire était la construction navale, ce qui a donné naissance à une initiative dans la région de l'Atlantique. Certains bureaux régionaux ont donc commencé très tôt à collaborer avec le Comité et l'IPS.

L'audit a révélé que la compréhension du programme de l'IPS n'est pas uniforme dans tous les bureaux régionaux. Certaines régions ne savent pas exactement qui est admissible, ce qui peut être considéré comme une initiative de l'IPS ou comment accéder au programme. En règle générale, il s'agit des régions qui n'ont pas eu l'occasion de travailler dès le début avec le Comité et l'IPS. Les régions qui ont participé tôt semblent avoir utilisé cette expérience pour obtenir davantage de financement au fil des ans. Par conséquent, cette compréhension variable de l'IPS dans les différentes régions pourrait avoir nui à l'accès au programme de certaines collectivités et organisations autochtones.

À la suite de l'achèvement des travaux sur le terrain dans le cadre de l'audit, TDE a commencé à offrir des séances de formation sur le programme de l'IPS aux bureaux régionaux et à d'autres ministères. En outre, un atelier IPS a eu lieu au printemps 2018. Cela a été fait dans le but d'améliorer la compréhension du programme et d'accroître la participation à celui-ci.

Efforts récents pour améliorer l'accès des collectivités au programme

Par le passé, la plupart des idées d'initiatives provenaient des bureaux régionaux ou des 17 autres ministères. Pour accroître la participation et l'intérêt des collectivités et organisations autochtones, TDE a mis sur pied un réseau des possibilités économiques autochtones à la fin de 2017, qui a été identifié comme une pratique exemplaire pour TDE en lien avec l'Objective 2020. Ce réseau organise une série de rencontres au cours desquelles des représentants des collectivités autochtones peuvent discuter d'idées de développement économique avec des représentants des 17 ministères du Comité. Il donne à ces ministères l'occasion de connaître les objectifs de développement économique des collectivités et de créer une initiative pour les atteindre.

6. CONCLUSION

En conclusion, les programmes de développement économique comportaient des processus structurés pour la prestation des programmes, notamment des responsables de programme, des objectifs, des rôles et responsabilités, des critères d'admissibilité pour les bénéficiaires et les projets et des exigences en matière de rapports clairs.

Il y avait aussi des possibilités d'amélioration pour les aspects suivants de la conception et de la prestation des programmes de développement économique :

- Officialiser son approche en lien avec les possibilités de collaboration régionale avec d'autres ministères, en partenariat avec Services autochtones Canada.
- Démontrer l'alignement entre les objectifs de développement économique au niveau communautaire et la prise de décision en matière de financement.
- Rationaliser les données et les efforts requis des communautés autochtones et du personnel régional en limitant la collecte des données de performance aux exigences du profil de l'information sur le rendement du programme.
- Échanger avec les collectivités autochtones pour explorer de nouveaux modèles de responsabilité partagée ou déléguée pour la collecte, l'analyse et la communication des renseignements sur le rendement.
- Fournir un soutien ciblé aux communautés dont les activités de développement économique sont faibles afin que le financement soit mieux adapté à la planification du développement économique et aux opportunités potentielles.

Enfin, les programmes de développement économique ont une bonne occasion de profiter des possibilités créées par le nouveau mandat de RCAANC et SAC et la transformation ministérielle.

7. PLAN D'ACTION DE LA GESTION

Les programmes de développement économique exécutés par Développement des terres et développement économique ont subi une transformation importante au cours des dernières années. Les programmes de développement économique ont été transférés d'autres départements et le secteur du siège a été réorganisé pour offrir de meilleurs programmes de développement économique et autres. Le programme est également assez décentralisé, la majeure partie du budget étant dépensée dans les régions. Avec la transformation actuelle du ministère, les recommandations de cette vérification arrivent à point nommé et permettent de réagir de manière à tirer parti de la transformation pour améliorer l'efficacité, l'efficience, la souplesse et l'adaptabilité des programmes de développement économique exécutés par le RCAANC / SAC de manière à soutenir les priorités définies par la communauté.

Recommandations	Réponse de la direction / Actions	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
1. En collaboration avec le SOR, le SMA de TDE devrait formaliser son approche en matière de possibilités de collaboration régionale avec d'autres ministères.	En collaboration avec les bureaux régionaux de SAC et les autres ministères, le Secteur du développement économique et des terres mettra en place des tables régionales de financement dans chaque région. Ces tableaux incluront d'autres bailleurs de fonds (EDSC, ADR, MPO, RNCAN, etc.) et s'intéresseront davantage à la coordination collective des programmes fédéraux dans le domaine du développement économique afin de répondre aux besoins des communautés exprimés dans des plans ou des propositions de projets. L'autorité horizontale de l'IPS constituera un outil important et sera mise à profit pour rendre le financement plus efficace et moins contraignant sur le plan administratif pour les communautés. On s'attend à ce que cette approche augmente la capacité du gouvernement du Canada d'adapter l'appui aux programmes aux besoins de la collectivité et réduira les efforts déployés par les rares ressources de la collectivité pour «chasser» les sources de financement qui appuient leurs priorités.	Le SMA du secteur des Terres et Développement économiques en collaboration avec le secteur des Opérations Régionales	Tables régionales des bailleurs de fonds établies d'ici juillet 2019 Travaux restants d'ici octobre 2019
2. Le SMA de TDE devrait démontrer la concordance entre les objectifs de développement économique des communautés et la prise de décision en	Le secteur des terres et du développement économique: <ul style="list-style-type: none"> • dresser un inventaire des communautés avec des plans de développement économique ou des plans de développement communautaire et explorera le développement de la formation pour les communautés sans plan, sous 	Le SMA du secteur des Terres et Développement économiques en collaboration	D'ici avril 2020

Recommandations	Réponse de la direction / Actions	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
matière de financement.	<p>réserve de la disponibilité de financement;</p> <ul style="list-style-type: none"> proposer aux décideurs des critères de notation révisés pour les propositions soumises aux programmes de développement économique du secteur, offrant davantage de possibilités d'accès aux fonds pour les communautés aux capacités inférieures, mise en œuvre sujette au codéveloppement avec les partenaires et les communautés; et intégré dans les mécanismes de rapport existants, le financement du développement économique fourni aux communautés à faible capacité par rapport aux communautés à capacité supérieure. 	avec le secteur des Opérations Régionales	
3. Le SMA de TDE devrait rationaliser les données et les efforts requis des communautés autochtones et du personnel régional en limitant la collecte de données sur le rendement aux exigences profil de l'information sur le rendement du programme.	Le Secteur des terres et du développement économique est en train de réviser ses instruments de collecte de données et examinera toutes les ICD pour s'assurer que les informations demandées sont alignées sur le profil d'informations sur les performances. Autres méthodes de collecte de données, par ex. Les solutions d'intelligence artificielle seront également explorées comme solution de rechange à la collecte directe de données afin d'alléger le fardeau administratif des communautés, tout en générant des données et des informations de programme utiles pouvant éclairer la transformation du programme et la prise de décision.	Le SMA du secteur des Terres et Développement économiques en collaboration avec le secteur des Opérations Régionales	D'ici octobre 2019
4. Le SMA de TDE devrait collaborer avec les collectivités autochtones pour étudier de nouveaux modèles de responsabilité partagée ou déléguée pour la collecte, l'analyse et la communication des renseignements sur le rendement	S'appuyant sur les efforts du domaine d'action 3, le secteur du développement foncier et économique, en collaboration avec les bureaux régionaux du SAC, évaluera les modèles actuels et dialoguera avec les communautés pour explorer de nouveaux modèles de collecte, d'analyse et de rapport des informations sur les performances. Cela inclura la poursuite de l'élaboration d'une approche permettant de mesurer les résultats liés aux programmes financés dans le cadre des subventions décennales. Il sera plus difficile de mesurer les résultats, tels que les emplois	Le SMA du secteur des Terres et Développement économiques en collaboration avec le secteur des Opérations Régionales	D'ici avril 2020

Recommandations	Réponse de la direction / Actions	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
	<p>créés, les entreprises créées, les entreprises durables et les retombées économiques pour la communauté, qui seront au cœur des approches de mesure élaborées conjointement.</p>		
<p>5. En collaboration avec le SOR, le SMA de TDE devrait tirer parti de l'état d'esprit de transformation des services pour soutenir les collectivités ayant des activités de développement économique plus faibles afin que le financement soit mieux adapté à la planification du développement économique et aux opportunités potentielles.</p>	<p>En collaboration avec les opérations régionales, SAC, le Secteur des terres et du développement économique mènera un exercice sur les processus de services clés (voir annexe), y compris l'évaluation de l'approche à plusieurs niveaux actuellement utilisée par plusieurs régions pour canaliser l'accès des communautés aux programmes de développement économique. qui convient le mieux à leur capacité. Cette approche à plusieurs niveaux prend en compte la préparation globale de la planification communautaire au développement économique et l'allocation globale du financement du développement économique aux projets et activités à impact élevé. Dans le cadre de cet exercice, un plan incluant les meilleures pratiques pour aider les communautés aux capacités réduites sera élaboré et lancé à l'échelle nationale.</p> <p>Le plan comprendra une évaluation de la suffisance du financement par rapport au financement traditionnel du développement économique et aux critères de référence nationaux et internationaux pertinents.</p>	<p>Le SMA du secteur des Terres et Développements économiques en collaboration avec le secteur des Opérations Régionales</p>	<p>D'ici avril 2020</p>

Annexe A : Critères de l'audit

Afin d'atteindre le niveau d'assurance approprié pour répondre à l'objectif de l'audit, les critères d'audit suivants ont été élaborés.

Critères d'audit	
1. Gouvernance et orientation stratégique	
1.1	L'orientation stratégique et les objectifs de l'ensemble des programmes de développement économique de RCAANC sont établis, correspondent aux priorités gouvernementales actuelles et orientent son rôle dans le paysage du développement économique.
1.2	Les objectifs stratégiques et opérationnels sont communiqués au personnel de RCAANC et du SAC (des régions et de l'administration centrale), aux agents de prestation tiers, aux collectivités autochtones et à d'autres intervenants pertinents.
1.3	Le personnel du Ministère s'emploie activement à collaborer avec d'autres programmes ministériels et/ou d'autres organismes de financement pour trouver et offrir des soutiens au développement économique accrus aux collectivités autochtones.
2. Conception du programme	
2.1	Le personnel du Ministère communique régulièrement aux collectivités autochtones et à d'autres intervenants des renseignements fiables, pertinents et opportuns concernant ses programmes et activités de développement économique.
2.2	Une analyse est effectuée régulièrement pour déterminer si les concepts des programmes de développement économique permettent de répondre aux besoins variés des collectivités autochtones, et des ajustements sont apportés en fonction de cette analyse.
3. Capacités	
3.1	Une analyse est effectuée régulièrement pour déterminer le niveau de financement requis pour atteindre les objectifs des programmes.
3.2	Des plans de ressources sont établis afin d'établir les ressources et les compétences requises pour mettre efficacement en œuvre les programmes et aider les collectivités autochtones à atteindre leurs objectifs de développement économique.
4. Recours à des tiers	
4.1	Un soutien est fourni aux collectivités autochtones pour qu'elles aient la capacité de réaliser des initiatives de développement économique.
4.2	Des processus ont été établis et sont appliqués pour gérer les ententes avec des agents de prestation tiers et superviser leurs activités.
5. Prestation des programmes	
5.1	Des politiques et des procédures opérationnelles connexes ont été établies pour appuyer la prestation uniforme des programmes de développement économique.
5.2	Les décisions de financement sont expliquées à l'aide de documents justificatifs.
5.3	La nature du financement fourni reflète le niveau de risque du bénéficiaire et de l'initiative.
5.4	Les exigences en matière de rapports de chaque initiative sont définies et sont conformes aux attentes énoncées dans les modalités des programmes.
5.5	Le rendement des bénéficiaires est surveillé pour chaque initiative financée.
6. Mesure du rendement	
6.1	Des mesures du rendement et des exigences en matière de rapports appropriées sont établies pour évaluer les répercussions du projet de développement économique de RCAANC et appuyer la refonte du programme.
7. Mesure du risque	
7.1	Les risques et les mesures d'atténuation connexes, en lien avec les programmes de développement économique de RCAANC, sont cernés.