

SAEA

*Stratégie
d'approvisionnement
auprès des
entreprises autochtones*

**RAPPORT SUR LE RENDEMENT
DE 2001**



Affaires indiennes
et du Nord Canada

Indian and Northern
Affairs Canada

Canada 

Publié avec l'autorisation du
ministre des Affaires indiennes
et du Nord canadien,
Ottawa, 2003
www.ainc-inac.gc.ca
1-800-567-9604
ATS seulement 1-866-553-0554

QS-3639-001-BB-A1
No de catalogue R1-13/2001
ISBN 0-662-67619-X

© Ministre des Travaux publics et des Services gou-
vernementaux Canada

Table des matières

Résumé	2
Résultats par rapport aux objectifs de rendement ministériels	4
Nombre de marchés adjugés	8
Réalisations importantes	11
Pratiques exemplaires	16
Exemples de réussite	19
Défis : Comment les relever?	22
Conclusion	24

Résumé

Rassembler nos forces, *le plan d'action présenté par Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) en guise de réponse à la Commission royale sur les peuples autochtones, mise sur la formation de partenariats entre les entreprises autochtones, le secteur privé et tous les ordres de gouvernement dans le but de tirer parti des débouchés actuels et futurs. Le dernier discours du Trône appuyait également la poursuite d'activités de développement économique destinées à multiplier les chances des Autochtones de devenir autosuffisants.*

La Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA) est perçue comme l'un des nombreux atouts pouvant aider à l'atteinte d'un tel objectif, car elle permet aux fournisseurs autochtones de recourir aux marchés fédéraux pour établir des partenariats, des coentreprises, des alliances stratégiques et un réseau d'affaires ainsi que pour obtenir de l'encadrement. La SAEA est une politique gouvernementale qui vise tous les ministères et organismes fédéraux.

La Stratégie a pour objectif général d'augmenter le nombre de fournisseurs autochtones qui soumissionnent et remportent des marchés fédéraux de manière à offrir de plus grands avantages économiques aux entreprises et collectivités autochtones.

Le présent document est la quatrième édition du *Rapport sur le rendement de la SAEA* et porte sur l'année civile 2001. En cinq ans (de 1996 à 2001), la SAEA a permis d'améliorer sensiblement l'accès des entreprises autochtones aux marchés.

POINTS SAILLANTS

- a) Le gouvernement fédéral a adjugé à des entreprises autochtones 16 521 marchés d'une valeur de 262,6 millions de dollars.
- b) De cette somme, 86,3 millions de dollars, soit 32,8 %, ont été accordés sous forme de marchés à des entreprises autochtones à la suite d'un appel d'offres ouvert.
- c) Les interventions d'AINC auprès du Comité d'examen des acquisitions ont porté leurs fruits : de fait, 9,6 % des commandes évaluées à 2 millions de dollars ou plus, soit un volume d'activité de quelque 22 millions de dollars, comportent une composante autochtone dans les dossiers d'appel d'offres.
- d) AINC continue de donner l'exemple : de fait, le Ministère a fait appel à des entreprises extérieures afin d'obtenir des biens et services pour une somme totale de 172,4 millions de dollars, dont 20,7 millions de dollars ont été accordés à des entreprises autochtones sous forme de marchés.
- e) Selon une étude quinquennale, la SAEA se révèle une réussite et une politique publique efficace.

Au cours de 2001, l'équipe responsable de la SAEA, qui relève de la Direction des programmes de développement économique, a travaillé diligemment pour aider les ministères participants à atteindre leurs objectifs. Ce faisant, on a constaté que de nombreux mythes et méprises concernant la SAEA se perpétuaient.

Pour appuyer les efforts déployés par les entreprises autochtones en vue de se faire connaître du gouvernement fédéral, les ministères fédéraux doivent être disposés à promouvoir leurs biens

et services. Ainsi, les entreprises autochtones pourront établir des rapports positifs avec les ministères fédéraux, qui, en retour, seront mieux informés sur leurs capacités actuelles et futures. Avant tout, une telle façon de faire permet de démythifier les idées préconçues.

Les entreprises autochtones ont compris que leur réussite reposait sur leur capacité de livrer concurrence aux entreprises non autochtones lors d'un appel d'offres ouvert.

Il ne sera peut-être jamais possible d'éliminer complètement les idées fausses qui circulent au sujet de la Stratégie étant donné le taux de roulement des employés ministériels et l'éclosion constante de nouvelles entreprises autochtones. Cependant, en obtenant le soutien et la volonté tant des ministères que des entreprises autochtones afin de promouvoir la SAEA et les processus de passation de marchés du gouvernement fédéral, nous poursuivrons sur notre lancée et pourrons ajouter à notre actif d'autres succès.

Résultats par rapport aux objectifs de rendement ministériels

La SAEA respecte les principes de prudence, de probité et de rentabilité qui régissent les marchés publics quand vient le moment d'investir l'argent des contribuables canadiens. L'un des éléments essentiels de la Stratégie est l'établissement, par tous les ministères et organismes participants, d'objectifs de rendement annuels : fixer des objectifs mesurables en ce qui a trait au nombre et à la valeur des marchés pouvant être conclus avec les fournisseurs autochtones permet aux ministères et organismes d'assurer un suivi rigoureux de leur propre rendement. Il incombe à tous les ministères et organismes de définir des objectifs de rendement qui reflètent réellement leur capacité et leur intention d'appuyer la SAEA.

La SAEA est considérée comme une réussite parce que, grâce à elle, les ministères et organismes gouvernementaux atteignent, et parfois dépassent, leurs objectifs annuels en matière de rendement. Encourager l'intégration des entreprises autochtones au processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral mène à l'amélioration de la capacité des fournisseurs autochtones et à la prospérité économique. Les politiques de passation de marchés du Secrétariat du Conseil du Trésor stipulent que tous les ministères et organismes doivent agir à titre de défenseurs et d'agents de facilitation afin de promouvoir et de faire progresser la passation de marchés avec les entrepreneurs autochtones, suivant de saines pratiques de gestion des marchés.

Tous les ans, 43 ministères et organismes sont tenus de faire rapport à AINC de la valeur totale des marchés adjugés à l'ensemble des entreprises autochtones durant l'année civile. Y sont inclus tous les marchés qu'ils ont eux-mêmes adjugés, les marchés accordés en leur nom par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) ainsi que tous les achats par cartes de crédit, les offres à commandes et les modifications aux marchés. Le rapport produit permet aux ministères et organismes fédéraux de faire connaître leur réussite.

En tant qu'entité centrale du gouvernement fédéral en matière d'approvisionnement, TPSGC est chargé de recueillir pour tous les ministères et organismes fédéraux des statistiques pertinentes sur la passation de marchés se rapportant à la SAEA.

Chaque année, le Secrétariat du Conseil du Trésor produit un document sur les marchés fédéraux adjugés aux entreprises autochtones. Appelé le *Rapport annuel du gouvernement du Canada sur la passation de marchés avec des entreprises autochtones*, ce document est une source de référence statistique officielle sur la passation de marchés. Les données contenues dans le présent document proviennent de ce rapport qui, toutefois, ne fournit pas de données sur les achats ministériels faits par cartes de crédit, les commandes subséquentes aux offres à commandes ou les modifications aux marchés.

Pour les besoins du présent rapport et des prochains rapports annuels sur la SAEA, nous utiliserons les données officielles qui auront été approuvées et fournies par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Cette année, les ministères et organismes fédéraux ont montré l'appui qu'ils accordaient à la SAEA en se fixant l'objectif suivant : atteindre un volume d'activité cumulé de 80,7 millions de dollars avec les entreprises autochtones. Le *Rapport annuel* révèle que les entreprises autochtones se sont vu confier des marchés d'une valeur totale de plus de 262,6 millions de dollars (voir le tableau 1). Par ailleurs, la figure 2 donne un aperçu des progrès réalisés par le gouvernement à l'égard de la SAEA depuis 1997.

Les entreprises autochtones ont compris que, pour réussir, elles devaient acquérir la capacité et les moyens de livrer une réelle concurrence aux entreprises non autochtones lors d'un appel d'offres ouvert. Les résultats atteints au chapitre des objectifs de rendement de 2001 montrent que les entreprises autochtones ont obtenu

32,8 % des marchés adjugés, soit une valeur de 86,3 millions de dollars, dans le cadre d'appels d'offres ouverts faisant partie de la catégorie « adjudication incidente », et non au moyen de marchés réservés.

Il existe un autre indicateur utilisé pour déterminer la compétitivité des entreprises autochtones dans les divers secteurs d'activité (voir la figure 1). On remarquera que le nombre d'adjudications incidentes dans les domaines de la construction et des biens est à la hausse. Ainsi, en 2001, on a enregistré par rapport à l'année précédente une augmentation de 7,1 % du nombre d'adjudications incidentes dans le secteur de la construction et une hausse de 25,6 % dans celui des biens.

Tableau 1 :

Le tableau 1 montre l'engagement continu des divers ministères participant à la Stratégie et leurs résultats respectifs pour 2001.

Volume d'activité en 2001, gouvernement du Canada		
MINISTÈRE	OBJECTIF MINISTÉRIEL ESTIMATIF	RAPPORT DE FIN D'EXERCICE DU GOUVERNEMENT DU CANADA
	\$	\$
Service correctionnel Canada	8 000 000	10 070 000
Ministère de la Défense nationale	12 000 000	33 303 000
Environnement Canada	2 882 000	8 118 000
Santé Canada	7 850 000	7 290 000
AINC	19 449 788	20 748 000
Industrie Canada	3 600 000	2 481 000
Ressources naturelles Canada	2 200 000	1 133 000
TPSGC	11 400 000	156 974 000
Gendarmerie royale du Canada	5 500 000	2 674 000
Transports Canada	350 000	2 679 000
Autres ministères	7 495 145	17 149 000
TOTAL	80 726 933 \$	262 619 000 \$

Figure 1 :

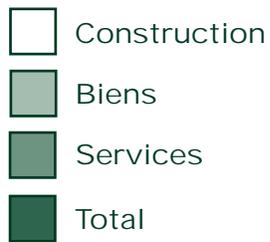
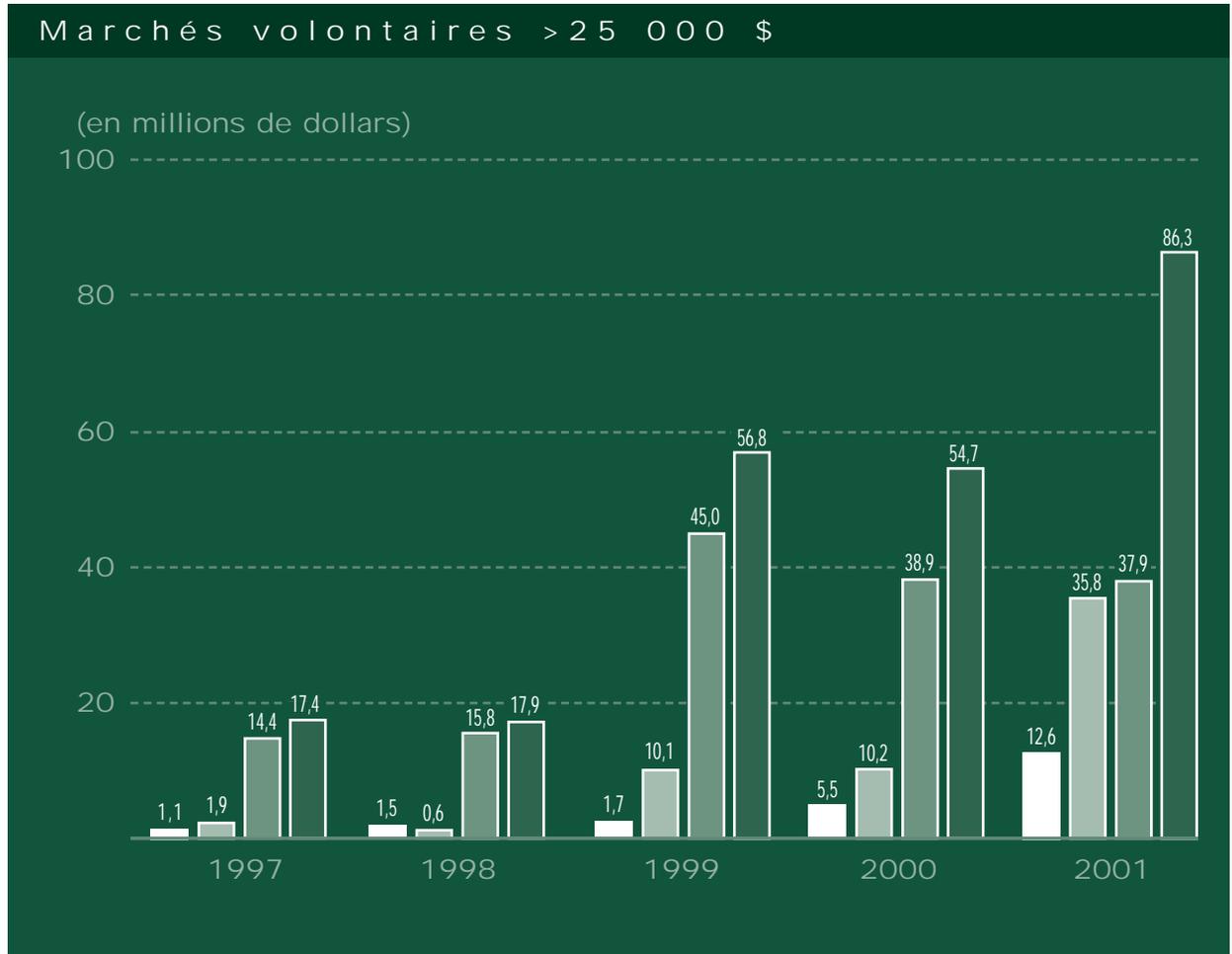
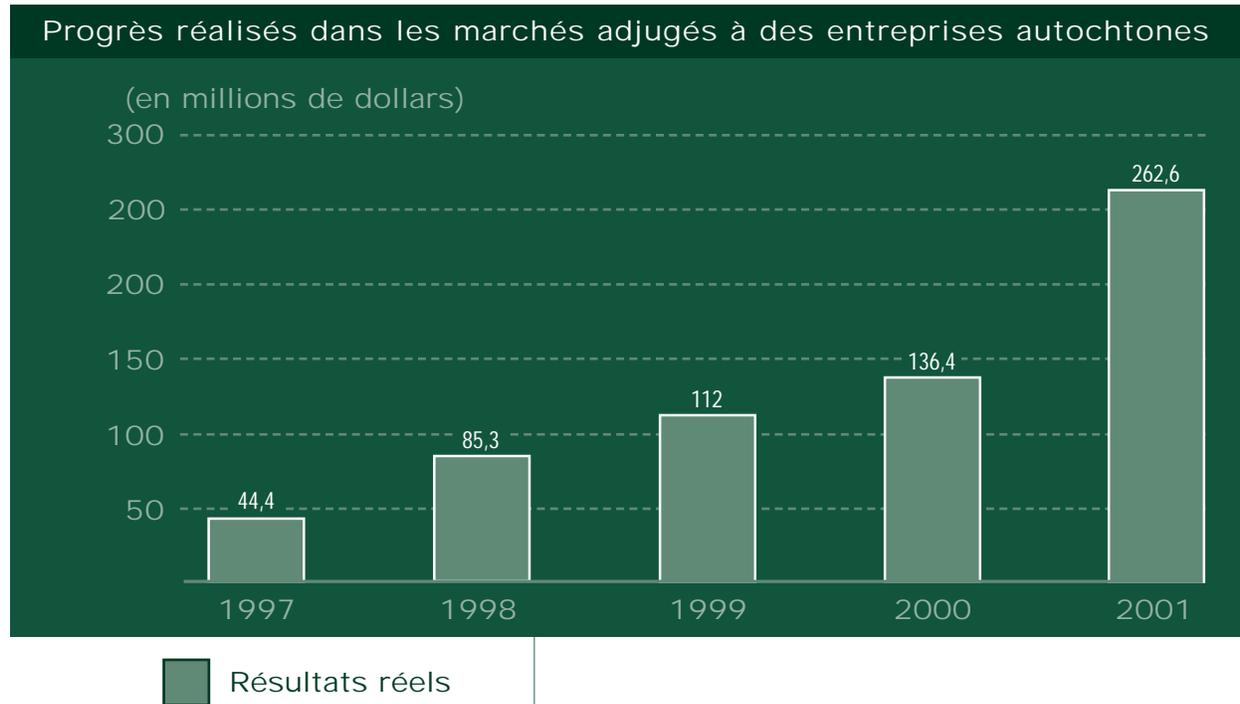
Adjudications incidentes de 25 000 \$ et plus à des entreprises autochtones

Figure 2 :

La figure 2 donne un aperçu des progrès réalisés par le gouvernement à l'égard de la SAEA depuis 1997.



Nombre de marchés adjugés

En 2001, le nombre total de marchés adjugés à des entreprises autochtones en vertu de la SAEA s'est élevé à 16 521, ce qui équivaut à plus de 262,6 millions de dollars de recettes et revenus pour les entreprises et les particuliers autochtones (voir le tableau 2). Ce montant indique une hausse de 92,5 % par rapport au volume d'activité de 2000, qui se chiffrait à 136,4 millions de dollars. Autre fait positif, plus

de 57,2 % des commandes passées avec des entreprises autochtones et excédant la somme de 25 000 \$ ont été négociées sur un marché libre.

Par ailleurs, les adjudications incidentes et les marchés réservés évalués à moins de 25 000 \$ ont connu une hausse de 14,3 millions de dollars par rapport à l'année précédente.

Tableau 2 :

Nombre total de marchés adjugés à des entreprises autochtones en 2001*

Contrats pour :				
	ADJUDICATIONS INCIDENTES ET MARCHÉS RÉSERVÉS DE MOINS DE 25 000 \$	ADJUDICATIONS INCIDENTES DE PLUS DE 25 000 \$	MARCHÉS RÉSERVÉS DE PLUS DE 25 000 \$	TOTAL
Biens				
Nombre de contrats	14 219	93	38	14 350
Valeur \$	16 238 000 \$	35 797 000 \$	106 068 000 \$	158 103 000 \$
Services				
Nombre de contrats	1 702	183	163	2 048
Valeur \$	10 050 000 \$	37 970 000 \$	32 196 000 \$	80 216 000 \$
CONSTRUCTION				
Nombre de contrats	57	35	31	123
Valeur \$	487 000 \$	12 619 000 \$	11 194 000 \$	24 300 000 \$
Total				
Nombre de contrats	15 978	311	232	16 521
Valeur \$	26 775 000 \$	86 386 000 \$	149 458 000 \$	262 619 000 \$

*Nota : Les données excluent les achats par cartes de crédit ou les commandes subséquentes aux offres à commandes.

Figure 3 :

La figure 3 est un tableau comparatif du nombre de marchés adjugés à des entreprises autochtones entre 1997 et 2001 et de la valeur de ces marchés.

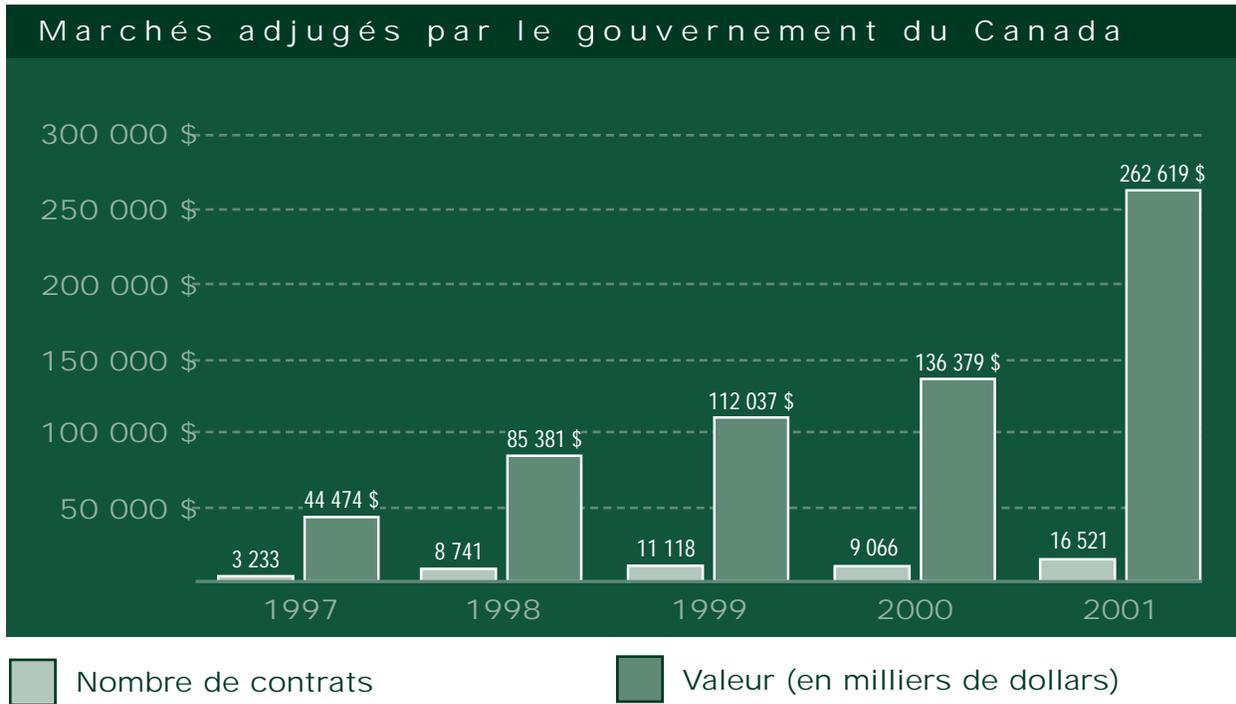


Figure 4 :

Figure 4 : Nombre d'adjudications incidentes et de marchés réservés de plus de 25 000 \$

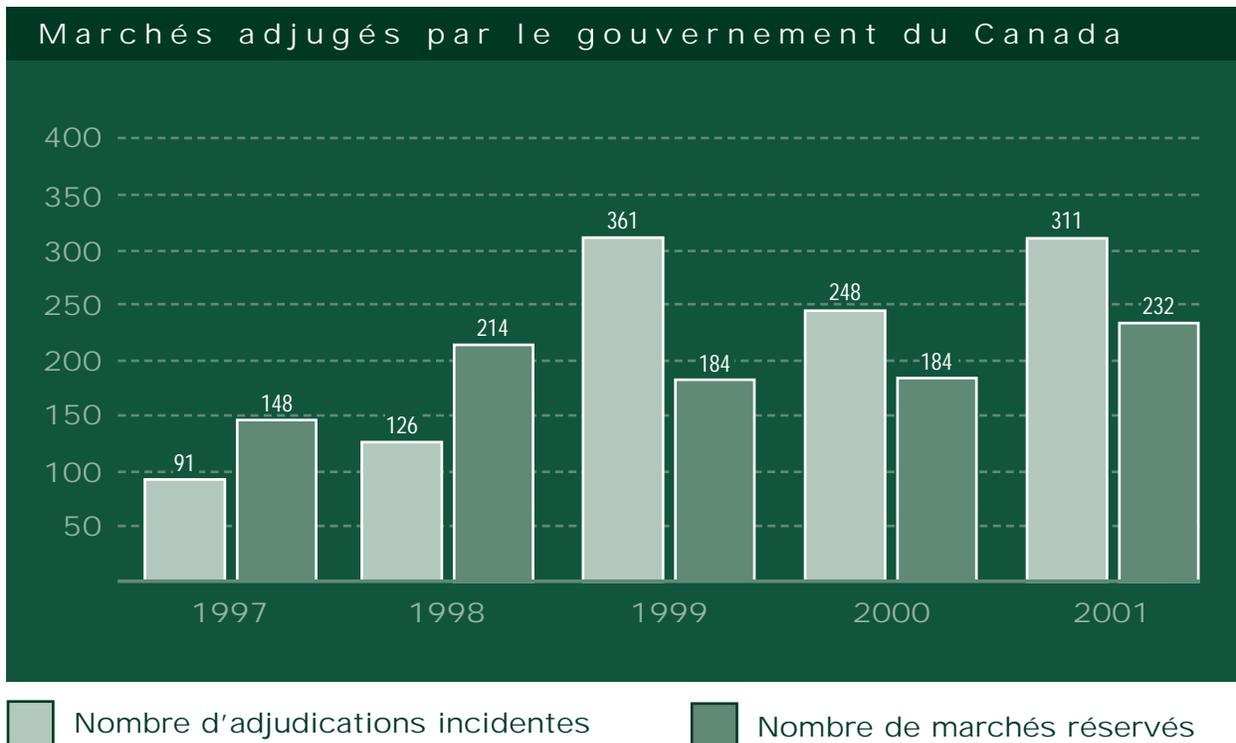
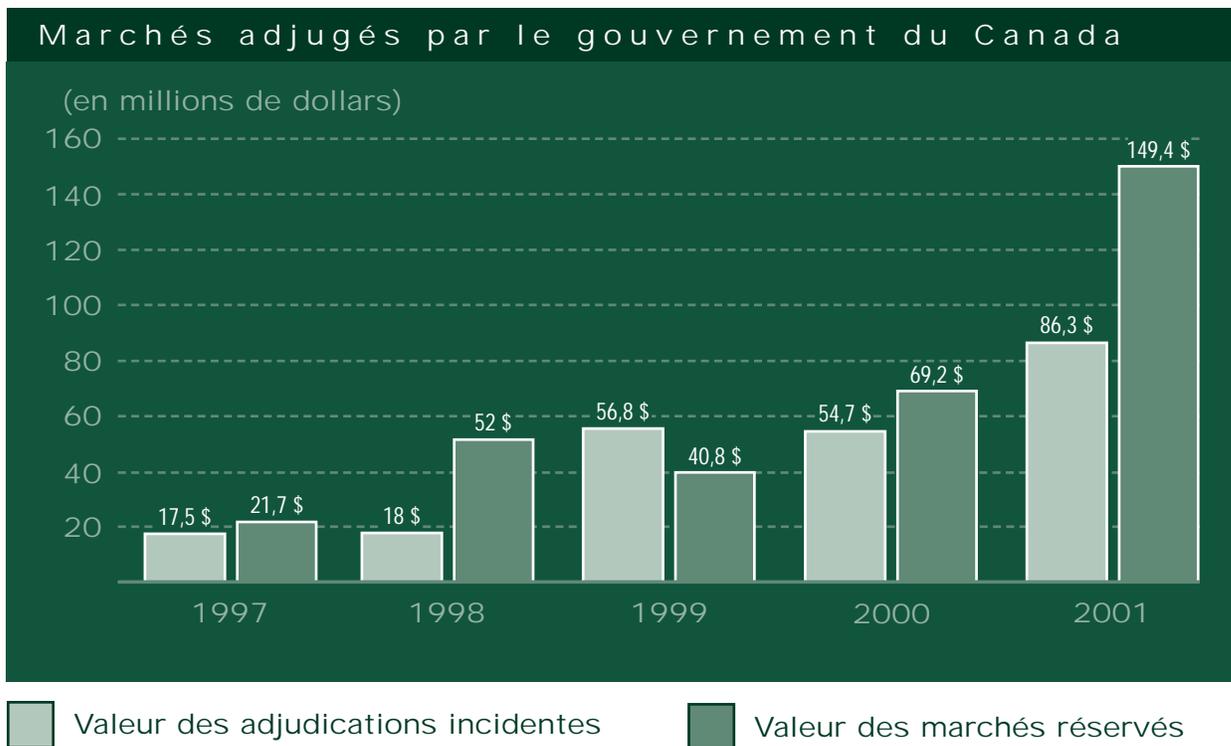


Figure 5 :

Valeur des adjudications incidentes et des marchés réservés de plus de 25 000 \$



Réalisations importantes

A. PRODUITS DE COMMUNICATION

Grâce aux divers outils de communication, l'échange d'information entre les fonctionnaires fédéraux chargés de l'approvisionnement et les entreprises autochtones continue de s'améliorer.

AINC poursuit ses démarches pour réfuter les idées fausses qui circulent au sujet de la SAEA en organisant de nombreuses conférences et présentations à l'intention des différents groupes d'intervenants au Canada.

- i) Par exemple, l'équipe responsable de la SAEA a été invitée à prendre la parole lors de manifestations, conférences et organisations autochtones tout au long de l'année, notamment au cours des festivités de la Journée nationale des Autochtones, qui se sont tenues au Musée canadien des civilisations, à l'occasion de la foire commerciale Nexus, parrainée par l'Assemblée des Premières Nations, à deux conférences organisées dans le cadre de l'Initiative de renouveau économique à Toronto et à Ottawa ainsi qu'à l'atelier national de l'Institut de gestion du matériel, tenu à Ottawa en mai 2001.

En novembre 2001, l'équipe s'est également rendue à Inuvik, à la demande de la Direction générale des revendications globales, afin de s'entretenir avec des membres de la Société inuvialuit de développement. On a demandé aux membres de l'équipe de présenter les principes de la SAEA et ses avantages comme outil économique pour les entreprises autochtones, peu importe leur emplacement géographique.

- ii) AINC tient à jour un site Web qui fournit de l'information sur la SAEA, notamment un bulletin bimensuel, le rapport intitulé *Évaluation de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones*, les événements à venir et d'autres renseignements pertinents. Les divers groupes d'intervenants peuvent obtenir de l'aide en composant le 1-800-400-7677.
- iii) En décembre 2000, AINC a commencé à publier un bulletin bimensuel sur la SAEA. Le bulletin offre aux coordonnateurs ministériels de la SAEA une occasion et un moyen d'échanger sur les exemples de réussite, les pratiques exemplaires et les leçons tirées de l'application de la SAEA au sein de leur ministère respectif. Il leur propose également de l'information sur les prochains ateliers et les prochaines conférences se rapportant à la SAEA. Le bulletin comporte une rubrique spéciale visant à sensibiliser les lecteurs à la culture de diverses Premières nations au Canada.

Six numéros ont été publiés en 2001. Ils portaient sur des entreprises autochtones prospères dans la région de la capitale nationale et celles établies aussi loin que sur la côte de la Colombie-Britannique. Ces entreprises œuvraient dans différents secteurs de l'économie, tels que la construction, l'approvisionnement en mobilier et fournitures de bureau ainsi que les services professionnels de technologie de l'information. Les bulletins publiés peuvent être consultés à l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/saea-psab/index_f.html>.

- iv) Les fonctionnaires d'AINC continuent de travailler en étroite collaboration avec les coordonnateurs ministériels de la SAEA afin d'aider ces derniers à combler leurs besoins particuliers.

En 2001, on a organisé deux conférences réunissant des coordonnateurs de la SAEA. La tenue d'une telle rencontre vient confirmer la volonté des ministères de continuer à collaborer avec AINC pour assurer la réussite de la SAEA et habiliter de futures entreprises autochtones.

Ces conférences ont offert aux participants la possibilité de former des réseaux d'affaires, de participer à de nombreux ateliers d'information sur le Portail des Autochtones au Canada, de connaître les résultats de l'évaluation de la SAEA, d'établir la façon de communiquer des données à TPSGC et enfin d'effectuer des séances de remue-méninges.

- v) L'élaboration et la mise à jour du Portail des Autochtones au Canada sont le fruit d'un partenariat permanent unissant le gouvernement du Canada et six organisations autochtones nationales : l'Assemblée des Premières Nations, le Congrès des Peuples autochtones, le Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones, l'Inuit Tapirisat du Canada (appelé maintenant Inuit Tapiriit Kanatami), le Ralliement national des Métis et l'Association des femmes autochtones du Canada.

Le Portail est un outil pouvant servir aux personnes autochtones ou non autochtones désirant des renseignements sur les Autochtones. Il s'agit d'un site Web qui réunit vraiment toute l'information pertinente, que ce soit des renseignements provenant du gouvernement fédéral, du gouvernement provincial, de la collectivité, etc. Le Portail peut constituer un excellent outil pour former des partenariats, assurer la commercialisation et favoriser la communication, à condition d'en connaître l'existence.

B. RESPECT DES EXIGENCES DE LA SAEA

Chaque jour, AINC procède à un examen interne des avis de marchés affichés dans le Service électronique d'appels d'offres (MERX) pour s'assurer que l'esprit de la Stratégie est respecté. Le Ministère continue de favoriser l'attribution de marchés réservés facultatifs lorsque l'occasion se présente et lorsqu'il est déterminé qu'une entreprise autochtone possède la capacité voulue pour satisfaire les besoins énoncés. Il examine aussi les marchés réservés obligatoires pour vérifier s'ils sont adjugés conformément aux critères d'admissibilité prévus dans la SAEA.

Le protocole d'entente conclu entre AINC et Conseils et Vérification Canada assure la responsabilisation. Conseils et Vérification Canada évalue le respect de la conformité des entreprises autochtones soumissionnaires dans le but de déterminer si ces dernières répondent aux critères d'admissibilité prévus dans la SAEA. On remet au personnel chargé de l'approvisionnement les résultats de ces vérifications pour lui permettre de réduire les risques qu'il court en décidant de conclure ou non un marché avec l'entreprise. On a en outre mis sur pied un système qui permet d'effectuer un suivi une fois la vérification terminée, s'il y a lieu, pour garantir qu'un soumissionnaire choisi répondra aux critères d'admissibilité de la SAEA tout au long du marché.

En 2001, Conseils et Vérification Canada a procédé à 30 vérifications au nom d'AINC, dont 27 vérifications préalables à l'octroi d'un marché et 3 vérifications postérieures. Sur les 27 vérifications préalables, 24 entreprises ont été jugées conformes aux critères d'admissibilité et 3 entreprises ont été jugées non conformes. Sur les 24 entreprises conformes, 13 comptaient

plus de six employés. Les trois vérifications postérieures ont montré que les entreprises ont continué de satisfaire aux critères d'admissibilité de la SAEA pour toute la durée du marché.

C. LEADERSHIP ET PROMOTION DES INTÉRÊTS

À titre de membre du Comité d'examen des acquisitions, AINC reçoit copie de toutes les réquisitions fédérales pour des biens et services d'une valeur de deux millions de dollars ou plus afin de repérer les contrats pouvant intéresser les entreprises autochtones.

L'un des objectifs que l'on vise par une telle intervention est de multiplier le nombre de contrats gouvernementaux conclus avec les entreprises autochtones, mais aussi de faire connaître la SAEA aux employés fédéraux chargés de l'approvisionnement.

En 2001, 323 réquisitions ont été présentées au Comité d'examen des acquisitions aux fins d'évaluation. Au cours de cette même année, les mesures visant à promouvoir les intérêts des Autochtones ont donné lieu à des interventions auprès du Comité d'examen des acquisitions dans 19 cas qui, au départ, n'avaient pas été relevés comme des marchés réservés. Il en est résulté l'octroi de 20 marchés supplémentaires à des entreprises autochtones.

Grâce à de telles interventions, le volume des marchés adjugés à des entreprises autochtones a connu une hausse de l'ordre de 22 millions de dollars en 2001. Les interventions auprès du Comité d'examen des acquisitions représentent à peu près un cinquième de la valeur totale des marchés accordés à des entreprises autochtones.

Bon nombre de ministères communiquent maintenant avec AINC à l'étape de la planification des achats afin de former un partenariat visant à déterminer la stratégie qu'ils devraient adopter en matière d'approvisionnement. De cette façon, les Autochtones sont intégrés dès le début du processus.

Figure 6 :



■ Nombre d'interventions

D. ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS

AINC poursuit ses démarches visant à promouvoir l'établissement de partenariats et de co-entreprises et à prêter main-forte aux entreprises autochtones lorsqu'il est possible de le faire. En collaboration avec Contrats Canada, qui relève de TPSGC, AINC aide à former les fournisseurs autochtones sur la marche à suivre pour décrocher des contrats auprès du gouvernement.

- i) CORCAN, un organisme particulier établi par Service correctionnel Canada pour favoriser l'emploi des prisonniers, a créé un certain nombre de partenariats entre le secteur privé et des entreprises autochtones en vue d'employer et de former les détenus, y compris les détenus

autochtones. Les prisonnières du pénitencier Ochimaw Ochi reçoivent, quant à elles, une formation sur la création de sites Web pour les entreprises autochtones qui souhaitent conclure des marchés avec le gouvernement fédéral, dans le cadre de la politique des marchés réservés aux entreprises autochtones. CORCAN s'est également associée à une entreprise autochtone spécialisée dans le commerce électronique afin d'enseigner aux artistes autochtones incarcérés la façon de faire connaître leur art dans le Web. De tels partenariats offrent aux contrevenants la possibilité d'acquérir la formation et les compétences nécessaires pour réussir à titre d'entrepreneur à leur sortie de prison.

- ii) En 2001, on a également entrepris, en partenariat avec TPSGC, une mesure interministérielle visant la conception d'un module de formation à l'intention des agents des marchés. Mis au point par un ancien dirigeant du Secrétariat du Conseil du Trésor, ce module a été présenté à titre de projet pilote ponctuel à un petit groupe d'agents des marchés œuvrant pour TPSGC.

E. ÉVALUATION DE LA SAEA

En 2001, la SAEA a fait l'objet d'une évaluation. En collaboration avec AINC et le Secrétariat du Conseil du Trésor, un groupe de travail interministériel a demandé la réalisation d'une étude de la SAEA. Pour ce faire, on a retenu les services de deux sociétés d'experts-conseils, la Prairie Research Associates Inc. et la société autochtone Auguste Solutions and Associates. La Prairie Research Associates Inc. a produit un plan de travail indiquant que l'étude de la SAEA serait amorcée en janvier 2001.

La première étape à être entreprise a été la collecte de données, qui devait s'achever à l'été 2001. Le processus d'évaluation a été administré par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne, sous la supervision de deux comités.

Un comité consultatif représentant plusieurs ministères fédéraux et deux organisations autochtones a guidé l'élaboration du cadre d'évaluation de la SAEA. Ces travaux visaient à examiner les rapports d'évaluation de mesures semblables, à étudier les constatations de la Commission royale sur les peuples autochtones, à revoir les documents de programme et les systèmes de collecte des données, à mener des entrevues avec les principaux intervenants autochtones et gouvernementaux ainsi qu'à élaborer un modèle d'évaluation des répercussions macroéconomiques.

Selon les résultats de la recherche, le cadre d'évaluation et les questions à l'étude ont évolué au cours des années de manière à tenir compte du contexte actuel de la SAEA.

Les résultats de l'évaluation corroborent la conclusion voulant que, de façon générale, la SAEA a réussi à atteindre ses objectifs et qu'elle devrait continuer d'exister. Le rapport d'évaluation définitif a été approuvé par le Comité ministériel de vérification et d'évaluation, un comité de direction présidé par Marie Fortier, sous-ministre adjointe d'AINC. Le rapport complet peut être étudié à l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/saea-psab/index_f.html>.

L'évaluation a permis de rassembler de nombreuses preuves montrant que la SAEA a atteint ses principaux objectifs. Depuis que la Stratégie a été mise en œuvre, on a enregistré une hausse annuelle importante tant du nombre de marchés adjugés à des entreprises autochtones que de leur valeur. Il conviendrait d'effectuer un examen exhaustif de la SAEA pour déterminer si la portée des objectifs visés doit être élargie de manière à promouvoir la création et l'expansion d'entreprises et à stimuler le développement économique, en particulier dans les collectivités autochtones.

Entre-temps, la présente recherche a permis de cerner des domaines qui pourraient tirer parti des points forts de la SAEA au moyen d'une communication améliorée et d'activités de mise en œuvre revitalisées. De plus, on a découvert que, si l'on recourait à une technique de collecte des données à la fois générale et uniforme, il serait plus facile de mesurer et de faire connaître les répercussions de la SAEA. Un suivi plus serré et une application rigoureuse des critères d'admissibilité permettront également de s'assurer que les répercussions de la SAEA se font sentir dans les domaines concernés. En reconnaissant le fait que la SAEA n'est qu'un des aspects d'une démarche générale visant l'amélioration de la situation économique des Autochtones, on arrivera plus facilement à définir le rôle particulier qu'elle joue à cet égard. De cette façon, on pourra formuler des suggestions applicables aux domaines où la Stratégie a de meilleures chances de venir enrichir d'autres

mesures en vigueur. Enfin, le renouvellement de l'engagement du gouvernement fédéral à l'égard de la SAEA, notamment l'application de ses dispositions, permettra d'optimiser les effets positifs de la Stratégie.

Pratiques exemplaires

Nos nombreuses discussions avec les coordonnateurs et acheteurs ministériels de la SAEA nous ont permis de mettre en lumière d'excellentes pratiques.

I) PRATIQUES DE COMMUNICATION

Une communication efficace et dynamique, tant à l'interne qu'à l'externe, est gage du succès des activités de mise en œuvre.

Il semble en outre qu'une communication efficace permet souvent de surmonter les problèmes engendrés par la décentralisation de certaines de ces organisations.

Parallèlement, l'établissement de rapports hiérarchiques honnêtes et ouverts, qui indiquent qu'une institution est prête à négocier avec des fournisseurs autochtones, semble être un facteur déterminant dans la conclusion de solides relations professionnelles unissant les ministères et organismes fédéraux et les fournisseurs autochtones.

II) EXPANSION DU RÉSEAU DE FOURNISSEURS

Dans la plupart des ministères et organismes, l'expansion du réseau de fournisseurs compétents semble être l'une des clés de la réussite. De plus, pour assurer l'épanouissement des entreprises autochtones, beaucoup de ministères considèrent ce type d'activités comme un outil plus viable que les autres instruments proposés par la SAEA, tels que les marchés réservés obligatoires. Bien que les résultats de 2001 indiquent que le gouvernement a multiplié le nombre de marchés conclus avec des fournisseurs autochtones, la nécessité de poursuivre l'expansion du réseau est évidente.

Voici certaines des méthodes efficaces que les ministères et organismes ont employées par le passé pour appuyer et enrichir le réseau des fournisseurs autochtones.

- Les coordonnateurs de la SAEA ont présenté en personne les fournisseurs d'un bien ou d'un service aux acheteurs de leur organisation.
- Des séances d'information ministérielles ont été offertes aux fournisseurs autochtones.
- Des activités mettant en vedette une gamme de produits ont été organisées en vue de faire connaître les fournisseurs autochtones aux acheteurs.
- Des foires commerciales autochtones ont été préparées pour une organisation ou un groupe d'organisations.
- Les ministères et organismes ont invité des fournisseurs autochtones à assister à leurs réunions.
- Des réunions officielles ou officieuses ont été tenues avec les fournisseurs afin de permettre à ces derniers d'être présentés à l'organisation.
- Les ministères ou organismes ont expliqué en détail aux soumissionnaires autochtones les raisons pour lesquelles leur proposition n'a pas été retenue.
- Les ministères ou organismes ont fait appel à un employé dynamique mandaté pour défendre les intérêts des fournisseurs autochtones.
- Des listes de ministères acheteurs ont été dressées pour les fournisseurs autochtones.

III) MODULE DE FORMATION AXÉE SUR LA SAEA (INTERNE AU GOUVERNEMENT)

L'année 2001 s'est révélée très importante pour la SAEA. En raison du taux de roulement élevé des employés fédéraux responsables de l'approvisionnement, il était nécessaire de concevoir un module de formation afin de mieux préparer les agents des marchés inexpérimentés à appliquer cette politique et à traiter avec les fournisseurs autochtones.

L'Institut de gestion du matériel a demandé au Secteur des services ministériels d'AINC de mettre au point une séance de formation préalable à l'atelier sur la SAEA. On a donc lancé un projet pilote ayant pour thème « L'approvisionnement fédéral auprès des fournisseurs autochtones : démythifier le processus et relever les défis ». Cette séance de formation a été offerte aux participants lors de la quatrième conférence annuelle de l'Institut de gestion du matériel organisée dans la région de l'Ouest, plus précisément à Calgary, en Alberta, et à l'occasion de la troisième conférence annuelle de l'Institut tenue dans la région de l'Est, à Fredericton, au Nouveau-Brunswick.

Destinée aux spécialistes des achats et des marchés, cette formation d'une demi-journée visait à sensibiliser les participants aux questions culturelles, commerciales et socioéconomiques entourant les relations professionnelles avec les fournisseurs autochtones. Ce module de formation interactif devait servir à présenter le cadre, les politiques et les lignes directrices rattachés à l'approvisionnement en vertu de la SAEA. Il a permis aux participants de connaître et d'utiliser, au moyen d'études de cas, les outils et méthodes que la SAEA propose pour obtenir

des biens et services de fournisseurs autochtones. Les participants ont reçu un manuel contenant les politiques, les lignes directrices, les définitions, les références au site Web, des documents types et des renseignements utiles pour faciliter les achats auprès des fournisseurs autochtones dans leur milieu de travail.

IV) GUIDE D'INTRODUCTION À L'APPROVISIONNEMENT AU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL (EXTERNE AU GOUVERNEMENT)

Bon nombre de fournisseurs autochtones sont en mesure d'offrir la vaste gamme de produits et services requis par les ministères et organismes fédéraux. Toutefois, par le passé, peu de marchés leur ont été adjugés. Il fallait par conséquent améliorer la capacité des entreprises autochtones de sorte qu'elles soient prêtes à répondre aux exigences du gouvernement.

À ce titre, des représentants d'AINC ont décidé qu'il serait bénéfique d'élaborer un module de formation. On a donc mis au point et offert un cours, sous forme de projet pilote, à trois collectivités au Canada afin d'apprendre aux entreprises autochtones nouvellement créées ou sur le point de l'être à se servir du processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral. Plus de 48 personnes ont participé à la séance de formation de deux jours. Aux dires des participants, le module était un préalable essentiel pour faire affaire avec le gouvernement fédéral.

Le Guide d'introduction à l'approvisionnement au gouvernement fédéral est le fruit de ces efforts et fait maintenant partie des outils de la stratégie générale. Il est affiché dans le site Web de la SAEA sous la rubrique « Outils d'affaires ». Appelé communément le guide d'approvi-

sionnement, il porte sur un éventail de sujets, notamment :

- *un examen des composantes de la SAEA;*
- *le processus de passation de marchés du gouvernement fédéral;*
- *le processus d'appels d'offres;*
- *les éléments du processus d'évaluation des soumissions;*
- *les pratiques exemplaires et les techniques suggérées pour se mettre en valeur lorsqu'on répond aux appels d'offres du gouvernement du Canada.*

V) RÉQUISITIONS DE FAIBLE VALEUR

Pour les réquisitions de biens et services, les ministères peuvent inclure un fournisseur autochtone ou plus dans le processus d'appels d'offres. En faisant participer automatiquement les fournisseurs autochtones au processus d'appels d'offres pour les avis non affichés dans MERX, les ministères et organismes peuvent atteindre leurs objectifs de rendement.

VI) CRITÈRES D'ÉVALUATION DES SOUMISSIONS PRÉSENTÉES PAR DES ENTREPRISES AUTOCHTONES

Dans la SAEA, on a établi des critères d'évaluation des soumissions présentées par des entreprises autochtones non seulement pour permettre aux acheteurs de leur adjuger des marchés mais pour les encourager à évaluer les retombées économiques pour les Autochtones. Cette disposition n'a pas été beaucoup mise à profit par les ministères et organismes autres qu'AINC. Bon nombre d'agents des marchés perçoivent cette façon de faire comme une étape supplémentaire susceptible de provoquer des retards dans le cycle de l'approvisionnement.

AINC a souvent recours aux critères d'évaluation des soumissions autochtones pour les demandes de

proposition visant des projets d'une valeur inférieure au seuil fixé par les accords commerciaux internationaux, étant donné qu'on ne peut utiliser ces critères pour les demandes dont la valeur dépasse ce seuil, sauf dans le cas des marchés réservés.

VII) OFFRES À COMMANDES

Ces dernières années, les entreprises autochtones ont été invitées à se prévaloir de tous les avantages que procure cet important mode d'approvisionnement qu'est l'offre à commandes, au point qu'elles sont désormais régulièrement représentées dans bon nombre de domaines liés aux biens et services. Certains de ces fournisseurs ont obtenu des offres à commandes par l'entremise d'un marché réservé et d'autres, à la suite d'un appel d'offres ouvert ou concurrentiel.

La façon la plus efficace d'adjuger une offre à commandes semble être le processus à deux volets fréquemment utilisé par AINC et TPSGC au moment d'établir une offre à commandes principale et nationale et d'autres ententes en matière d'approvisionnement. Dans le cadre de ce processus, on organise un concours pour les fournisseurs non autochtones et un autre concours portant sur des marchés réservés aux fournisseurs autochtones. De cette façon, les acheteurs du gouvernement ont la possibilité de faire appel à un fournisseur autochtone et ainsi répondre aux objectifs de rendement en plus d'offrir à ce fournisseur un outil de commercialisation précieux venant faciliter son entrée sur le marché gouvernemental.

Bon nombre de fournisseurs autochtones détenteurs d'une offre à commandes ont indiqué que cette dernière ne leur avait pas permis de décrocher un grand nombre de marchés. L'équipe responsable de la SAEA examine actuellement la situation afin de trouver une solution.

Exemples de réussite

Les fournisseurs autochtones ne dépendent plus de la SAEA pour faire des affaires et ils remportent des marchés grâce à leurs capacités, leurs compétences et leur compétitivité. Si la SAEA a ouvert une porte à bon nombre de propriétaires d'entreprises autochtones et leur a offert la possibilité de pénétrer ce nouveau marché, ce sont les fournisseurs autochtones qui ont relevé le défi en offrant des biens de qualité supérieure et des services professionnels à des prix concurrentiels. Les fournisseurs autochtones ont fait leur preuve en tenant leurs promesses, en respectant les échéances, en assurant un suivi efficace et en agissant avec professionnalisme dans leurs rapports avec le personnel. Aujourd'hui, ils figurent parmi les meilleurs fournisseurs aux yeux de diverses organisations fédérales. Les fournisseurs autochtones qui cherchent à pénétrer le marché de l'approvisionnement fédéral peuvent s'inspirer de ceux qui ont réussi à s'y tailler une place.

Selon l'expérience acquise au cours de l'année écoulée, il est manifeste que l'on continue d'adjuger à des fournisseurs autochtones des marchés portant sur un vaste éventail de biens et services. Il est également évident que les fournisseurs autochtones remplissent convenablement les exigences découlant des marchés obtenus, car rares sont les autorités contractantes qui ont fait part à AINC de problèmes au chapitre du rendement.

Voici quelques exemples de réussite en 2001 qui sont directement liés à la SAEA elle-même ainsi qu'aux efforts conjugués des coordonnateurs de la Stratégie et des entreprises autochtones.

DONNA CONA

Implantée à Ottawa, en Ontario, Donna Cona a obtenu trois marchés en vertu de la SAEA. Par suite de l'adjudication de ces marchés, Donna Cona a créé 16 postes à temps plein dans son entreprise. Sept de ces postes ont été comblés par des Autochtones.

Une telle croissance a permis à l'entreprise d'offrir une formation principalement de nature technique en vue de parfaire les compétences des employés chargés d'exécuter le contrat conclu avec Transports Canada. Donna Cona prévoit offrir d'autres cours dans les années à venir, y compris une formation administrative, afin que le personnel demeure au fait des nouvelles techniques, qui ne cessent de se perfectionner. La valeur de ces trois marchés s'élève à 15 233 000 \$.

LES ORDINATEURS PREMIÈRE NATION INC.

Établie à Laval, au Québec, l'entreprise Les Ordinateurs Première Nation inc. s'est vu adjuger un marché visant la conception de produits de réseau pour Service correctionnel Canada. D'une durée de un an, ce contrat a permis à l'entreprise de créer trois emplois, dont la formation représente une composante permanente. La formation se fait principalement « sur le tas » lors de dîners-conférences organisés par des partenaires du secteur. La valeur totale des marchés octroyés à l'entreprise, y compris les offres à commandes pour 2001, s'établit à 15 199 000 \$.

NELSON CEDEC 7/24 INC.

Située à Kanesatake, au Québec, Nelson CEDEC 7/24 inc. s'est vu confier en 2001 trois marchés de construction, pour un total de 214 968 \$. Pour

remplir les clauses des marchés, la société a engagé trois nouveaux employés, qu'elle a formés et auxquels elle a recours dès que la charge de travail le justifie.

James Nelson, président de Nelson CEDEC 7/24 inc., a indiqué que, grâce aux possibilités offertes par la SAEA en 2001, il prend maintenant de l'expansion et soumissionne d'autres appels d'offres ouverts au grand public.

FOXWISE TECHNOLOGY INC.

Implantée à Ottawa, en Ontario, FoxWise Technologies Inc. a obtenu quatre contrats au titre des marchés réservés de la SAEA. Cela a permis à 15 Autochtones de décrocher un emploi en 2001 au sein de l'entreprise. Les marchés ont également généré de nombreuses possibilités de formation tant pour les nouveaux employés que pour les employés actuels. Ces possibilités de formation ont permis au personnel de FoxWise Technologies Inc. d'obtenir la certification pour les applications Cisco et pour les services de dépannage offerts par l'équipe d'assistance technique. Les employés du service de la production ont pu, pour leur part, suivre un cours d'assemblage tandis que le personnel chargé des ventes au gouvernement et aux entreprises a assisté à un cours de recyclage en commercialisation interne et externe. La valeur des marchés et des offres à commandes adjudgés à l'entreprise s'est élevée à 15 067 019 \$.

NAUT'SA MAWT RESOURCES GROUP

Situé à Delta, en Colombie-Britannique, le Naut'sa Mawt Resources Group a décroché deux contrats en 2001 en vertu de la SAEA. L'entreprise a ainsi pu engager six employés autochtones à temps partiel et créer plusieurs occasions de

formation. On estime à 1 408 706 \$ la valeur des marchés et des offres à commandes obtenus.

KITNUNA CONSTRUCTION LIMITED

Filiale de la Kitnuna Corporation, la Kitnuna Construction Limited est une entreprise dont les Inuit possèdent 100 % des parts. Comptant plus de 50 employés, elle a décroché un contrat de 51 189 \$ afin d'offrir des services d'excavation et de terrassement pour le compte du ministère de la Défense nationale. Les travaux ont été effectués sur l'île Jenny Lind (une ancienne station du réseau d'alerte avancé), au Nunavut.

ABORIGINAL BUSINESS NETWORK

Situé à Waterloo, en Ontario, l'Aboriginal Business Network s'est vu adjudger quatre marchés pour offrir des services dans la région de la rivière des Français, où des barrages ont été aménagés par la Première nation des Dokis. D'une valeur totale de 2,5 millions de dollars, ces marchés ont permis à l'entreprise d'engager 19 employés autochtones à temps plein et d'offrir plusieurs possibilités de formation, notamment des cours à l'intention des conducteurs de camion et des manutentionnaires de matériel lourd ainsi qu'une formation sur la sécurité et le système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail. Le président de l'entreprise a indiqué que la SAEA était un outil efficace pour les entreprises autochtones et qu'elle a manifestement contribué à la réussite de son entreprise.

MOHAWK TRADING COMPANY

Robert R. Murray est président et chef de la direction de la Mohawk Trading Company. Cette entreprise a commencé ses activités en avril 1991 à Kanesatake, au Québec, à titre de revendeur de papier fin. Aujourd'hui, la Mohawk Trading Company est le plus important fournisseur autochtone de papeterie en Amérique du Nord. En 1995, l'entreprise a privatisé un service du gouvernement fédéral, une première dans l'histoire du gouvernement fédéral canadien. En effet, elle a fait l'acquisition de magasins libre-service, situés aux Terrasses de la Chaudière à Hull, au Québec, qui appartenaient alors au ministère des Approvisionnements et Services. Au fil du temps, l'entreprise a ajouté à ses services une division vouée à la vente de mobilier non résidentiel et à la publicité afin de répondre aux besoins des clients.

En 2001, la Mohawk Trading Company a obtenu quatre marchés et des offres à commandes multiples, totalisant 9,1 millions de dollars, pour l'approvisionnement de mobilier et de fournitures de bureau. L'entreprise a alors engagé deux employés autochtones à temps plein et a offert à tout son personnel l'occasion de suivre une formation.

Maintenant que l'entreprise est en pleine expansion, M. Murray espère approvisionner, au cours des prochaines années, l'ensemble des institutions du gouvernement, où qu'elles soient implantées au Canada. Il attribue sa réussite à son engagement sans faille à offrir satisfaction à sa clientèle.

Défis : Comment les relever ?

De nombreux ministères cherchent de plus en plus à surmonter les obstacles systémiques venant entraver l'intégration de la SAEA à leur processus d'approvisionnement courant. Ces organismes se sont montrés actifs et novateurs dans bien des domaines, notamment :

- la communication;
- l'expansion du réseau de fournisseurs;
- le recours aux marchés réservés;
- la multiplication des possibilités de partenariats;
- l'intégration des fournisseurs autochtones au processus d'approvisionnement courant;
- la préparation d'offres à commandes destinées aux fournisseurs autochtones.

Tandis que certains de ces obstacles sont de nature systémique, d'autres se rapportent essentiellement au mandat, au rôle et à la structure de chacun des organismes. Certaines des barrières les plus importantes sont expliquées ci-après.

1. ON MET UN FREIN AUX ACTIVITÉS DE MISE EN ŒUVRE.

On a assisté à un ralentissement des activités de mise en œuvre depuis le lancement de la SAEA. Après une période d'activité intense au tout début, la promotion de la Stratégie a par la suite ralenti la cadence. Selon les rapports sur le rendement, l'expansion du réseau de fournisseurs, qui a atteint un sommet en 1999, n'était plus aussi importante en 2001. Peu de ministères s'investissent à longueur d'année dans la promotion des fournisseurs autochtones.

Compte tenu de la création constante d'entreprises autochtones et du taux de roulement des employés fédéraux, la sensibilisation à la Stratégie ne suit pas le rythme du changement.

Les échanges entre les coordonnateurs de la SAEA lors de diverses réunions et à l'occasion de conférences annuelles ont permis d'enrichir les connaissances au sujet de la Stratégie. On s'efforce de ranimer l'intérêt des ministères à l'égard de la SAEA par l'élaboration de différents outils de communication.

2. LA SAEA EST MÉCONNUE.

On connaît peu la SAEA tant au sein du personnel du gouvernement que dans les entreprises autochtones. Il semble que les objectifs du programme et la façon dont il fonctionne sont mal compris. Malgré les divergences d'opinion à ce sujet, il ne fait aucun doute que les employés fédéraux chargés des achats ne sont pas sensibilisés ni informés suffisamment pour assurer le succès de la SAEA à plus grande échelle.

Il existe peu d'éléments incitant au respect de la politique et aucune pénalité n'est imposée pour avoir contrevenu à ses règles d'application. Convaincre les ministères demandeurs de faire affaire avec des entreprises autochtones n'est pas chose facile. Les acheteurs fédéraux pourraient prendre une part plus active à la promotion de la SAEA en présentant simplement cette possibilité à leurs clients.

Le degré de sensibilisation à la Stratégie et aux possibilités de contrats fédéraux est faible, voire nul, dans les entreprises autochtones des régions rurales et au sein des collectivités autochtones. En outre, il est manifeste que certaines entreprises autochtones comprennent

mal la SAEA. L'idée fautive la plus répandue est qu'elle s'applique de façon « automatique » et qu'elle garantit aux entreprises autochtones le droit à des contrats. Le personnel de tous les ministères à qui l'on a confié la gestion du programme doit revitaliser ses efforts pour informer les entreprises autochtones au sujet de la SAEA.

L'équipe responsable de la SAEA à AINC continue d'offrir aux fonctionnaires de tous les ministères qui en font la demande des présentations lors de séminaires et de séances d'information sur la SAEA. Récemment, on a mis au point des séances de formation à l'intention de la communauté des acheteurs.

3. Y A-T-IL SUFFISAMMENT D'ENTREPRISES AUTOCHTONES QUALIFIÉES ?

Même lorsqu'on connaît la Stratégie et qu'on est prêt à recourir plus fréquemment à des fournisseurs autochtones, on se heurte à des obstacles lorsqu'on tente de le faire en raison du peu d'information dont on dispose concernant le nombre d'entreprises autochtones au Canada. En janvier 2001, l'ancienne base de données d'AINC, le Répertoire des fournisseurs autochtones, a été intégrée au Répertoire des entreprises autochtones présenté dans *Strategis*, le site Web d'Industrie Canada. Dorénavant, les fournisseurs autochtones sont encouragés à s'inscrire au système appelé Données d'inscription des fournisseurs de Contrats Canada, qui relève de TPSGC, et au Répertoire des entreprises autochtones d'Industrie Canada.

Dans le but de promouvoir la SAEA, AINC informe les autres ministères des capacités des entreprises autochtones sur le point de percer

et fait souvent office de courtier afin de présenter ces entreprises aux acheteurs des divers ministères du gouvernement.

4. LES PETITES ENTREPRISES ET LES ENTREPRISES ÉTABLIES EN RÉGION ÉLOIGNÉE NE BÉNÉFICIENT PAS DE LA SAEA

Il est indéniable que la SAEA a eu une incidence notable sur les entreprises autochtones.

Toutefois, les répercussions économiques de la Stratégie sur les collectivités autochtones ne sont pas aussi évidentes.

La SAEA a créé à la fois des emplois et des possibilités d'affaires pour les Autochtones, bien que la majorité des Autochtones engagés dans des activités contractuelles ne vivent pas dans une réserve ni dans une région éloignée. Selon les tendances actuelles en matière d'achats, les activités de passation de marchés avec des sociétés autochtones se déroulent, pour la plupart, dans les centres urbains ou à proximité. L'objectif est de renverser la tendance en faisant mieux connaître la SAEA et en multipliant les possibilités de passation de marchés avec le gouvernement fédéral à l'aide de divers outils de communication, y compris des outils professionnels plus interactifs et accessibles à tous dans le site Web de la SAEA.

Conclusion

La réussite de la SAEA est le fruit d'un engagement collectif pris voilà quelques années par le secteur privé, le secteur public et les entreprises autochtones. Depuis 1996, la SAEA a contribué à instaurer un climat d'affaires plus dynamique pour les Autochtones en encourageant les partenariats et en allongeant la liste de clients des fournisseurs autochtones. Les recettes et les revenus ainsi créés pour les Autochtones ont entraîné des avantages économiques à l'échelle du pays.

AINC continuera de se concentrer sur l'amélioration de ses relations d'affaires avec les fournisseurs autochtones et de réaliser des projets de développement économique novateurs et durables. Le but visé par la SAEA est de permettre aux entreprises autochtones qui le désirent d'avoir accès à des possibilités d'affaires et d'obtenir des marchés grâce à une ouverture d'esprit, à la transparence et à des prix concurrentiels.

La SAEA ne demeurera une réussite qu'à condition de bénéficier de la collaboration et de l'engagement de tous les ministères et organismes fédéraux ainsi que des milieux d'affaires autochtones et non autochtones. Ensemble, ces intervenants peuvent continuer de favoriser la création de collectivités fortes, d'une économie solide et d'une population dynamique au profit de tous les Canadiens.

* * * * *

AINC tient à remercier tous les ministères et organismes qui contribuent au succès de la SAEA. Beaucoup de temps et d'efforts ont été consacrés pour atteindre les objectifs ministériels. En fait, de nombreux ministères ont dépassé leurs objectifs. En signe de reconnaissance, AINC a décerné des certificats de mérite aux ministères engagés dans la Stratégie pour les efforts qu'ils ont déployés. Nous adressons donc nos félicitations aux ministères et organismes suivants :

- Agriculture et Agro-alimentaire Canada;
- Archives nationales du Canada;
- Bibliothèque nationale;
- Bureau du vérificateur général du Canada;
- Centre canadien de gestion;
- Commission de la fonction publique;
- Commission des droits de la personne;
- Conseil national de recherches Canada;
- Développement des ressources humaines Canada;
- Environnement Canada;
- Gendarmerie royale du Canada;
- Industrie Canada;
- Ministère de la Défense nationale;
- Office national de l'énergie;
- Santé Canada;
- Service canadien du renseignement de sécurité;
- Solliciteur général Canada;
- Statistique Canada.