



Tirer parti du succès, atteindre  
de nouveaux sommets

ANSAF  
Plan stratégique

Association nationale des sociétés  
autochtones de financement

2017-2022



**SFA** : Sociétés de financement autochtone

**SADCA** : Sociétés d'aide au développement des collectivités autochtones

**SAPDA** : Sociétés qui accordent des prêts pour le développement autochtone

**IFA** : Institutions financières autochtones

**AAFA** : Association des agents financiers autochtones

**CANDO** : Council for the Advancement of Native Development Officers (Conseil pour la promotion des agents de développement autochtones)

**CCCA** : Conseil canadien pour le commerce autochtone

**AINC** : Affaires indigènes et du Nord Canada

**ANSAF** : Association nationale des sociétés autochtones de financement

**CNDEA** : Conseil national de développement économique des Autochtones

L'Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSAF) est un réseau pancanadien d'Institutions financières autochtones (IFA) qui se consacre à la stimulation de la croissance économique des Premières nations, des Métis et des Inuits en encourageant et en garantissant le développement des entreprises autochtones.

Fondé en 1996, notre réseau a une portée véritablement nationale. Avec plus de 50 IFA dirigées par des Autochtones dans chaque province et territoire du Canada, notre réseau est au service des groupes patrimoniaux Inuits, Métis et des Premières nations dans des contextes de prêt nordiques, éloignés, ruraux et urbains.

Les prêts des IFA contribuent à faire des droits et du bien-être des Autochtones une réalité. Les IFA partagent avec leurs clients une

## Objectif du plan

Ce plan stratégique marque une étape importante pour l'ANSAF. Bien qu'ambitieux, il est réalisable dans un délai de cinq ans. Plus important encore : il s'appuie sur les bases solides de la réussite du réseau à ce jour.

perspective plus large de la valeur - comme servant non seulement la valeur nette et les rendements, mais aussi les objectifs culturels, sociaux et d'autodétermination.

En soutenant les visions et en investissant dans les forces des entrepreneurs autochtones, notre réseau favorise une réconciliation optimale et responsabilisante.

Le plan stratégique 2017-2022 de l'ANSAF vise à la fois à honorer le travail de construction crucial que les IFA réalisent chaque jour et à montrer la voie vers de nouveaux sommets que le réseau et ses clients pourraient atteindre.

Le plan a été élaboré dans le cadre d'un processus consultatif comprenant des sessions de planification stratégique avec les directeurs généraux des IFA, le conseil d'administration de l'ANSAF et le personnel de l'ANSAF.



Réunion des  
directeurs  
généraux



Réunion avec  
le conseil  
d'administration



Réunion avec  
le personnel



Adoption par  
le conseil  
d'administration

Le plan comprend à la fois des orientations stratégiques claires et des indicateurs de réussite. Ces indicateurs permettront à l'ANSAF de déterminer si elle a atteint ses priorités.

Conçu comme un document évolutif, le plan comportera des contrôles réguliers et des adaptations, le cas échéant. Tout au long du processus, l'ANSAF le mettra en œuvre en concertation avec les IFA membres.

Au cours des cinq prochaines années, le plan guidera les efforts de l'ANSAF pour améliorer les programmes, les outils et la formation que nous offrons aux IFA membres et aux entrepreneurs qu'elles soutiennent. Il nous aidera à développer une relation mature et mutuellement respectueuse avec nos partenaires fédéraux.

Il nous incitera à partager les nombreuses réussites de nos membres et des entrepreneurs autochtones qu'elles soutiennent. Le plan nous guidera pour inspirer la confiance dans le réseau et, par ce biais, acquérir des capitaux supplémentaires pour étendre son travail. Enfin, le plan lancera un processus continu d'amélioration des systèmes.

Le logo de l'ANSAF est un aigle stylisé en vol. Comme l'aigle qui nous inspire, nous visons haut avec ce plan stratégique. Mais il s'agit aussi d'une destination que nous pouvons atteindre.

S'appuyant sur les réalisations de notre réseau, sous la direction constante de notre conseil d'administration et de notre PDG, l'ANSAF s'efforcera d'atteindre un nouveau niveau de performance au cours des cinq prochaines années.

## Le plan stratégique comprend des orientations stratégiques claires...

**1985**

Les institutions financières autochtones (IFA) sont créées sur recommandation des dirigeants des Premières nations, qui pensaient initialement que la tranche de 25 millions de dollars en ferait un projet à court terme.

**1995**

6 IFA initiales, avec une 7<sup>e</sup> en 1995, ont lancé un réseau volontaire. Les six

1. Alberta Indian Investment Corporation
2. Indian Agricultural Business Corporation. (aujourd'hui Indian Business Corporation)
3. Saskatchewan Indian Equity Foundation.
4. Société de Crédit Commercial Autochtone.
5. Société de financement autochtone Tale'Awtxw.
6. Groupe de développement Ulnooweg.

**1999** Adhésion ouverte à tous les IFA du pays.

L'ANSAF s'associe à Industrie Canada et au Peace Hills Trust pour mettre en œuvre le Programme d'entrepreneuriat autochtone (PEA).

**1997**

L'ANSAF est constituée en société en vertu de la loi sur les associations officielles et représente désormais 22 ACC.

**1998  
1999**

**2007**

AINC reprend le programme PEA d'Industrie Canada

Le financement est de l'ordre de 7 millions de dollars. Les IFA ont accordé 30 520 prêts qui s'accumulent.

1,2 milliard de dollars, ce qui représente une augmentation de 100 % du BPL en dix ans.

**2009**

Pour la première fois dans l'histoire de l'AFI, 100 millions de dollars de prêts ont été accordés en une seule année.

« Il faut savoir d'où l'on vient hier,  
savoir où l'on est aujourd'hui, pour savoir où l'on va demain. »

*1 Diction cri cité par l'auteur shawnee-cherokee Trace A. DeMeyer dans One Small Sacrifice: A Memoir (Blue Hand Books: Greenfield, MA 2012), 15.*

Avant de définir nos priorités futures, nous nous arrêtons sur les jalons de notre passé et de notre présent.

Le nombre de membres  
dépassé les 50 IFA.

**2002**

**2014  
2015**

2 milliards de dollars de prêts de  
développement pour les entrepreneurs et les  
entreprises autochtones.

Le programme d'allocation de prêts au  
développement pour les Autochtones (ADLA)  
est ajouté au PEA.

Le financement passe à 10 millions de dollars.

**2014**

**2017**  
**20<sup>e</sup>**  
**anniversaire**

**2015  
2016**

Les négociations avec  
AINC sur la rénovation des  
programmes ont été  
menées à bien.

L'ANSAF assume les responsabilités de  
gestion et 11 accords avec les IFA pour  
le Programme de développement des  
capacités autochtones (PDCA).

## Notre passé

Notre histoire a commencé à la fin des années 1980, lorsque des dirigeants autochtones ont créé les IFA avec le soutien du Gouvernement du Canada. Leur objectif était d'améliorer la fourniture de capitaux aux petites entreprises et de services de soutien aux prêts pour les peuples et les communautés autochtones. Les sociétés de financement des Autochtones (SFA) fournissent des services de financement, de soutien et de conseil aux petites et moyennes entreprises autochtones. Les Sociétés d'aide au développement des collectivités autochtones (SADCA) accordent des prêts plus modestes et plus risqués aux entreprises autochtones au stade le plus précoce de leur développement.

L'ANSAF est née d'une série de réunions nationales des SFA organisées par Industrie Canada. L'objectif d'une première poignée de SFA était de servir de défenseur national auprès du gouvernement fédéral. Au fil du temps, l'association a complété son travail par des programmes, des formations et un soutien aux capacités de ses membres. En 1999, elle a étendu son champ d'action aux SADCA. Au cours de la dernière décennie, un troisième sous-ensemble d'IFA, les Sociétés qui accordent des prêts pour le développement autochtone (SAPDA), a rejoint le réseau.

Capitalisées par les provinces ou les Indian Trust, ces IFA répondent à la demande croissante des entreprises détenues ou contrôlées majoritairement par des Autochtones et dont les besoins en capitaux sont plus importants.

Tout au long de son existence, l'association a entretenu des relations constantes avec le gouvernement fédéral, d'abord avec Entreprise autochtone Canada, puis avec le ministère des Affaires indigènes et du Nord. Bien que cette relation ait parfois été mise à l'épreuve, les évaluations et les rapports fédéraux antérieurs indiquent que l'ANSAF a été un partenaire cohérent et constructif du Gouvernement du Canada.

En 2014, en signe de confiance dans la capacité de l'Association à fournir des résultats, le ministère des Affaires indigènes et du Nord Canada a transféré son programme de financement des entreprises autochtones à l'ANSAF, ainsi qu'à 14 IFA. Le budget annuel de l'ANSAF est passé de 5 millions de dollars à 35 millions de dollars.



L'association a lancé le Programme d'entrepreneuriat autochtone, conçu pour renforcer le réseau et accroître la disponibilité des capitaux.

Pour l'aider à gérer ses nouveaux programmes, l'ANSAF a mis en place un comité sur l'entrepreneuriat autochtone chargé de conseiller son conseil d'administration, plus petit et basé sur les compétences. La même année, en 2014, l'Association a lancé un nouveau programme de récompenses, reconnaissant les IFA exceptionnelles ayant accordé le plus grand nombre de nouveaux prêts aux petites entreprises.

L'association a donc beaucoup évolué, tout comme ses membres et la diversité croissante des clients qu'ils desservent.

## Notre présent

L'ANSAF est depuis longtemps la voix unifiée des IFA et un défenseur du développement économique autochtone. Beaucoup de choses se sont améliorées, en partie grâce aux prêts accordés par les IFA elles-mêmes. Pourtant, les inégalités qui ont donné naissance aux IFA à la fin des années 1980 subsistent. Les propriétaires d'entreprises autochtones sont de plus en plus nombreux et influents, mais ils n'ont toujours pas accès au capital et à l'assistance pré- et post-prêt dont ils ont besoin.

Ainsi, la **vision** de l'ANSAF reflète un fil conducteur cohérent depuis sa fondation jusqu'à l'avenir qu'elle envisage :

**« Promouvoir des entreprises autochtones florissantes et prospères, avec un accès équitable aux capitaux et aux soins. »**

De même, la **mission de** l'ANSAF reflète son objectif constant au fil des ans :

**« Servir de porte-parole aux Institutions financières autochtones et de défenseur national du développement des entreprises autochtones. »**

L'ANSAF remplit sa mission en défendant les intérêts de ses membres et en leur apportant un soutien en matière de développement des capacités et des compétences professionnelles. En 2014, elle a ajouté la gestion de programmes à ses rôles.

Les **valeurs** de l'ANSAF reflètent le caractère profondément autochtone de notre association, ainsi que son engagement à travailler dur et à faire preuve de professionnalisme, comme l'exige le secteur du financement :

**Sensibilisation** aux droits, aux aspirations et aux besoins des populations autochtones

**Équilibre** entre nos rôles en matière de défense des intérêts et de mise en œuvre des programmes

**Diligence** dans notre travail

**Intégrité** dans nos relations

**Respect** de notre diversité et de nos cultures autochtones distinctes

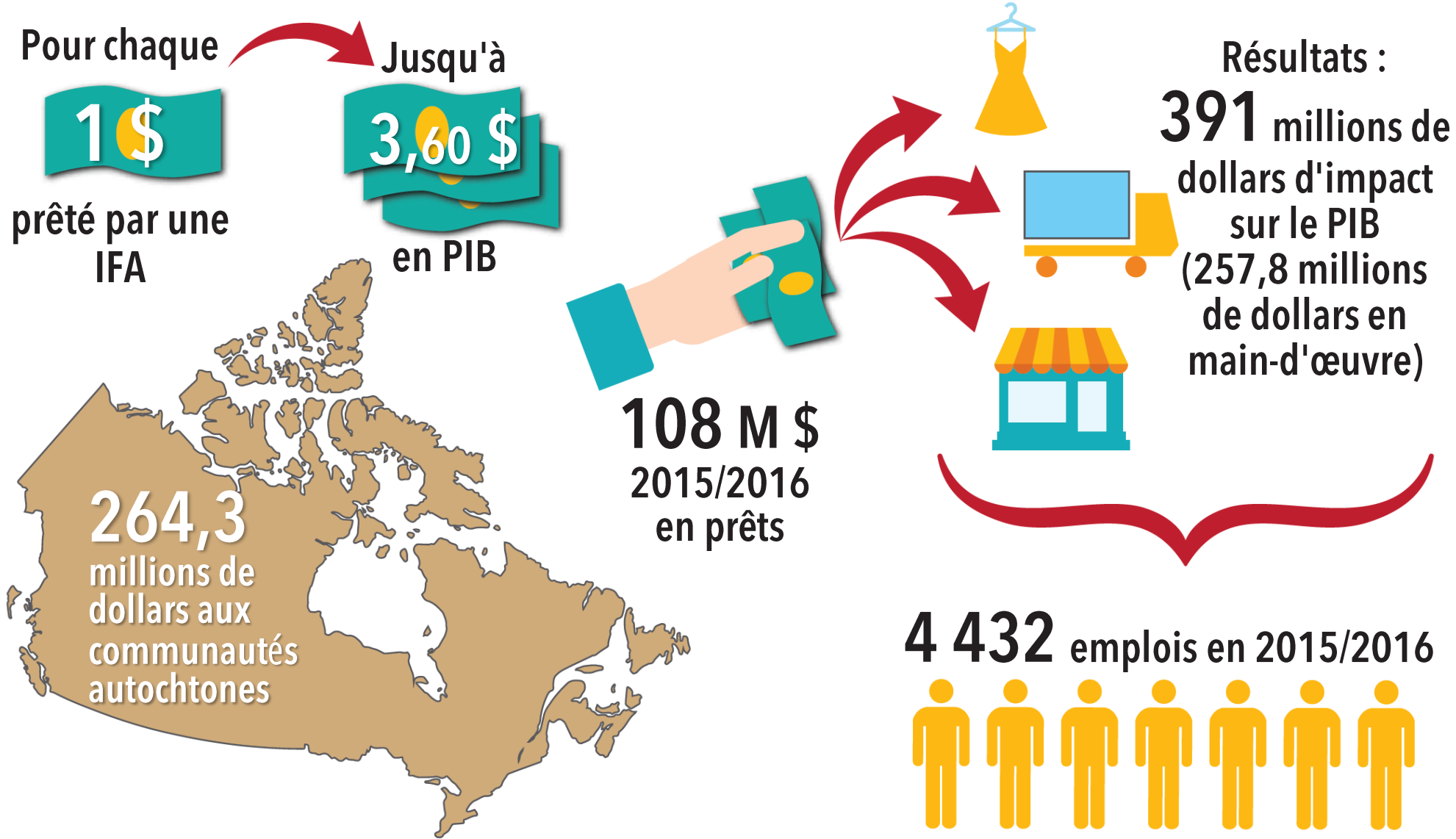
**Partage** de nos connaissances au sein et au-delà du réseau

Notre vision, notre mission et nos valeurs n'ont guère changé depuis la création de l'association. La raison principale en est le succès du réseau des IFA dont l'ANSAF soutient le travail.

## Performance

Au fil des ans, le réseau des IFA s'est transformé en une puissante force de prêt. Les chiffres - tirés des données internes et des rapports récents du Conference Board du Canada - parlent d'eux-mêmes :

- Le réseau a généré près de 2,3 milliards de dollars de prêts aux entreprises indigènes et a versé 365 millions de dollars de contributions en capital du gouvernement à plusieurs reprises au cours des 25 dernières années.
- Pour la seule année 2015/16, les prêts d'IFA ont permis de créer ou de maintenir 4 432 emplois et ont eu un impact économique direct de plus de 264 millions de dollars sur les économies indigènes du pays.
- Sur les 2,3 milliards de dollars de prêts accordés à la fin de l'année 2015/16, les IFA n'en ont amorti que 5,2 %. Ce chiffre est bien inférieur au taux de perte moyen de 10 % pour un micro-prêteur.
- L'approche innovante du réseau en matière de gestion des risques a permis de réduire les pertes sur les prêts et les impacts, notamment une contribution au PIB allant jusqu'à 3,60 dollars pour chaque dollar prêté.



## Nos atouts

L'ANSAF travaille non pas en dépit de sa diversité, mais grâce à elle. L'Association sert et représente les SFA, les SADCA et les SAPDA. Les IFA sont au service de chaque groupe patrimonial dans chaque région et géographie, dans un éventail de secteurs et dans les deux langues officielles. Le caractère national de l'Association se reflète dans son Conseil d'administration composé de 9 membres. Nommés sur la base de leurs compétences, les administrateurs s'engagent à représenter collectivement toutes les IFA membres une fois élus.

Au-delà de la performance, de la diversité et de la portée nationale du réseau, l'ANSAF se caractérise par la passion et la compétence de ses membres, qui sont profondément ancrés dans les communautés autochtones qu'ils desservent.

Son groupe de travail consultatif technique, composé exclusivement de directeurs généraux d'IFA, s'appuie sur leur expertise pour recommander des programmes et des produits adaptés aux propriétaires d'entreprises autochtones.

Enfin, l'ANSAF possède l'atout considérable d'être contrôlée par des Autochtones, avec des directeurs et des membres du personnel de haut niveau également Autochtones.

Ainsi, l'ANSAF ne se contente pas de défendre l'autodétermination autochtone. Comme les IFA qu'elle représente, elle fait preuve d'autodétermination au sein du secteur financier.

Comme par le passé, le succès futur de l'ANSAF dépendra de la capacité du réseau à relever les défis et à saisir les opportunités qui se présentent dans un contexte plus large. Le contexte est mixte, avec des raisons d'être optimiste dans certains domaines et des incertitudes dans d'autres.

Du côté positif, l'économie canadienne semble repartir à la hausse, la croissance de l'emploi et de l'activité économique dépassant les prévisions récentes. Le point le plus important est peut-être l'essor de l'économie autochtone. Les Autochtones deviennent entrepreneurs à un rythme sans précédent et les entreprises se diversifient. Au-delà des entrepreneurs individuels, les entreprises communautaires, les coentreprises et les diverses formes d'entreprises sociales gagnent en taille, en nombre et en complexité.

La demande émergente a déjà incité certaines IFA à faire évoluer leurs prêts pour répondre à la demande croissante des entreprises autochtones de taille moyenne et grande - une tendance qui, selon l'ANSAF, devrait se poursuivre. Outre les grandes entreprises, le contexte du prêt comprend un groupe en plein essor : la population des jeunes autochtones, qui connaît une croissance rapide. Les IFA souhaitent atteindre et servir ces futurs

entrepreneurs potentiels avec des services et dans des formats qu'ils trouveront utiles - probablement numérisés et en ligne. Pour aider les IFA à entamer ce travail, l'ANSAF devra mener des actions de sensibilisation ciblées, à la fois auprès des jeunes autochtones et des ministères fédéraux impliqués dans les programmes de formation et d'acquisition de compétences, afin de tirer parti de leurs contributions.

L'accès au capital est un défi pour les femmes autochtones en particulier. Par le passé, l'ANSAF a fait part de son désir de promouvoir l'inclusion économique des femmes entrepreneures autochtones par le biais de services sur mesure. Des initiatives telles que le conseil conjoint américano-canadien récemment annoncé pour soutenir la promotion des femmes entrepreneures offrent une nouvelle occasion de poursuivre ce travail.

Dans l'ensemble, l'avenir est prometteur en ce qui concerne la réalisation de la dimension économique de nos droits autochtones. L'attitude du gouvernement fédéral, qui s'est engagé à être un véritable partenaire des peuples autochtones, est particulièrement positive. À l'occasion du 150<sup>e</sup> anniversaire de la Confédération, le Canada a fait de la réconciliation et de la promotion des droits des Autochtones des priorités.

Les ministères fédéraux réalisent des investissements sans précédent dans le logement et les infrastructures, l'éducation et la formation professionnelle des populations autochtones. Les IFA de tous horizons pourraient bien chercher à se diversifier dans ces domaines.

En fait, elles doivent se diversifier, car des ombres marquent aussi le paysage. Au-delà de nos frontières, les nuages du protectionnisme, en particulier aux États-Unis, pourraient compromettre la croissance économique future du Canada. Les populations autochtones sont touchées de manière disproportionnée par les ralentissements économiques et, même en période de prospérité, il leur reste encore beaucoup à faire avant d'atteindre la parité sociale et économique avec les Canadiens non autochtones. Même si les intentions du Canada sont bonnes, il n'est pas encore certain que le gouvernement fédéral soit en mesure de répondre aux attentes des communautés impatientes de changement.

Le problème le plus urgent auquel le réseau est confronté est peut-être l'érosion du capital des IFA, dont les contributions fédérales ont stagné depuis 2012.

Les prêts des IFA ont contribué à la fois aux économies autochtones et à l'économie en général, mais leur contribution n'est pas bien connue. Cette situation doit changer. Il est temps pour le réseau, qui en est à sa troisième décennie d'existence, d'affirmer sa présence dans l'environnement économique et social. Au-delà de nos partenaires traditionnels, Industrie Canada et AINC, nous devons commencer à nouer des relations avec toute une série de ministères fédéraux, dont les portefeuilles couvrent le financement social, l'innovation, les ressources naturelles, la pêche, l'agriculture et l'économie verte. Nous devons également communiquer notre histoire aux clients potentiels, aux partenaires privés, aux autres prêteurs et au grand public.

Dans la continuité de son passé, consciente des opportunités actuelles, l'ANSAF doit se projeter avec confiance dans l'avenir. Les quatre priorités décrites ci-dessous nous aideront à atteindre cet objectif.

## Priorité 1 : Servir les membres de l'ANSAF

La raison d'être de l'ANSAF est ses membres et les entreprises autochtones qu'ils desservent. Consciente de cela, l'Association donnera la priorité à la satisfaction de ses membres, en cherchant à les impliquer par le biais de conférences, de webinaires et de plateformes de médias sociaux. Dans un environnement où les services de prêt en ligne se multiplient, l'ANSAF développera des outils et des applications pour aider les IFA.

Nous utiliserons au mieux les informations du programme, ce qui permettra aux IFA de fournir des services complets à la prochaine génération d'entrepreneurs autochtones. L'ANSAF ciblera sa formation et son soutien aux capacités sur des niveaux distincts de prêteurs.

### Orientations stratégiques pour réaliser cette priorité

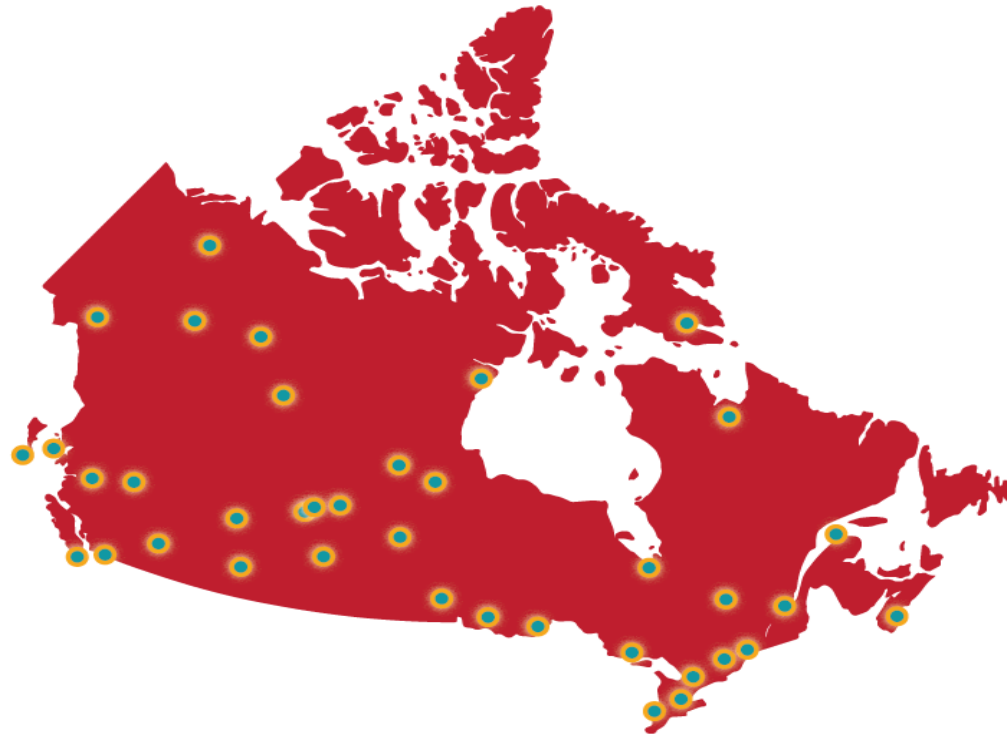
Au cours des cinq prochaines années, l'ANSAF va :

- a. Impliquer les IFA et les clients potentiels en organisant régulièrement des conférences et des réunions, en améliorant l'interface Web de l'ANSAF et en faisant appel aux médias sociaux.
- b. Fournir des outils aux IFA les encourageant à améliorer le service à la clientèle, notamment par des processus de demande basés sur le Web et des services plus complets avant et après le prêt.
- c. Se concentrer sur les jeunes et les femmes, en utilisant la recherche et les données de l'ANSAF pour identifier leurs besoins en matière de prêts, en organisant des forums spécialisés et en invitant les jeunes à participer à l'élaboration de nouveaux produits.
- d. Gérer et utiliser les informations du programme de l'ANSAF en améliorant ses systèmes de gestion de l'information et en utilisant l'information pour stimuler le développement des produits et des programmes.
- e. Aider les membres à renforcer leurs capacités en publiant des pratiques exemplaires, en mettant en œuvre de nouveaux outils et systèmes et en consacrant des ressources aux différents niveaux d'IFA.



## Impacts attendus de notre travail

- Une implication des IFA et des clients potentiels comme indiqué lors des réunions et des enquêtes auprès des membres.
- Des outils plus nombreux et de meilleure qualité pour le réseau des IFA afin de les aider à améliorer les services aux clients.
- Des décisions, des produits et des programmes fondés sur une utilisation et une gestion efficaces de l'information.
- Des produits et des programmes adaptés aux jeunes et aux femmes autochtones et accessibles à ces derniers.
- Un renforcement des capacités des IFA intéressées dans les domaines visés par la certification.
- Une augmentation du nombre d'IFA et de leur personnel certifiés.



## Priorité 2 : Inspirer confiance dans le réseau

Les réalisations du réseau sont réelles, mais elles ne sont pas encore bien connues. Beaucoup ont dit que le réseau était l'un des secrets les mieux gardés du Canada autochtone; pourtant, un secret peut signifier une occasion manquée. Au cours des cinq prochaines années, l'ANSAF racontera l'histoire du réseau aux décideurs et aux partenaires potentiels, à ses propres membres, à ses clients potentiels et au public.

Elle établira des relations visant à amplifier l'influence du réseau aux tables de négociation politiques et améliorera sa formation et son renforcement des capacités en concluant des partenariats stratégiques avec des organisations partageant les mêmes idées. L'association renforcera sa propre réputation en obtenant la certification de ses processus internes.

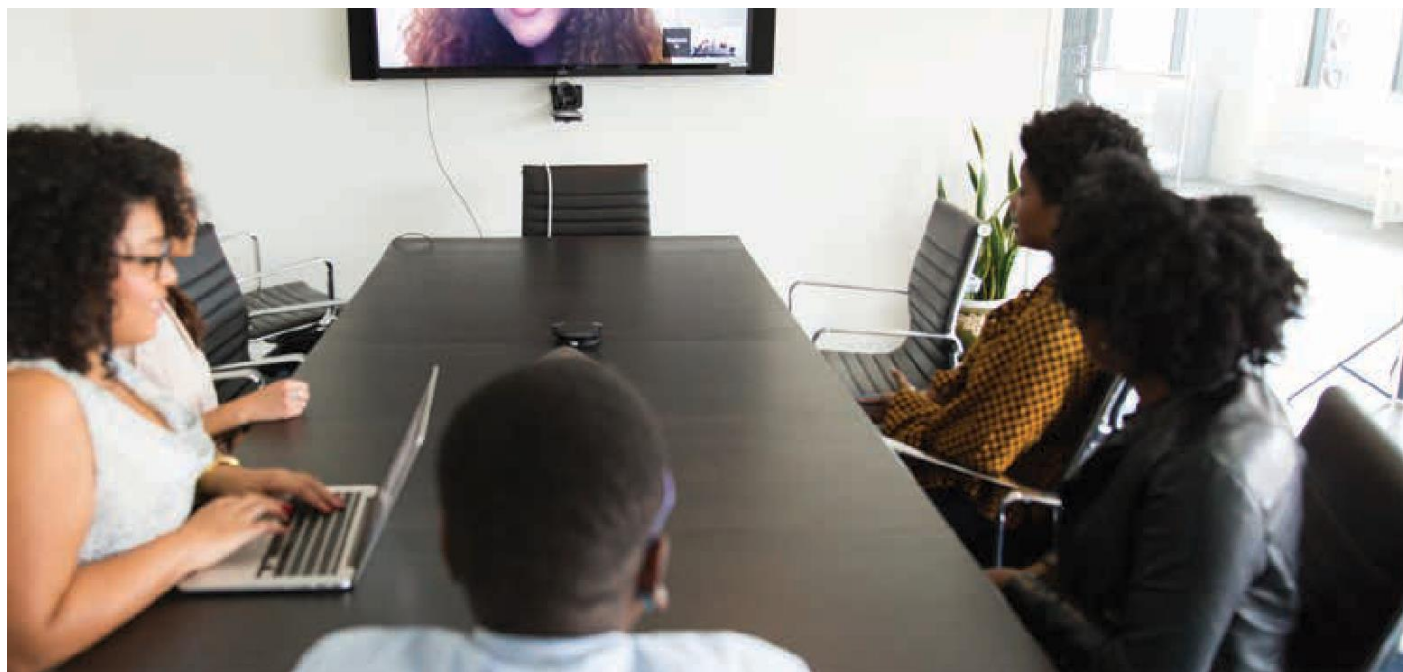
### Orientations stratégiques pour réaliser cette priorité

Au cours des cinq prochaines années, l'ANSAF va :

- a. **Faire connaître l'histoire du réseau** au gouvernement, aux autres prêteurs et au public en envoyant une délégation des prêteurs les plus expérimentés de l'ANSAF, en participant à des événements nationaux majeurs et en saisissant les occasions d'intervenir en tant qu'invité et autres pour faire passer le message.
- b. **Favoriser les relations bénéfiques** avec d'autres organisations autochtones (AFOA, CCAB, CANDO, CNDEA, NAO), les politiciens fédéraux et provinciaux, les ministères au-delà d'AINC et de l'Industrie, les associations professionnelles non autochtones et le secteur privé.
- c. **Améliorer la communication avec les IFA** en organisant régulièrement des conférences techniques, en améliorant le site Web et en renforçant la présence de l'Association sur les médias sociaux.
- d. **Renforcer la crédibilité de l'ANSAF** en obtenant une certification pour l'Association.

## Impacts attendus de notre travail

- Davantage de capitaux et de fonds pour les programmes afin de soutenir les prêts des IFA grâce à notre action de plaidoyer.
- Des partenariats fructueux avec des organisations partageant les mêmes idées, formalisés par des protocoles d'entente.
- Un siège aux grandes tables nationales consacrées au développement économique des Autochtones.
- Une augmentation de la satisfaction des membres, évaluée au moyen d'une enquête annuelle auprès des membres.
- Un impact public plus important, avec une mention accrue du réseau par les leaders d'opinion.
- Une excellente réputation pour l'ANSAF en tant qu'organisation, renforcée par la certification.



## Priorité 3 : Développer le financement des IFA

La principale réalisation du réseau des IFA a été le prêt au développement, qui est une activité à haut coût et à haut risque. Depuis 2012, l'investissement fédéral dans le réseau n'a pas augmenté. Certaines IFA souhaitent continuer à se concentrer sur les prêts au développement. D'autres cherchent à élargir leur gamme de services à de nouveaux secteurs et produits, à des prêts plus importants et à des entreprises, et le financement

social. Une priorité sera d'obtenir de nouveaux capitaux, à la fois des prêts et des fonds propres, pour permettre à l'activité de financement du réseau de se développer. L'ANSAF travaillera également avec son groupe de travail TAG pour maximiser les bénéfices des capitaux que le réseau reçoit déjà, en développant des critères pour guider les allocations et les réallocations.

### Orientations stratégiques pour réaliser cette priorité

Au cours des cinq prochaines années, l'ANSAF va :

- a. **Rechercher de nouveaux capitaux pour le réseau, y compris le financement des programmes d'accompagnement**, en élaborant et en diffusant le dossier d'investissement pour le financement du développement du réseau, en envoyant une délégation de prêteurs expérimentés auprès des décideurs et en identifiant les parapluies de financement social qui pourraient permettre au réseau de devenir un chef de file en matière d'investissement socialement responsable.
- b. **Optimiser l'utilisation du capital existant** en développant une approche par paliers pour l'allocation du capital entre les IFA, en réallouant le capital sur la base de l'activité de prêt, le cas échéant.
- c. **Promouvoir la diversification** des sources de financement du réseau en permettant aux IFA de soutenir des projets dépassant 250 000 dollars, en développant des outils qui permettront aux IFA de se développer et en facilitant leur exploration des options dans les secteurs de la finance sociale, de l'innovation et du logement.

## Impacts attendus de notre travail

- Une augmentation des crédits d'investissement et des fonds de programme correspondants disponibles pour développer les activités de financement des réseaux.
- Les zones non desservies et mal desservies sont identifiées.
- Une augmentation du nombre de prêts plus importants et syndiqués.
- Identifier et mettre en œuvre, le cas échéant, les mécanismes permettant de lever des capitaux d'emprunt supplémentaires auprès de sources non gouvernementales.
- L'entrée des IFA intéressées dans de nouveaux secteurs, le partage des leçons apprises et des pratiques de pointe.



## Priorité 4 : Évaluer et tirer parti de la réussite du réseau

Ce qui précède montre clairement que le réseau dans son ensemble est une réussite et qu'il a eu un impact significatif sur le développement des entreprises autochtones au Canada. Cependant, il est possible de mieux comprendre, comparer et mesurer les succès de notre réseau et de cultiver les pratiques de pointe des IFA en tant que normes.

Le conseil d'administration de l'ANSAF s'est engagé à investir dans le réseau en finançant des systèmes de gestion de la qualité (par exemple ISO) pour les IFA intéressées. Il adaptera également les ressources en capacité pour aider les IFA à atteindre cet objectif. L'ANSAF s'est engagée à prendre la tête de ce processus, en cherchant elle-même à obtenir la certification au cours de l'année prochaine.

### Orientations stratégiques pour réaliser cette priorité

Au cours des cinq prochaines années, l'ANSAF va :

- a. Partager les pratiques exemplaires des IFA en les identifiant et en les faisant connaître lors de conférences, d'événements nationaux majeurs et en ligne.
- b. Évaluer l'impact du réseau sur les entreprises autochtones au Canada en collectant et en analysant des données pertinentes sur les activités du réseau.
- c. Développer, adopter et promouvoir des normes pour le réseau en élaborant des critères pour une approche d'allocation à plusieurs niveaux, en offrant une certification aux IFA et en cherchant à obtenir une certification pour l'ANSAF en tant qu'organisation au cours de l'année prochaine.
- d. Investir dans la poursuite de la certification par les membres et cibler le financement du développement des capacités pour les aider à y parvenir.

## Impacts attendus de notre travail

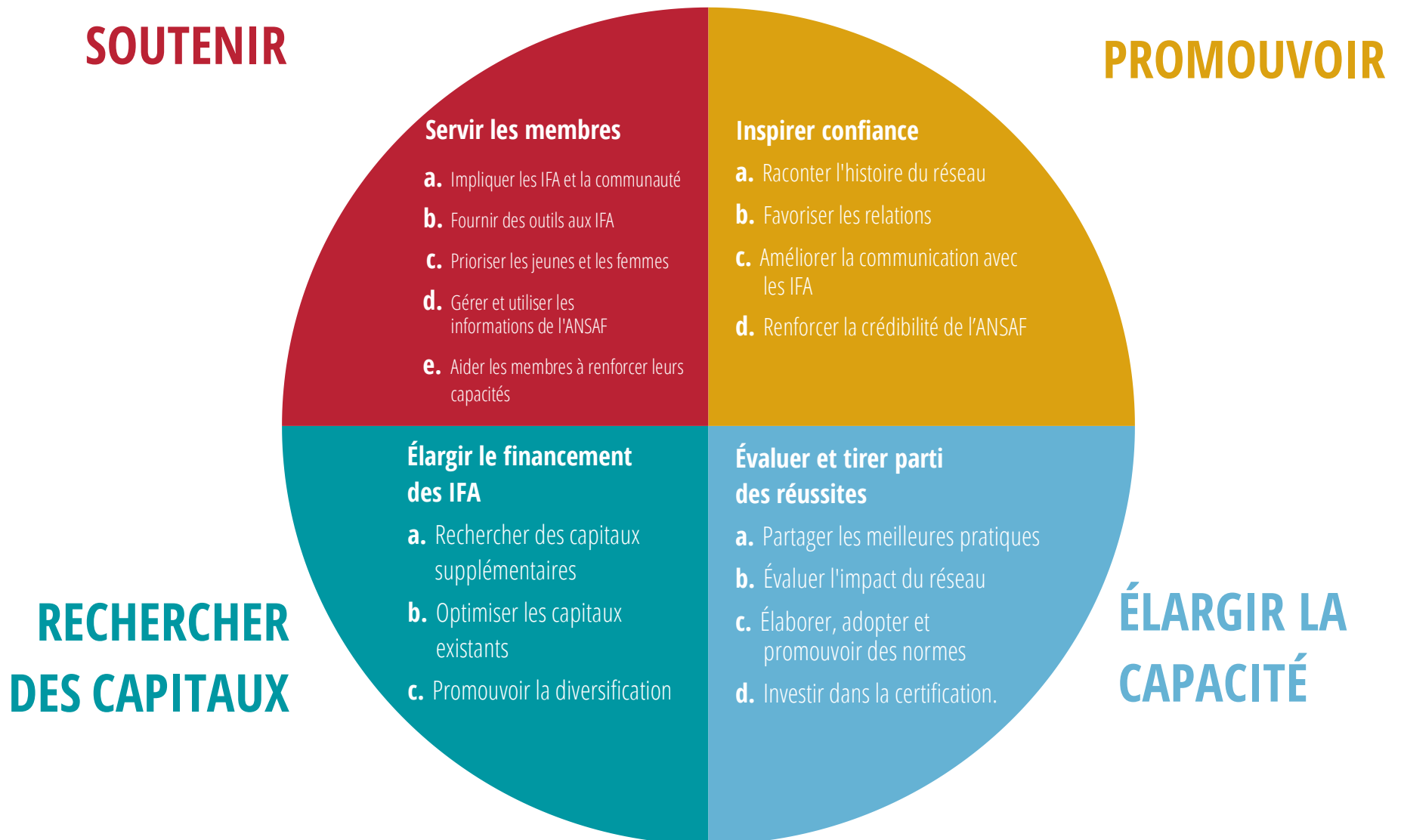
- Les pratiques de pointe de l'AFI sont connues, diffusées et influencent les pratiques, les programmes et les politiques.
- Le réseau comprend clairement son impact actuel (et potentiel) sur les entreprises autochtones.
- Les fonds d'investissement et les fonds de programme sont alloués de manière à maximiser leur utilisation et à encourager les prêts des IFA.
- Un nombre croissant d'IFA et de membres du personnel sont certifiés par une tierce partie reconnue.
- L'ANSAF a respecté et maintenu les normes les plus élevées en matière de service et de professionnalisme.
- L'ANSAF a investi dans l'amélioration continue du réseau et de ses services.
- Les IFA intéressées, et le réseau dans son ensemble, atteindront un nouveau niveau de performance



## Résumé des priorités stratégiques

Le schéma ci-dessous présente les priorités stratégiques sous forme de cercles non hiérarchisés. En effet, il n'y a pas de « premier » ou de « dernier » parmi les quatre domaines prioritaires identifiés. Ils se renforcent

mutuellement et fonctionnent ensemble comme un tout. Le plan est ambitieux. Mais il s'appuie également sur des succès avérés. Il est donc réalisable dans un délai de cinq ans.





Le réseau des IFA existe depuis trois décennies. Au cours de cette période, le réseau a traversé des périodes de croissance et de ralentissement, des gouvernements fédéraux aux philosophies diverses et l'émergence d'autres acteurs dans le contexte du financement et du développement économiques autochtones. Depuis sa création en 1996, la mission et la vision de l'ANSAF, son caractère autochtone et son ancrage dans les droits et les valeurs autochtones ont guidé notre travail.

La voie que le plan stratégique 2017-22 de l'ANSAF trace pour l'association reflète la continuité avec le passé, tout en promouvant l'avenir d'un réseau de prêt réputé avec une présence forte et visible dans le contexte social et économique.

Une fois mis en œuvre, le réseau sera encore mieux placé pour soutenir la vision des entrepreneurs autochtones et investir dans leurs forces.

L'ANSAF est dirigée par un nouveau PDG énergique, qui s'est engagé à cultiver une culture d'entreprise qui impliquera le personnel de l'ANSAF dans notre mission, nos valeurs et l'attention que nous portons à nos membres. L'Association dispose d'une équipe solide pour faire avancer les choses. Ce travail peut commencer immédiatement, les premières mesures ayant déjà été prises en vue de l'AGA de l'ANSAF en juin 2017.

## Priorité 1 : Servir les membres de l'ANSAF

- Des IFA et des clients potentiels impliqués, comme indiqué lors des réunions et des enquêtes auprès des membres.
  - Une augmentation du nombre et de la variété des rencontres, des enquêtes de satisfaction auprès des membres.
  - Une augmentation du trafic sur le site Web et sur les médias sociaux.
- Des outils plus nombreux et de meilleure qualité pour le réseau des IFA afin d'améliorer les services aux clients.
- Des décisions, des produits et des programmes fondés sur une utilisation et une gestion efficaces de l'information.
  - Un développement de systèmes efficaces de gestion de l'information.
- Des produits et des programmes adaptés aux jeunes et aux femmes autochtones et accessibles à ces derniers.
  - Des forums et des produits destinés aux jeunes et aux femmes.
  - Un suivi du nombre et de la valeur monétaire des prêts accordés aux jeunes et aux femmes dans l'ensemble du réseau.
  - Un renforcement des capacités des IFA intéressées dans les domaines ciblés par les systèmes de gestion du rendement.
  - Un suivi du nombre d'IFA certifiées.

## Priorité 2 : Inspirer confiance dans le réseau

- Plus de capital et de financement de programmes pour soutenir les prêts des IFA grâce à notre plaidoyer et à notre suivi :
  - L'acquisition de fonds d'investissement et de financement de programmes supplémentaires.
- Des partenariats fructueux avec des organisations partageant les mêmes idées, formalisés par des protocoles d'entente, assurant le suivi :
  - Du nombre et de l'utilisation des partenariats formels et informels.
- Un siège à la table des négociations sur le développement économique des Autochtones.
- Un impact public plus important, avec une mention accrue du réseau par les leaders d'opinion
  - Une modification de la visibilité publique du réseau.
- Une excellente réputation pour l'ANSAF en tant qu'organisation, renforcée par la certification.
  - L'ANSAF obtient et conserve son statut de société certifiée.

## Priorité 3 : Développer le financement des IFA

- Identifier :
  - Les zones non desservies et mal desservies.
  - Les mécanismes appropriés pour lever des capitaux d'emprunt supplémentaires auprès de sources non gouvernementales.
- Suivre :
  - Les dépenses d'investissement et de programme reçues et utilisées.
  - Le nombre de prêts plus importants et de prêts syndiqués.
  - Les activités des IFA dans les secteurs industriels.

## Priorité 4 : Évaluer et tirer parti de la réussite du réseau.

- Les pratiques de pointe des IFA sont connues, diffusées et adoptées.
  - Les meilleures pratiques sont rendues publiques et disponibles en ligne.
  - Les pratiques de pointe ont influencé les pratiques, les programmes et les politiques des IFA.
- Le réseau comprend clairement son impact actuel (et potentiel) sur les entreprises autochtones.
  - L'analyse permanente permet d'obtenir une base de données solide sur les réussites et les domaines à améliorer.
- Les capitaux sont alloués de manière à maximiser leur utilisation et à encourager les prêts des IFA.
  - Développer et utiliser une approche par paliers.
  - Suivre l'utilisation des fonds d'investissement et de programme dans l'ensemble du réseau.
  - Le capital est réaffecté en fonction des besoins au sein du réseau.
- Les performances des IFA sont optimisées :
  - Les personnes intéressées et performantes peuvent obtenir une certification.
  - Un soutien est apporté aux autres personnes susceptibles d'être intéressées.
  - Les investissements dans le développement des capacités se poursuivent.
- L'ANSAF a respecté et maintenu les normes les plus élevées en matière de service et de professionnalisme.
  - L'ANSAF est certifiée et maintient son accréditation.