

**ÉVALUATION SOMMATIVE DE LA STRATÉGIE
D'APPROVISIONNEMENT AUPRÈS DES
ENTREPRISES AUTOCHTONES (SAEA)**

Rapport final

Le 29 mars 2007

Préparé pour

Affaires indiennes et du Nord Canada

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
1.0 Introduction.....	1
1.1 Description de la SAEA.....	1
1.2 Structure du rapport	3
2.0 Méthode	4
2.1 Volets de l'étude	4
2.2 Limites des données.....	8
2.3 Principales questions d'évaluation.....	9
3.0 Constatations.....	10
3.1 Raison d'être/pertinence	10
3.2 Concept/exécution.....	16
3.3 Incidence/succès	29
3.4 Rentabilité/leçons apprises/solutions de rechange.....	42
4.0 Observations clés	48

SOMMAIRE

Introduction

Le 29 mars 1996, le ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien annonçait l'instauration de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA), pour corriger la sous-représentation des entreprises autochtones parmi les entreprises qui participent au processus d'octroi des marchés du gouvernement fédéral et qui sont retenues. Le principal objectif de la SAEA était de « favoriser le développement des entreprises autochtones en augmentant leur part des marchés des ministères et des organismes fédéraux. » La Stratégie s'applique à tous les ministères et organismes fédéraux désignés aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et elle comprend les trois volets suivants :

- **marchés réservés aux fournisseurs autochtones** – il est obligatoire de réserver aux fournisseurs autochtones tous les marchés de biens ou services évalués à plus de 5 000 \$ et destinés principalement à des populations autochtones, dans la mesure où les exigences opérationnelles (meilleur rapport qualité-prix, prudence et probité, saine gestion des marchés) sont respectées. Les autorités contractantes peuvent également décider de leur propre chef de réserver d'autres marchés aux fournisseurs autochtones.
- **moyens d'encourager les ministères fédéraux à accroître leurs achats auprès d'entreprises autochtones qualifiées** – les ministères fédéraux fixent des cibles en matière d'approvisionnement autochtone et produisent annuellement des rapports sur l'atteinte de ces cibles. Des séances d'information et d'autres méthodes sont utilisées pour promouvoir la Stratégie auprès des agents fédéraux des marchés. Par ailleurs, un coordonnateur de la SAEA est nommé dans chaque ministère pour y promouvoir la Stratégie.
- **moyens de sensibiliser les entreprises autochtones et de renforcer leur capacité de participer au processus d'octroi de marchés fédéraux** – diverses activités de communication sont menées pour informer les fournisseurs autochtones de ce qu'achètent les ministères fédéraux, de leur façon de procéder et de la manière dont ils évaluent les fournisseurs éventuels. Les coentreprises sont encouragées.

Conformément aux exigences du Conseil du Trésor, une évaluation sommative de la SAEA devait être effectuée avant le 31 mars 2007. Un plan de travail a donc été élaboré pendant l'été 2006, et l'évaluation sommative a été menée entre novembre 2006 et mars 2007.

Méthode

La présente évaluation repose sur plusieurs éléments : entrevues avec des intervenants clés (personnel de programme de la SAEA et agents d'approvisionnement principaux), enquête auprès des coordonnateurs ministériels de la SAEA, sondage auprès des fournisseurs autochtones ayant conclu des marchés en vertu de la SAEA, enquête auprès des gestionnaires du matériel dans les ministères, étude documentaire/évaluation de bases de données (y compris un examen de la documentation de programme et des rapports ministériels sur le rendement et une analyse des données compilées par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada au sujet de l'approvisionnement auprès de fournisseurs autochtones).

Principales constatations

L'évaluation sommative portait sur des aspects liés à la raison d'être/pertinence de la SAEA, à son concept et à son exécution, à son incidence/succès ainsi qu'à sa rentabilité, aux leçons apprises et à d'éventuelles solutions de rechange à la SAEA.

Raison d'être

Les intervenants fédéraux qui ont participé à l'évaluation continuent dans l'ensemble à appuyer la raison d'être et les objectifs de la SAEA. Toutefois, comme le taux de réponse des gestionnaires du matériel était faible, il se pourrait que l'appui ne soit pas aussi généralisé que le laissent croire les données recueillies. La multiplication des possibilités pour les entreprises autochtones dans d'autres marchés et l'augmentation du nombre de fournisseurs autochtones participant au processus d'attribution des marchés fédéraux suscitent plus d'appui que des objectifs comme l'augmentation de la valeur des marchés conclus avec des fournisseurs autochtones, ce qui reflète peut-être en partie le fait que le nombre et la valeur des marchés accordés à des entreprises autochtones ont très nettement augmenté depuis l'instauration de la SAEA et, qu'en conséquence, le contexte actuel est très différent de celui qui existait lorsque la Stratégie a été mise en œuvre, il y a plus d'une décennie. Lors des entrevues, le personnel de programme de la SAEA a manifesté le désir d'aller au-delà de la SAEA et d'aider les entreprises autochtones qui ont bénéficié de la Stratégie à poursuivre leur croissance sans compter uniquement sur les marchés réservés aux termes de la SAEA.

Conception et exécution

Un certain nombre d'intervenants ont déploré l'absence de moyens adéquats pour assurer la conformité à la SAEA, puisque les ministères qui ne réservent pas de marchés aux termes de la SAEA ou qui n'atteignent pas leurs cibles dans ce domaine ne s'exposent à aucune conséquence institutionnelle. Les données révèlent des écarts entre les ministères en ce qui concerne le temps consacré à la SAEA, le recours aux marchés réservés en vertu de la SAEA et le niveau apparent des connaissances que les gestionnaires du matériel devraient posséder au sujet de la SAEA.

Certains intervenants ont ajouté que les critères d'admissibilité de la SAEA manquaient de clarté – en particulier les exigences relatives au contenu autochtone – et qu'ils avaient besoin de précisions. Les données produites par l'enquête et les entrevues semblent indiquer que nombre

de gestionnaires du matériel et d'agents d'approvisionnement principaux ne connaissent pas à fond les exigences et/ou qu'ils ignorent que les exigences ont été récemment précisées.

Il est clair que seule une minorité d'entreprises vérifiées ne respectent pas les règles, mais les conséquences de la non-conformité sont vagues et non officielles. Il conviendrait donc peut-être de renforcer l'application des règles et la transparence du processus de vérification.

Incidence/succès

Le nombre et la valeur monétaire des marchés conclus avec des entreprises autochtones ont indéniablement augmenté depuis l'instauration de la SAEA, mais il existe peu de données indiquant que les autres effets escomptés se sont concrétisés, en particulier les effets indirects. Les entreprises autochtones ont mentionné que la SAEA avait eu des effets positifs notamment sur leur capacité de conclure des marchés fédéraux et sur le nombre et la valeur des marchés qui leur sont octroyés, mais qu'elle avait eu moins d'effets sur l'investissement dans leur entreprise et sur leur capacité de mettre au point des lignes de produits qui satisfont aux exigences. Nombre de ces entreprises étaient incapables d'évaluer l'incidence de la SAEA sur les entreprises et les collectivités autochtones en général.

Le personnel de programme de la SAEA, en particulier, s'inquiétait du manque de données relatives à l'incidence. Selon lui, il fallait systématiquement recueillir des données supplémentaires afin d'évaluer les effets de la SAEA, y compris le nombre d'emplois créés et les occasions de formation et de stage présentées, de déterminer si les entreprises avaient pu prendre de l'expansion (et dans quelle mesure), d'établir le nombre de personnes embauchées qui vivaient précédemment de l'aide sociale, de vérifier si les ventes et les marges bénéficiaires avaient augmenté (et dans quelle mesure), et de découvrir si les entreprises étaient maintenant en mesure de profiter des occasions sur le marché international. Les données d'enquête indiquent que, dans une minorité d'entreprises, la création d'un certain nombre d'emplois était attribuable à l'instauration de la SAEA.

Leçons apprises et orientations futures

D'après les données de l'enquête auprès des gestionnaires du matériel et des coordonnateurs de la SAEA, le repérage d'entreprises autochtones ayant la capacité voulue pour exécuter un marché fédéral particulier demeure passablement difficile. Les données issues des entrevues et de l'enquête indiquent que cette situation est liée à l'absence de listes faciles d'accès qui recenseraient les fournisseurs préqualifiés et aux écarts de capacité dans certains secteurs, notamment dans le domaine médical, en architecture, en génie et en arpentage ainsi que dans le secteur des métiers spécialisés.

Le personnel de programme de la SAEA a reconnu qu'il fallait renforcer la capacité autochtone dans certains secteurs et juge important de mettre en œuvre une stratégie prévoyant l'inclusion d'avantages pour les Autochtones. Aux termes d'une telle stratégie, les marchés importants comporteraient des exigences concernant les avantages offerts aux Autochtones; pour obtenir ces contrats, les entrepreneurs devraient s'engager dans une certaine mesure à produire des retombées pour les Autochtones, par exemple en établissant un programme de bourses d'études, en créant des emplois pour les Autochtones ou en promettant d'acheter du matériel et des fournitures auprès de fournisseurs autochtones. Le personnel de programme croit que la stratégie

relative aux avantages pour les Autochtones devrait venir appuyer la SAEA plutôt que de la remplacer, car selon lui la SAEA est un outil important grâce auquel des entreprises autochtones nouvelles et émergentes peuvent acquérir de l'expérience. Il faudrait rédiger un mémoire au Cabinet afin de modifier sensiblement la SAEA, par exemple pour ajouter une exigence relative aux avantages offerts aux Autochtones.

Toutes les parties reconnaissent généralement qu'il importait de mieux faire connaître la SAEA et d'en promouvoir activement l'application.

1.0 Introduction

La Stratégie d’approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA) a été instaurée en 1996. Conformément aux exigences du Conseil du Trésor, une première évaluation de la Stratégie a été réalisée en 2001, et une évaluation sommative de la SAEA devait être produite pour le 31 mars 2007. Pendant l’été 2006, Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) a demandé au cabinet PRA Inc. d’élaborer un plan de travail pour réaliser une évaluation sommative de la SAEA. Ce plan était fondé sur un examen de la documentation et sur des entrevues avec le personnel de programme de la SAEA et avec des représentants de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), de Conseils et Vérification Canada (CVC) et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

En novembre 2006, AINC a confié à PRA Inc. le soin de réaliser l’évaluation sommative de la SAEA selon une version modifiée de la méthode proposée dans le plan de travail. Le présent rapport expose les constatations de l’évaluation en ce qui concerne la raison d’être/la pertinence de la SAEA, son concept et son exécution, son incidence/son succès ainsi que sa rentabilité, les leçons apprises et les solutions de rechange à la Stratégie.

1.1 Description de la SAEA

Le 29 mars 1996, le ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien annonçait l’instauration de la Stratégie d’approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA)¹. La Stratégie a été élaborée pour corriger la sous-représentation des entreprises autochtones parmi les entreprises qui participent au processus d’octroi des marchés du gouvernement fédéral². Son principal objectif était de « favoriser le développement des entreprises autochtones en augmentant leur part des marchés des ministères et des organismes fédéraux³. »

La SAEA s’applique à « tous les ministères et organismes fédéraux désignés comme ministères aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques*⁴ » et englobe les trois activités suivantes, destinées à promouvoir la participation des entreprises autochtones aux processus d’approvisionnement fédéraux :

- ▶ marchés réservés aux fournisseurs autochtones;
- ▶ moyens d’encourager les ministères fédéraux à accroître leurs achats auprès d’entreprises autochtones qualifiées;

¹ Stratégie d’approvisionnement auprès des entreprises autochtones pour les acheteurs/fonctionnaires du gouvernement (Avis sur la Politique des marchés 1997-6), http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/dcgpubs/ContPolNotices/97-6_fra.asp

² Guide électronique sur la façon de faire des affaires avec le gouvernement du Canada, module 1, http://www.ainc-inac.gc.ca/e.cd/ab/psa/bts/wbg/index_fra.asp.

³ Stratégie d’approvisionnement auprès des entreprises autochtones pour les acheteurs/fonctionnaires du gouvernement, op. cit.

⁴ Stratégie d’approvisionnement auprès des entreprises autochtones pour les acheteurs/fonctionnaires du gouvernement (Avis sur la Politique des marchés 1997-6), op. cit.

- ▶ moyens de sensibiliser les fournisseurs autochtones et d'améliorer leur capacité de participer au processus d'octroi de marchés fédéraux.

1.1.1 Marchés réservés

L'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) et l'Accord de l'Organisation mondiale du commerce sur les marchés publics (AMP) prévoient la possibilité de « réserver » des marchés aux entreprises de la minorité et aux petites entreprises. Les marchés réservés aux entreprises autochtones ne sont donc pas assujettis aux dispositions de ces deux accords commerciaux internationaux⁵. Aux termes de la SAEA, les ministères fédéraux disposent de deux méthodes pour réserver des marchés aux seuls fournisseurs autochtones :

- ▶ **Marchés réservés obligatoires** — Tous les marchés de biens ou services évalués à plus de 5 000 \$ et destinés principalement à des populations autochtones sont réservés aux seuls fournisseurs autochtones si les exigences opérationnelles — soit le rapport qualité-prix, la prudence et la probité, et la saine gestion des marchés — sont respectées.
- ▶ **Marchés réservés facultatifs** — Les autorités contractantes peuvent décider de leur propre chef de réserver d'autres marchés aux fournisseurs autochtones (et notamment des marchés évalués à moins de 5 000 \$ et destinés principalement à des populations autochtones). La décision de réserver une commande volontairement « devrait reposer sur les connaissances et les compétences des entreprises autochtones, la réalisation des objectifs ministériels, les meilleures pratiques commerciales et la nature du besoin⁶. »

1.1.2 Moyens d'encourager les ministères fédéraux à recourir à des fournisseurs autochtones

La SAEA encourage les ministères fédéraux à fixer des cibles relativement à l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones et à déclarer annuellement si ces cibles ont été atteintes. Des séances d'information, divers types de communications et d'autres méthodes sont utilisés pour promouvoir la Stratégie auprès des agents de négociation des contrats fédéraux et pour faire connaître les capacités des fournisseurs autochtones aux agents d'approvisionnement des ministères. Pour encourager les ministères et organismes fédéraux à faire affaire avec des fournisseurs autochtones et à accueillir positivement les efforts de commercialisation des fournisseurs autochtones, il est conseillé aux ministères et organismes ayant un budget de marchés de plus d'un million de dollars de se fixer des objectifs de rendement pluriannuels en matière d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones et de mettre au point des mécanismes de rapports à cet égard⁷. Il peut notamment s'agir d'objectifs de rendement liés à la conclusion de marchés avec des fournisseurs autochtones, à l'exécution d'activités de développement pour les fournisseurs autochtones et à l'inscription de fournisseurs autochtones sur les listes de fournisseurs⁸. Chaque ministère fédéral a un coordonnateur de la SAEA qui assure la promotion de

⁵ http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/dcgpubs/ContPolNotices/97-6-fra.asp

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*

⁸ La Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones — Guide d'introduction à l'approvisionnement au gouvernement fédéral, p. 5.

l'initiative dans son ministère et qui collabore avec la direction pour définir les cibles annuelles en matière d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones et pour produire des rapports à ce sujet.

1.1.3 Moyens de sensibiliser les entreprises autochtones et de renforcer leur capacité de participer au processus d'octroi de marchés fédéraux

Les ministères et organismes fédéraux mènent diverses activités de communication pour faire connaître aux fournisseurs autochtones les biens et services qu'ils achètent, les personnes qui prennent les décisions, les aspects examinés au moment de prendre ces décisions, les méthodes utilisées pour les achats et la manière dont les fournisseurs éventuels sont évalués⁹. Les fournisseurs autochtones sont encouragés à former des coentreprises avec d'autres fournisseurs autochtones ou non autochtones, pour participer au processus d'octroi de marchés publics. Aux termes de la SAEA, ces coentreprises sont considérées comme des fournisseurs autochtones si les partenaires autochtones possèdent au moins 51 p. 100 du projet et contrôlent la coentreprise¹⁰.

1.2 Structure du rapport

Le présent rapport est composé de quatre sections principales, dont la présente introduction. La deuxième section expose la méthode utilisée pour réaliser l'évaluation, notamment une discussion des limites méthodologiques, et présente la matrice d'évaluation qui a servi de guide à l'étude. La troisième section contient les principales constatations pour chacune des questions inscrites dans la matrice d'évaluation, et la quatrième section résume les principales conclusions de l'évaluation.

⁹ Guide électronique sur la façon de faire des affaires avec le gouvernement du Canada, module 2, <http://www.ainc-inac.gc.ca/ecd/ab/psa/bts/wbg/index-eng.asp>

¹⁰ *Ibid.*

2.0 Méthode

La présente section décrit les secteurs d'intérêt visés par l'évaluation, traite de toutes les limites méthodologiques des données et expose les questions d'évaluation et les indicateurs utilisés pour évaluer les réponses.

2.1 Volets de l'étude

La présente évaluation comprenait plusieurs volets d'étude : entrevues auprès d'intervenants clés, sondages auprès des coordonnateurs de la SAEA et des entreprises autochtones ayant obtenu des contrats aux termes de la SAEA, sondage auprès des gestionnaires ministériels du matériel et examen de la documentation/évaluation de base de données.

2.1.1 Entrevues avec des intervenants clés

Deux groupes d'intervenants clés ont été interrogés – le personnel de programme de la SAEA (n=7) et les agents d'approvisionnement principaux (n=13). Des guides d'entrevue distincts ont été élaborés pour chacun de ces groupes afin de garantir la pertinence des questions, mais la teneur et les thèmes des entrevues se recoupaient dans une large mesure.

Des membres clés du personnel de programme de la SAEA (n=7) ont été interrogés, en personne ou par téléphone, et priés d'expliquer ce qu'ils pensaient de la raison d'être/de la pertinence de la SAEA, de son concept et de son exécution, de son incidence/de son succès ainsi que de sa rentabilité, des leçons apprises et d'éventuelles solutions de rechange à la SAEA.

Les agents d'approvisionnement principaux (n=13) de divers ministères fédéraux de tailles et structures variées, y compris AINC, ont été interrogés par téléphone et priés d'exposer leurs opinions au sujet des questions d'évaluation, du point de vue de leur ministère. AINC a sélectionné les ministères où des agents d'approvisionnement principaux seraient interrogés et obtenu le nom d'une personne-ressource compétente par l'entreprise du coordonnateur de la SAEA. PRA a ensuite communiqué avec ces personnes pour organiser des entrevues; certains des agents d'approvisionnement principaux dont les noms avaient été transmis ont refusé de participer ou n'ont pas répondu aux nombreux appels effectués pour organiser une entrevue. En conséquence, 13 entrevues ont été réalisées plutôt que 15, comme cela était initialement prévu. Les principales constatations tirées des entrevues sont intégrées à l'ensemble du présent rapport final.

2.1.2 Enquête auprès des coordonnateurs de la SAEA

Tous les coordonnateurs de la SAEA (n=54) dont le nom figure dans le site Web de la SAEA ont reçu le questionnaire visant à recueillir de l'information sur les activités de leur ministère liées à la SAEA et à connaître leurs opinions sur la raison d'être/la pertinence, la conception et l'exécution ainsi que l'incidence et le succès de la Stratégie.

Le questionnaire a été testé auprès de trois répondants afin de vérifier si les questions étaient claires et convenaient au public sondé. Des exemplaires bilingues sur papier du questionnaire ont été envoyés par la poste à tous les coordonnateurs de la SAEA à la mi-décembre. Ils ont été postés avec une enveloppe de retour adressée et affranchie, dans laquelle les répondants pouvaient renvoyer le questionnaire dûment rempli. Les questionnaires imprimés donnaient aussi aux répondants la possibilité de recevoir une version électronique du questionnaire qui pouvait être remplie à l'ordinateur. Au début de janvier, les coordonnateurs de la SAEA qui n'avaient pas encore renvoyé leurs questionnaires ont reçu un rappel par courriel. Un deuxième courriel de rappel a été expédié environ deux semaines plus tard (quatrième semaine de janvier).

Tests inclus, 28 questionnaires ont été renvoyés, soit un taux de réponse de 52 p. 100. La plus grande proportion de répondants (43 %) ont indiqué qu'ils occupaient le poste de coordonnateur de la SAEA dans leur ministère depuis au moins cinq ans, tandis que 25 p. 100 étaient coordonnateurs de la SAEA dans leur ministère depuis moins d'un an. Les répondants ont le plus souvent indiqué qu'ils travaillaient dans des sections ou divisions chargées de l'approvisionnement et des marchés. Un peu plus des deux tiers des répondants (68 %) ont indiqué que leur division ou section menait les activités suivantes à l'appui de l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones : promotion des objectifs de l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones, supervision des procédures de passation de marché, surveillance des contrats d'approvisionnement. Une forte proportion des répondants ont indiqué que leur section ou leur division achetait des biens et services (61 %) et tenait à jour et utilisait des listes de fournisseurs autochtones (50 %), tandis qu'une minorité (18 %) ont précisé qu'ils rencontraient des fournisseurs autochtones.

2.1.3 Sondage auprès d'entreprises ayant obtenu des marchés aux termes de la SAEA

TPSGC a transmis à PRA Inc. une base de données de tous les marchés accordés par TPSGC à des fournisseurs autochtones depuis l'instauration de la SAEA (1996) jusqu'à octobre 2006¹¹. Pour extraire de cet échantillon les marchés conclus aux termes de la SAEA, on a utilisé l'indicateur descriptif de l'accord commercial. Environ 500 fournisseurs ont été identifiés; toutefois, même si le nom de l'entreprise, son adresse et ses numéros de téléphone figuraient dans la base de données, aucune personne-ressource n'était nommée. Comme le fait d'utiliser le titre du poste plutôt que le nom du titulaire pour adresser les questionnaires (p. ex. « Le propriétaire ») se traduit souvent par un faible taux de réponse, et pour vérifier si certains fournisseurs retenus dans l'échantillon n'avaient pas déménagé ou fermé boutique, PRA a communiqué avec ces fournisseurs en novembre 2006 pour demander le nom d'une personne-ressource, confirmer l'adresse postale et aviser les fournisseurs qu'un questionnaire leur serait envoyé par la poste.

L'échantillon initial était composé de plus de 500 fournisseurs qui avaient conclu des marchés aux termes de la SAEA, mais les appels téléphoniques pour demander le nom d'une personne-ressource et confirmer les coordonnées ont révélé que de nombreux numéros de téléphone d'entreprise n'étaient plus en service. Des efforts ont été déployés pour retracer ces entreprises et leurs numéros de téléphone, mais dans bien des cas ils ont été vains. L'échantillon a donc été ramené à 310 entreprises, mais il n'a tout de même pas été possible de trouver des personnes-ressources pour chacune de ces entreprises.

Des questionnaires d'enquête ont été envoyés par la poste aux entreprises de l'échantillon, et des rappels postaux ont suivi environ deux semaines plus tard. En outre, des suivis téléphoniques ont permis de vérifier si les questionnaires avaient été reçus et d'encourager les personnes-ressources à remplir et à renvoyer ces questionnaires. Lors de ces appels, on offrait aussi aux entreprises de leur envoyer le questionnaire par télécopieur ou encore en version électronique, par courriel. Un deuxième appel de suivi a été fait deux ou trois semaines plus tard, pour rappeler aux entreprises de remplir le questionnaire, et les entreprises pouvaient alors répondre aux questions par téléphone. Grâce à ces efforts répétés, 92 questionnaires ont été remplis, ce qui correspond à un taux de réponse d'environ 30 p. 100 (ce qui est considéré comme un bon taux de réponse pour un sondage réalisé auprès d'entreprises).

En moyenne, les répondants au sondage étaient en affaires depuis neuf ans. Plus de la moitié des entreprises (57 %) ont indiqué qu'elles étaient entièrement détenues par des Autochtones, alors que 26 p. 100 ont déclaré qu'elles étaient à 51 p. 100 autochtones. Une diversité de secteurs étaient représentés, mais les principaux étaient ceux du bâtiment (28 %), de la fabrication (20 %), des services gouvernementaux (15 %), des services de santé et sociaux (14 %), des services commerciaux (14 %), de la vente en gros et au détail (13 %) et d'autres industries des services (13 %)¹². Le nombre médian d'employés à temps plein était de six, et près d'un cinquième des entreprises (18 %) ont indiqué qu'elles avaient un employé ou moins. Près du tiers (29 %) ont indiqué qu'au cours du dernier exercice financier, leurs revenus étaient de 250 000 \$ ou moins, tandis que 15 p. 100 ont déclaré des revenus de

¹¹ Pour constituer cet échantillon, TPSGC a fourni tous les documents (originaux et modifications) relatifs aux processus concurrentiels et non concurrentiels codés selon les accords commerciaux connexes aux ERTG (Ententes sur les revendications territoriales globales), au programme des marchés réservés ou dont les fournisseurs s'étaient auto-identifiés comme Autochtones.

¹² Mentionnons que les répondants pouvaient choisir plus d'un secteur.

plus de 5 000 000 \$. Au cours du dernier exercice, le pourcentage médian de la valeur totale des ventes au gouvernement fédéral était de 43 p. 100, et un peu plus d'une entreprise sur 10 (12 %) a indiqué que toutes ses ventes avaient été faites au gouvernement fédéral.

2.1.4 Sondage auprès des gestionnaires ministériels du matériel

Les noms et coordonnées des gestionnaires ministériels du matériel constituant l'échantillon provenaient du site Web de Contrats Canada. Le questionnaire a été testé auprès de deux gestionnaires du matériel pour vérifier si les questions et le libellé étaient appropriés. Au cours de la deuxième semaine de décembre 2006, les gestionnaires du matériel de l'échantillon (n=666) ont reçu le questionnaire par la poste et par courriel, ce qui leur permettait de le remplir sous forme électronique ou imprimée. Un premier courriel de rappel a été expédié au début de janvier 2007, suivi d'un deuxième vers la fin de janvier 2007.

Une petite partie des personnes figurant dans l'échantillon initial avaient déménagé ou ont quitté leurs fonctions (n=17, 3 %) ou encore ont indiqué qu'elles n'avaient pas la compétence voulue pour remplir le questionnaire (n=11, soit 2 %). En tout, 144 questionnaires ont été renvoyés, ce qui équivaut à un taux de réponse de 23 p. 100 de l'échantillon formé des gestionnaires restants. Plus de la moitié des répondants (54 %) ont indiqué qu'ils remplissaient les fonctions de gestionnaire ministériel du matériel dans leur ministère depuis au moins cinq ans, alors que près du tiers (29 %) comptait entre une et cinq années d'expérience comme gestionnaires du matériel dans leur ministère, et que 15 p. 100 avaient moins d'une année d'expérience.

2.1.5 Évaluation de base de données/examen de la documentation

TPSGC a fourni une base de données produite au moyen de son Système d'information sur les acquisitions (SIA) pour tous les marchés (réservés ou en régime de concurrence) conclus par le ministère avec des fournisseurs autochtones depuis l'avènement de la SAEA, en 1996¹³. La base de données comprenait aussi le nom, l'adresse, le secteur d'activité et la taille (nombre d'employés) des entreprises ayant obtenu ces contrats, les dates et la valeur monétaire des contrats ainsi que le ministère au nom duquel chaque marché avait été accordé. Cette information a été analysée pour produire un profil des marchés de la SAEA et des entreprises ayant obtenu des marchés aux termes de la SAEA ainsi que pour comparer l'activité de passation de marchés due à la SAEA et la passation de marchés en général. Les constatations clés de l'évaluation de la base de données sont intégrées au présent rapport final.

AINC a fourni un certain nombre de rapports ministériels sur le rendement pour la SAEA et les données relatives aux vérifications menées par CVC, aux fins d'examen. Les constatations de l'examen de la documentation sont également intégrées au présent rapport.

¹³ La base de données comprenait tous les marchés (originaux et modifications) octroyés par TPSGC par processus concurrentiel ou non concurrentiel et codés selon l'accord commercial connexe aux ERTG (Ententes sur les revendications territoriales globales), le programme de marchés réservés ou les fournisseurs s'étant auto-identifiés comme Autochtones.

2.2 Limites des données

L'évaluation donne une idée de la légitimité apparente de la SAEA ainsi que de son concept, de son exécution et de son incidence, mais il importe de comprendre les limites des données. Rien n'a été négligé pour recueillir des données factuelles concrètes, mais peu de mesures du rendement sont compilées afin d'évaluer l'incidence de la SAEA. Cet obstacle est survenu dans le cadre de la première évaluation de la SAEA, et des recommandations ont alors été formulées dans le but d'améliorer les rapports. Toutefois, il n'est toujours pas obligatoire de produire des rapports standard, car il a été décidé d'attendre la conclusion de l'examen pangouvernemental de l'approvisionnement actuellement en cours avant de passer à cette activité. Comme il était impossible d'obtenir les données brutes de tous les ministères fédéraux, l'évaluation s'appuie sur les données de TPSGC ainsi que sur les données recueillies grâce aux sondages auprès des coordonnateurs de la SAEA, des gestionnaires du matériel et des représentants des entreprises. Il s'agit souvent de perceptions ou d'opinions. Il convient de souligner que les données subjectives, malgré leur valeur, ne permettent pas toujours de bien évaluer les effets réels.

Quant à l'enquête auprès des fournisseurs autochtones, signalons que l'échantillon était constitué uniquement de fournisseurs qui avaient conclu des marchés avec TPSGC (directement ou pour un autre ministère), car les données relatives aux contrats conclus directement avec d'autres ministères n'étaient pas disponibles. Par ailleurs, l'échantillon comprenait des offres permanentes qui n'avaient pas été utilisées, et un certain nombre d'entreprises avaient fermé leurs portes. Certaines des entreprises ignoraient l'existence de la SAEA, même si les dossiers indiquaient qu'elles avaient obtenu au moins un marché en vertu de la SAEA. Divers facteurs peuvent expliquer cet état de choses, dont le roulement du personnel et l'arrivée d'une relève ainsi que la difficulté qu'on a parfois à se souvenir de détails au sujet de marchés conclus des années auparavant.

L'évaluation de la base de données se heurte aux mêmes limites, et il convient de signaler que les entreprises considérées comme des fournisseurs autochtones se sont auto-identifiées, mais que leurs déclarations à cet égard n'ont pas nécessairement été vérifiées.

Sur le plan méthodologique, pour évaluer l'incidence et la portée de la Stratégie, il aurait été utile de procéder à un sondage général auprès des entreprises autochtones au Canada, et non pas seulement auprès de celles ayant déclaré qu'elles avaient conclu de tels marchés, afin d'évaluer les connaissances et l'opinion des entreprises autochtones en général au sujet de la Stratégie. On aurait de la sorte pu avoir une meilleure idée des éventuelles lacunes de la Stratégie, mais il aurait peut-être été difficile de constituer un échantillon valable d'entreprises autochtones. Par ailleurs, certaines méthodes qualitatives, par exemple le recours à des groupes de discussion ou de travail et à des entrevues auprès d'entreprises autochtones, auraient pu permettre de mieux approfondir le sujet que des données d'enquête quantitatives.

Le taux de réponse au sondage auprès des gestionnaires ministériels du matériel a été plutôt faible (23 %), et même si le taux de réponse des coordonnateurs de la SAEA était supérieur (52 %), près de la moitié d'entre eux n'ont pas répondu à l'enquête, malgré des suivis répétés. La méthode d'évaluation initiale prévoyait la participation des SMA pour améliorer les taux de réponse au sondage. Au départ, il était prévu que le SMA d'AINC adresserait un courriel directement aux gestionnaires du matériel et aux coordonnateurs de la SAEA, afin de les encourager à remplir et à renvoyer le questionnaire que PRA leur avait envoyé directement; on a par la suite déterminé qu'il ne convenait pas qu'un SMA d'AINC

s'adresse directement à des subalternes dans d'autres ministères. L'approche a donc été ainsi modifiée : le SMA d'AINC devait correspondre avec les SMA d'autres ministères qui, on l'espérait, encourageraient les gestionnaires du matériel et les coordonnateurs de la SAEA de leurs ministères respectifs à remplir le questionnaire qu'ils avaient reçu. Malheureusement, en raison notamment de départs récents à AINC, cette correspondance n'a pas pu être approuvée et envoyée avant la fin de l'enquête. Si l'approche d'évaluation faisant appel à des personnes-ressources avait été adoptée comme prévu, et si les SMA avaient plus fermement appuyé la démarche, le taux de réponse aurait pu être supérieur.

2.3 Principales questions d'évaluation

L'évaluation visait à répondre aux questions clés suivantes :

- ▶ raison d'être/pertinence et opportunité de la SAEA, de ses éléments, de son objectif et des effets escomptés;
- ▶ conception et exécution de la Stratégie, y compris l'opportunité, la clarté et l'efficacité des lignes directrices et des critères d'admissibilité de la SAEA et les moyens d'évaluer l'admissibilité des entreprises autochtones et de faire en sorte que les ministères fédéraux se conforment aux exigences de la SAEA;
- ▶ incidence/succès de la Stratégie, y compris la concrétisation plus ou moins complète des effets directs et indirects escomptés, la production de résultats inattendus et la portée de la Stratégie;
- ▶ rentabilité et leçons apprises, y compris les faiblesses et les points forts apparents de la SAEA, les solutions de rechange et les orientations futures qui permettraient de promouvoir le développement des entreprises autochtones.

3.0 Constatations

La présente section expose les constatations de l'évaluation. Les résultats sont répartis en quatre sections correspondant aux principales questions d'évaluation : raison d'être et pertinence; conception et exécution; incidence et succès; rentabilité, leçons apprises et solutions de rechange. Chaque section se termine par un résumé des constatations.

3.1 Raison d'être/pertinence

Cette section présente les constatations relatives à la raison d'être et à la pertinence de la SAEA.

3.1.1 Raison d'être de la SAEA et de ses éléments

Cette section traite de la raison d'être de la SAEA et de ses éléments ainsi que de leur pertinence apparente, en s'appuyant sur la documentation disponible, et elle discute des entrevues avec le personnel de programme de la SAEA et du sondage auprès des coordonnateurs de la SAEA. Il s'agissait de préciser la raison d'être de la SAEA et d'évaluer la pertinence qu'elle a encore aujourd'hui, plus de dix ans après son instauration.

Le document intitulé *SAEA – Lignes directrices pour les acheteurs et les fonctionnaires du gouvernement*, révisé en décembre 2005, indique qu'essentiellement, la SAEA visait à favoriser la conclusion de marchés entre le gouvernement fédéral et les entreprises autochtones. En établissant la SAEA, le gouvernement fédéral reconnaissait que le nombre d'entreprises autochtones, tout comme le nombre des diplômés autochtones des collèges et des universités, avait augmenté et que les milieux d'affaires autochtones avaient la capacité et la possibilité de participer beaucoup plus étroitement au processus d'approvisionnement fédéral. Le gouvernement reconnaissait aussi que « beaucoup d'entreprises, en particulier les petites entreprises, considèrent les marchés fédéraux comme l'un des principaux moyens par lesquels accroître leur viabilité économique et leur rentabilité¹⁴. » Il est donc évident que l'amélioration de la rentabilité des entreprises autochtones, en particulier les petites entreprises autochtones, s'inscrit également dans la raison d'être de la Stratégie. Il faut en outre promouvoir les coentreprises parce que « bien que beaucoup d'entreprises autochtones ne soient peut-être pas en mesure de soumissionner de très grands projets, elles peuvent améliorer leur position concurrentielle en nouant et développant des partenariats et des alliances stratégiques avec d'autres fournisseurs¹⁵. » On s'attend à ce que les marchés attribués aux termes de la SAEA procurent des avantages socio-économiques aux entreprises autochtones et à ce que plus d'entreprises autochtones améliorent « leur position concurrentielle dans l'ensemble de l'économie canadienne¹⁶. » Les lignes directrices relatives à la SAEA précisent que « la SAEA se fonde sur les principes de renforcement de la capacité des entreprises autochtones, de valeur ajoutée par ces entreprises et d'avantages manifestes

¹⁴ SAEA - Lignes directrices pour les acheteurs et les fonctionnaires du gouvernement, section 1.1.1

¹⁵ SAEA - Lignes directrices pour les acheteurs et les fonctionnaires du gouvernement, section 3.2.1

¹⁶ SAEA - Lignes directrices pour les acheteurs et les fonctionnaires du gouvernement, section 3.1.1

offerts à la collectivité autochtone¹⁷. » Les effets/avantages escomptés de la SAEA sont exposés plus en détail à la section 3.1.2.

Pour préciser le fondement théorique actuel de la Stratégie et de chacun de ses éléments, le personnel de programme de la SAEA devait définir la raison d'être de la SAEA dans son ensemble ainsi que la raison d'être des marchés réservés, des activités de développement et d'information des fournisseurs, des objectifs de rendement ministériels et des mécanismes encourageant les coentreprises entre entreprises autochtones et non autochtones :

- ▶ Selon le personnel de programme, la SAEA vise à aider les entreprises autochtones à profiter des possibilités de conclure des marchés fédéraux, ce qui favorise le développement des entreprises autochtones.
- ▶ Selon le personnel de programme, les marchés réservés permettent aux entreprises autochtones d'acquérir de l'expérience, de se développer et, finalement, de renforcer leur capacité d'obtenir des marchés fédéraux en régime de concurrence. Il a fait valoir que les marchés réservés étaient particulièrement importants pour les nouvelles entreprises autochtones qui pourraient avoir de la difficulté à obtenir des marchés en régime de concurrence.
- ▶ Selon le personnel de programme, les activités de développement et d'information des fournisseurs visent à aider les entreprises autochtones à apprendre comment tirer parti des possibilités de conclure des marchés fédéraux et à commercialiser leurs services. Même si les répondants ont indiqué que cette raison demeurerait valable, certains ont signalé qu'il fallait aider les entreprises autochtones à se développer sans compter sur les marchés réservés.
- ▶ Selon le personnel de programme, les objectifs de rendement ministériels visent à encourager les ministères fédéraux à inclure des fournisseurs autochtones dans leur chaîne d'approvisionnement, mais certains répondants s'interrogeaient sur la validité de cette raison, puisque rien ne permet d'assurer la conformité.
- ▶ Selon le personnel de programme, les coentreprises ont pour but d'aider les entreprises autochtones à se développer et à devenir plus compétitives en leur permettant d'établir des partenariats avec d'autres entreprises afin de remporter des marchés plus importants que ceux qu'elles pourraient exécuter seules. Le personnel de programme a indiqué qu'en principe cette activité devrait permettre aux entreprises autochtones d'apprendre, de se développer et d'élargir leurs réseaux pour, finalement, être en mesure de décrocher à elles seules d'importants marchés.

¹⁷ SAEA - Lignes directrices pour les acheteurs et les fonctionnaires du gouvernement, section 3.2.4.

Dans le cas du personnel de programme de la SAEA, les résultats du sondage indiquent que ces fonctionnaires considèrent eux aussi que la SAEA et ses éléments conservent leur raison d'être. Comme le montre le tableau 1, plus des trois quarts des coordonnateurs de la SAEA reconnaissent que la SAEA demeure valable, que les objectifs de rendement ministériels devraient continuer d'englober l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones, que les marchés réservés constituent un moyen utile pour appuyer le développement économique autochtone. Dans l'ensemble, l'appui à l'égard des coentreprises et des ententes de sous-traitance est légèrement plus faible, mais la plupart des répondants conviennent néanmoins que ces activités sont encore justifiées. Il semble que la plupart des coordonnateurs de la SAEA reconnaissent aussi l'utilité des activités de développement des fournisseurs, puisque les deux tiers (64 %) ne croient pas que les activités de développement des fournisseurs sont moins importantes aujourd'hui qu'il y a cinq ans.

Tableau 1 : Opinion des coordonnateurs de la SAEA au sujet de la raison d'être de la SAEA et de ses éléments (coordonnateurs de la SAEA, n=28)					
<i>Veillez indiquer dans quelle mesure vous acceptez les affirmations suivantes au sujet de la raison d'être de la SAEA et de ses éléments</i>	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas vraiment d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas/ Aucune réponse
La raison d'être de la SAEA est toujours valable 10 ans après l'instauration de la Stratégie.	39 %	43 %	11 %	4 %	4 %
Le programme des marchés réservés aux fournisseurs autochtones aux termes de la SAEA est toujours valable comme outil pour appuyer le développement économique autochtone.	32 %	46 %	14 %	4 %	4 %
Les objectifs de rendement des ministères devraient comprendre le niveau d'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones.	43 %	39 %	4 %	7 %	7 %
Les activités de développement des fournisseurs sont moins importantes aujourd'hui qu'il y a cinq ans.	14 %	11 %	36 %	29 %	11 %
Il est toujours vraiment nécessaire d'encourager les partenariats (coentreprises et ententes de sous-traitance) entre fournisseurs autochtones et non autochtones.	18 %	54 %	14 %	-	14 %
Le programme des marchés réservés est un bon moyen d'accroître l'emploi à temps plein dans la population autochtone.	21 %	46 %	7 %	4 %	21 %
Nota : Les totaux ne correspondent peut-être pas à 100 p. 100 en raison de l'arrondissement.					

3.1.2 Pertinence et opportunité apparentes des objectifs et des effets escomptés

L'objectif et les effets directs et indirects escomptés de la SAEA sont exposés au tableau 2. Les entrevues avec le personnel de programme de la SAEA et les agents d'approvisionnement principaux ainsi que les résultats du sondage auprès des coordonnateurs de la SAEA, des gestionnaires du matériel et des entreprises autochtones ont été utilisés pour déterminer dans quelle mesure ces intervenants considèrent que les objectifs et les effets escomptés de la Stratégie sont pertinents et opportuns.

Tableau 2 : Objectif et effets escomptés de la SAEA

Objectif officiel de la SAEA : favoriser le développement des entreprises autochtones en augmentant leur part des marchés des ministères et des organismes fédéraux.

Effets directs escomptés de la SAEA :

- ▶ augmentation du nombre de contrats conclus avec les entreprises autochtones
- ▶ augmentation de la valeur des contrats conclus avec des entreprises autochtones (marchés réservés et processus normal)
- ▶ augmentation du nombre d'entreprises autochtones qui font des soumissions pour l'obtention de contrats fédéraux
- ▶ augmentation de l'investissement dans des entreprises et des démarrages d'entreprises autochtones
- ▶ renforcement des capacités des entreprises grâce au transfert des compétences
- ▶ augmentation du nombre de partenariats entre entreprises autochtones et non autochtones

Effets indirects escomptés de la SAEA :

- ▶ accroissement de l'emploi durable
- ▶ accroissement des possibilités de débouchés dans d'autres marchés
- ▶ mise au point de gammes de produits pour répondre aux nouvelles demandes
- ▶ répercussions socio-économiques positives comprenant la réduction de la dépendance à l'égard de l'aide sociale

Source : Évaluation de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, 2002 (modèle logique de la SAEA)

Tant le personnel de programme de la SAEA que les agents d'approvisionnement principaux devaient dire si les objectifs et les effets escomptés de la SAEA, directs et indirects, tel qu'ils figurent au tableau 2, étaient encore pertinents et s'il convenait de les modifier. Tous les membres du personnel de programme ont affirmé que les objectifs et les effets escomptés de la SAEA demeuraient pertinents, mais quelques-uns ont signalé que les attentes étaient élevées et dépassaient amplement ce que la SAEA pouvait offrir. Les agents d'approvisionnement principaux convenaient généralement que les objectifs et les effets escomptés de la SAEA demeuraient pertinents, mais quelques-uns ont exprimé des préoccupations quant aux éventuelles conséquences d'une augmentation du nombre de partenariats entre entreprises autochtones et non autochtones, faisant valoir que tous les partenariats n'étaient pas légitimes et que les entreprises autochtones obtenaient moins d'avantages lorsque le travail n'était pas réalisé dans une certaine mesure par des travailleurs autochtones.

La figure 1 montre les taux de réponse positive des coordonnateurs de la SAEA et des gestionnaires du matériel relativement aux énoncés sur la pertinence et l’opportunité des objectifs et des effets escomptés de la SAEA. Les coordonnateurs de la SAEA et les gestionnaires du matériel étaient plus enclins à convenir qu’il fallait multiplier les possibilités des entreprises autochtones sur d’autres marchés et augmenter le nombre d’entreprises autochtones qui soumissionnent pour obtenir des marchés fédéraux. Ils étaient moins portés à dire que l’augmentation du nombre de partenariats entre entreprises autochtones et non autochtones se traduirait par une augmentation de la valeur des marchés réservés, et qu’il faudrait accroître la valeur des marchés conclus entre leur ministère et des entreprises autochtones. L’appui à l’égard des objectifs était plus marqué chez les coordonnateurs de la SAEA que chez les gestionnaires du matériel, et moins de la moitié des gestionnaires du matériel reconnaissaient la nécessité, pour leur ministère, d’augmenter le nombre ou la valeur des marchés accordés à des entreprises autochtones. Environ le quart des répondants ont répondu négativement à chacun des énoncés, et une proportion similaire n’a pas répondu ou a dit ne pas savoir.

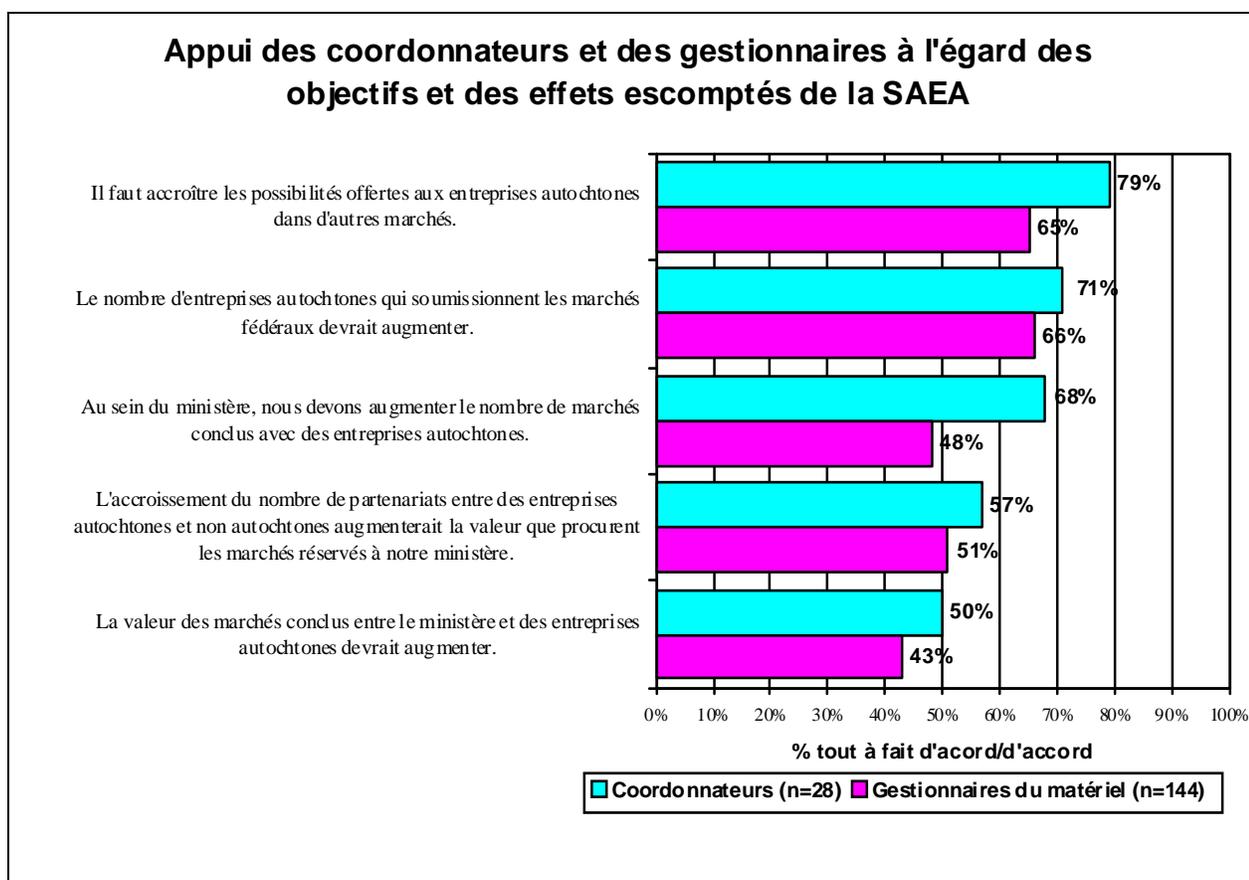


Figure 1

Les effets indirects escomptés de la SAEA supposent que les effets positifs de la Stratégie seraient répercutés des entreprises vers les collectivités. Pour le vérifier, on a demandé aux entreprises autochtones d’indiquer dans quelle mesure la réussite/rentabilité d’une entreprise autochtone influe sur la prospérité globale de la collectivité dans laquelle elle est installée. Les trois quarts des répondants des entreprises (76 %) ont indiqué que la réussite ou la rentabilité d’une entreprise autochtone influait au moins dans une certaine mesure sur la prospérité globale de la collectivité dans laquelle cette entreprise

est implantée, et près des quatre dixièmes (37 %) ont indiqué que la réussite d'une entreprise autochtone avait un effet marqué sur la prospérité de la collectivité.

3.1.3 Utilité perçue de la SAEA pour ce qui est de stimuler la réussite des entreprises

Pour bien cerner la logique de la Stratégie et son utilité perçue relativement à la réussite des entreprises autochtones, on a demandé au personnel de programme de la SAEA et aux agents d'approvisionnement principaux quel était, selon eux, le rôle joué par la Stratégie à cet égard. Les agents de programme de la SAEA ont indiqué que la SAEA devait offrir aux entreprises autochtones des occasions d'obtenir des marchés fédéraux. Quelques-uns espéraient qu'avec le temps, les entreprises autochtones iraient au-delà de la SAEA et réussiraient à obtenir des marchés fédéraux sans s'appuyer sur la SAEA. Les agents d'approvisionnement principaux ont indiqué que les salons professionnels et la disponibilité du personnel de programme de la SAEA, vers qui les entreprises autochtones peuvent se tourner, favorisaient la réussite des entreprises autochtones. Certains, toutefois, ont déclaré que la Stratégie ne réussirait que dans la mesure où elle serait mieux connue, et qu'il fallait intensifier les activités d'éducation auprès des fonctionnaires, en particulier les gestionnaires et les agents d'approvisionnement. Comme le personnel de programme de la SAEA, certains agents d'approvisionnement principaux ont affirmé que la SAEA jouait un rôle important parce qu'elle permettait aux entreprises autochtones de conclure des marchés fédéraux, ce que ces entreprises étaient incapables de faire auparavant, et donc d'acquérir de l'expérience. Deux ou trois agents, toutefois, ont indiqué que la SAEA avait eu un effet sensible sur certaines entreprises autochtones, mais non pas sur toutes, notamment en raison de certaines ambiguïtés relatives à la teneur autochtone et aux coentreprises.

Pour mieux définir les indicateurs appropriés pour évaluer la réussite de la SAEA, le personnel de programme de la SAEA devait indiquer quels résultats directs et indirects témoigneraient du succès de la SAEA. Selon eux, il faudrait s'attendre à une augmentation du nombre de marchés conclus avec des fournisseurs autochtones et à une hausse du nombre d'entreprises autochtones actives. Les effets indirects escomptés comprendraient l'existence de fournisseurs autochtones qui assurent un leadership communautaire et servent de modèles aux jeunes autochtones ainsi qu'une augmentation du nombre d'emplois, une amélioration de la viabilité des emplois et une augmentation de la capacité. Pour évaluer la réussite de la SAEA, on a indiqué qu'il faudrait compiler le nombre d'emplois et d'occasions de formation et de stage créés pour les Autochtones et déterminer si les entreprises ont pu prendre de l'expansion et dans quelle mesure, établir le nombre de nouveaux employés qui ont pu se libérer de l'aide sociale, découvrir si les ventes et les marges bénéficiaires ont augmenté et dans quelle mesure, et déterminer si les entreprises ont pu saisir des occasions sur le marché international – à l'heure actuelle, ces indicateurs ne sont pas surveillés et ils ne sont commentés dans aucun rapport.

3.2 Concept/exécution

La section qui suit porte sur le concept et l'exécution de la SAEA, y compris les attentes à l'égard des ministères fédéraux, les mécanismes de conformité et les critères d'admissibilité.

3.2.1 Attentes à l'égard des ministères fédéraux à l'appui de la SAEA

Les documents relatifs à la SAEA ont été examinés afin de dégager les attentes à l'égard des ministères fédéraux appuyant la SAEA. Pour évaluer la clarté des attentes et les connaissances à leur sujet, on a demandé au personnel de programme de la SAEA et aux agents d'approvisionnement principaux de décrire ce que les ministères fédéraux devaient faire pour appuyer la SAEA et d'expliquer comment ces attentes avaient évolué.

La politique sur la SAEA, diffusée sur le site Web du CT, comprend les affirmations suivantes concernant les attentes à l'égard des ministères fédéraux relativement à la SAEA :

- ▶ « Tous les ministères et organismes doivent mettre sur pied des activités de promotion des fournisseurs destinées précisément aux entreprises autochtones ou y [participer]. »
- ▶ « Il est essentiel que les administrateurs des marchés sachent quelles sont les entreprises autochtones en affaires et quelles sont leurs compétences, particulièrement dans les régions. On attend des ministères fédéraux qu'ils prêchent par l'exemple en concluant des marchés avec des entreprises autochtones qualifiées. »
- ▶ « Tous les ministères et organismes sont autorisés et invités à réserver d'autres commandes dans le cadre du programme des commandes réservées aux entreprises autochtones lorsqu'ils jugent que cette pratique est rentable. »
- ▶ « Chaque ministère ou organisme ayant un budget de marché de plus de un million de dollars doit élaborer des objectifs de rendement pluriannuels pour la conclusion de marchés avec les entreprises autochtones. »
- ▶ « Les ministères doivent recueillir, aux fins d'examen et de vérification, des données sur les marchés d'approvisionnement de sorte que l'efficacité de la présente politique puisse être évaluée et [que] des rapports appropriés puissent être présentés au Conseil du Trésor. »¹⁸

On a demandé au personnel de programme de la SAEA et aux agents d'approvisionnement principaux ce que les ministères fédéraux devaient faire pour appuyer la SAEA et comment les attentes avaient évolué. En réponse, ils ont généralement mentionné des attentes correspondant à celles exposées dans la documentation sur la SAEA. Le personnel de programme a indiqué que les ministères fédéraux devaient connaître l'existence de la SAEA et l'utiliser, fixer des cibles en matière d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, promouvoir les intérêts des fournisseurs autochtones et chercher activement des possibilités de marché avec ces fournisseurs. Les agents d'approvisionnement principaux ont eux

¹⁸ SAEA – Politique, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=13706§ion=text>

aussi indiqué que les ministères devaient respecter la SAEA, fixer des cibles pour l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones et produire des rapports et promouvoir la Stratégie et les entreprises autochtones en général. Certains agents d'approvisionnement principaux ont indiqué que leur ministère était proactif et réservait des marchés aux entreprises autochtones, mais d'autres ont affirmé que leur ministère ne recourait pas aux marchés réservés puisque cela ne s'appliquait pas dans son contexte ou parce qu'il pouvait atteindre ses cibles d'autre façon. Les agents de programme et les agents d'approvisionnement principaux ont généralement indiqué que les attentes n'avaient pas changé, mais certains agents de programme ont mentionné que tous les ministères fédéraux n'y avaient pas satisfait.

3.2.2 Mécanismes de conformité

Les entrevues avec le personnel de programme de la SAEA et les agents d'approvisionnement principaux et le sondage auprès des coordonnateurs de la SAEA ont permis de déterminer quels mécanismes sont en place pour veiller à ce que les ministères respectent les exigences de la SAEA, d'évaluer l'efficacité apparente de ces mécanismes et de solliciter des suggestions pour les améliorer.

Le personnel de programme de la SAEA et les agents d'approvisionnement principaux ont mentionné que les mesures suivantes contribuaient à assurer la conformité aux règles de la SAEA :

- ▶ La SAEA est intégrée à la Politique du Conseil du Trésor sur les marchés.
- ▶ Un membre de l'équipe de la SAEA surveille le système MERX pour veiller à ce que les marchés ayant les caractéristiques appropriées soient réservés et il communique avec les agents d'approvisionnement pour leur indiquer quels marchés devraient être réservés.
- ▶ Les ministères fédéraux établissent des cibles annuelles pour l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones et ils déclarent leur progrès dans les rapports de fin d'année destinés aux sous-ministres.
- ▶ Le personnel de la SAEA communique avec les ministères qui n'ont pas atteint leurs cibles pour les encourager à faire plus à cet égard l'année suivante ou pour découvrir les raisons de cet échec.

Nombre d'agents d'approvisionnement principaux jugeaient ces moyens efficaces pour assurer la conformité, mais le personnel de programme croyait qu'il fallait renforcer les mécanismes de conformité. Selon le personnel de programme, il conviendrait de lier l'atteinte des cibles à la rémunération, et le Secrétariat du Conseil du Trésor, les SMA et le Bureau du vérificateur général devaient s'engager plus nettement à l'égard de la conformité. Quelques agents d'approvisionnement principaux ont mentionné qu'il serait possible d'améliorer la conformité grâce à la politique, à un engagement plus marqué de la part de la haute direction et à une intensification des activités de suivi et de surveillance des objectifs.

Moins de la moitié des coordonnateurs de la SAEA (43 %) ont indiqué que des mécanismes efficaces garantissaient la conformité à la SAEA; 39 p. 100 croyaient qu'il n'y avait pas de mécanismes efficaces, et 18 p. 100 ne pouvaient pas se prononcer. Ceux qui ont indiqué qu'il n'y avait pas de mécanismes efficaces étaient priés d'expliquer ce qu'il fallait faire pour améliorer la conformité. Les répondants ont répondu que rien n'encourageait les ministères à se conformer, qu'il n'y avait pas de sanction en cas de

non-conformité, et qu'il fallait offrir plus de formation aux membres du personnel, tant les nouveaux venus que le personnel en place.

Nombre de coordonnateurs de la SAEA (29 %) ignoraient quels mécanismes visaient à encourager leur ministère à atteindre ses objectifs de rendement ou n'ont pas répondu. Ceux qui ont répondu ont surtout indiqué que l'atteinte des objectifs de rendement constituait une priorité, et que des exigences étaient intégrées dans les contrats et les outils de TPSGC (voir le tableau 3).

Tableau 3 : Quels mécanismes encouragent votre ministère à atteindre ses objectifs de rendement en ce qui a trait aux marchés conclus avec des fournisseurs autochtones? (Coordonnateurs de la SAEA, n=28)		
	n	%
Conviction/priorité officielle/habitude	5	18 %
Exigences des contrats/outils de TPSGC/processus d'inscription	5	18 %
Sensibilisation des fournisseurs	4	14 %
Offres permanentes de fournisseurs autochtones	3	11 %
Conseils/formation dispensés par les agents d'approvisionnement	3	11 %
Vérifications/diffusion des résultats	2	7 %
Autres	3	11 %
NSP/PDR	8	29 %
Nota : Les répondants pouvaient sélectionner plus d'une réponse. Les totaux peuvent dépasser les 100 %.		

Bref, il ne semble pas y avoir de moyens coercitifs pour obliger les ministères fédéraux à respecter la SAEA ni de sanctions officielles pour les ministères qui ne réservent pas de marchés comme il se doit ou qui n'atteignent pas leurs objectifs de rendement. Les réponses des intervenants traduisent la nécessité de sanctions en cas de non-conformité et semblent aussi indiquer que la multiplication des activités de formation sur la SAEA et un engagement accru envers la Stratégie aux échelons supérieurs du ministère pourraient améliorer la conformité.

L'évaluation de la SAEA réalisée en 2002 concluait que l'absence de moyens pour assurer la conformité à la SAEA constituait un problème, et les auteurs recommandaient d'améliorer l'application de la Stratégie. Pour donner suite à cette évaluation, un Groupe de travail interministériel a été créé pour revitaliser la SAEA et examiner les recommandations de l'évaluation. Le Groupe de travail et un comité directeur de SMA ont envisagé « d'appliquer des pénalités à la rémunération au rendement des hauts fonctionnaires en vue de les inciter à rendre obligatoire l'utilisation de la SAEA par les responsables des achats de leurs ministères respectifs », mais cette idée a été rejetée au profit d'une stratégie de communications pangouvernementales¹⁹.

¹⁹ SAEA, Rapport sur le rendement 2004, page 19.

3.2.3 Implantation et appui dans les ministères

Tous les volets de l'étude ont servi à évaluer le niveau et la cohérence de la mise en œuvre et du soutien de la SAEA dans les ministères.

On a demandé au personnel de programme de la SAEA si les gestionnaires et les agents d'approvisionnement comprenaient, appuyaient et utilisaient la SAEA, et si la mise en œuvre de la SAEA avait été uniforme dans tous les ministères. Les répondants ont indiqué que la majorité des gestionnaires et des agents d'approvisionnement comprenaient et appuyaient la SAEA, mais non pas tous, et que le roulement du personnel présentait un défi à cet égard. Il n'y avait pas consensus quant à l'uniformité d'application de la SAEA dans les ministères; certains considéraient que la mise en œuvre était cohérente alors que d'autres la jugeaient quelque peu inégale.

On a demandé aux agents d'approvisionnement principaux si les gestionnaires et agents d'approvisionnement de leur ministère comprenaient, appuyaient et utilisaient la SAEA, et la majorité a répondu par l'affirmative. Quelques-uns ont toutefois signalé que tous n'étaient pas au courant des cibles de la SAEA et que certains hésitaient à conclure des marchés avec des entreprises autochtones parce qu'ils croyaient ne pas toujours optimiser les ressources. D'autres ont mentionné que la direction devrait mieux appuyer la SAEA, et deux ou trois ont fait valoir que les exigences de la SAEA étaient peut-être respectées, mais qu'on n'accordait pas nécessairement beaucoup d'importance à la Stratégie.

Un très faible pourcentage (7 %) des coordonnateurs de la SAEA qui ont répondu au sondage ont indiqué qu'ils étaient au courant de cas où le ministère n'avait pas respecté la SAEA en ne réservant pas un marché évalué à plus de 5 000 \$ et dont les Autochtones étaient les principaux bénéficiaires ou qu'ils savaient que le ministère n'avait pas atteint sa cible annuelle. De même, un petit nombre d'entre eux (11 %) ont indiqué que le ministère n'avait pas atteint ses objectifs de rendement annuels des trois dernières années.

Les coordonnateurs de la SAEA ont indiqué que leurs ministères avaient lancé diverses activités liées à la SAEA. Le plus souvent, il s'agissait d'instaurer des systèmes pour surveiller l'approvisionnement autochtone, de former les agents d'approvisionnement et d'examiner les politiques sur l'approvisionnement et les marchés (voir le tableau 4).

Tableau 4 : Quelles activités votre ministère a-t-il mises sur pied suite à l'instauration de la SAEA? (Coordonnateurs de la SAEA, n=28)		
Activité	n	%
Systèmes de surveillance des marchés conclus avec des entreprises autochtones	18	64 %
Formation à l'intention des agents d'approvisionnement	18	64 %
Examen des politiques en matière d'approvisionnement et de passation de marchés	17	61 %
Séances d'orientation internes en matière d'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones	16	57 %
Mise au point de documents sur l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones	13	46 %
Séances d'orientation externes à l'intention des entreprises autochtones	4	14 %
Rencontres avec les dirigeants autochtones – activités, salons professionnels ²⁰	3	11 %
Autres	1	4 %
NSP/PDR	2	7 %

Nota : Les répondants pouvaient sélectionner plus d'une réponse.
Les totaux peuvent dépasser les 100 %.

La majorité (71 %) des coordonnateurs de la SAEA croyaient que tous ou la majorité des agents de négociation des marchés de leur ministère étaient au fait de la SAEA, tandis que 11 p. 100 croyaient qu'environ la moitié l'était, que 7 p. 100 pensaient que certains l'étaient et que 11 p. 100 n'avaient pas d'opinion en la matière. Les coordonnateurs devaient aussi caractériser le soutien des agents de négociation de marchés de leur ministère à l'égard des divers éléments de la SAEA (voir le tableau 5). La plupart des coordonnateurs de la SAEA ont indiqué que les responsables des marchés appuyaient la SAEA comme outil pour promouvoir les entreprises autochtones et surveiller les marchés avec des entreprises autochtones, mais ils n'avaient pas d'opinion sur l'utilisation des marchés réservés et la désignation proactive de fournisseurs autochtones.

Tableau 5 : Attitude apparente des agents de négociation des contrats face aux divers éléments de la SAEA. (Coordonnateurs de la SAEA, n=28)				
Comment caractérisez-vous l'attitude des agents de négociation des contrats de votre ministère face aux éléments suivants de la SAEA?	Positive	Neutre	Négative	Ne sait pas
a. La SAEA comme outil de promotion des entreprises autochtones en général	61 %	36 %	4 %	-
b. Le recours aux marchés réservés	46 %	54 %	-	-
c. Le suivi des marchés avec des entreprises autochtones	54 %	39 %	7 %	-
d. Repérer de façon proactive d'éventuels fournisseurs autochtones	36 %	50 %	11 %	4 %
e. Informer AINC des marchés réservés	36 %	32 %	11 %	21 %
f. Aviser les clients ministériels des exigences de la SAEA	46 %	36 %	7 %	11 %

20

Onze pour cent des répondants ont inscrit « Autres » en réponse à cette question.

Les résultats du sondage auprès des coordonnateurs de la SAEA et du sondage auprès des gestionnaires du matériel indiquent des écarts entre les ministères en ce qui concerne le temps consacré à la SAEA, l'utilisation des marchés réservés et le niveau de connaissances que les gestionnaires du matériel doivent apparemment avoir au sujet de la SAEA. Le nombre d'heures que les coordonnateurs de la SAEA ont dit avoir consacré à des activités relatives à la SAEA en septembre 2006 variait, mais plus de la moitié (54 %) ont indiqué y avoir consacré cinq heures ou moins, dont 32 p. 100 qui ont déclaré une heure ou moins. La moitié des gestionnaires du matériel (49 %) ont indiqué qu'ils n'avaient pas utilisé les marchés réservés de la SAEA au cours de la dernière année, et 1 sur 5 (22 %) a répondu ne pas savoir ou n'a pas répondu, ce qui fait que moins de 1 sur 3 (29 %) a déclaré avoir utilisé les marchés réservés au moins une fois au cours de la dernière année. Un bon nombre de gestionnaires du matériel (43 %) ont indiqué que leurs activités quotidiennes nécessitaient une connaissance générale de la SAEA, et un petit nombre (29 %) ont indiqué qu'une connaissance moyenne était requise. Très peu (environ 10 %) ont dit qu'il fallait connaître à fond la Stratégie, et une proportion identique a déclaré qu'aucune connaissance particulière n'était nécessaire.

Les rapports annuels sur le rendement ministériel de quelques ministères fédéraux choisis (n=9), de diverses tailles, ont été examinés. Dans certains cas, les rapports ou les données de certaines années étaient absents ou manquaient de précision, et certaines incohérences ont été relevées quant à la nature des données et à leur présentation. Néanmoins, d'après les données disponibles, il semble qu'en règle générale, le respect des cibles de rendement relatives à l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones aux termes de la SAEA a augmenté au fil des ans. D'après les données disponibles, cinq des neuf ministères examinés n'avaient pas atteint les cibles de rendement pour 1998 ou 1999 (ou les deux années), tandis que seulement deux ministères n'avaient pas atteint leurs cibles de rendement en 2004 ou en 2005, et d'autres ministères ont dépassé leurs cibles de plus du double ces années-là.

Le rapport sur le rendement de la SAEA pour 2004 (dernière année pour laquelle les données sont disponibles) indique qu'une forte majorité de grands ministères²¹ atteignent ou dépassent les objectifs de rendement ministériels (d'après le rapport du SCT pour 2004, qui exclut les achats par carte de crédit, les commandes subséquentes à une offre à commande et les modifications). La seule exception est TPSGC, dont l'objectif en 2004 était de 11 400 000 \$ et qui a utilisé 4 461 000 \$, soit 39 p. 100 de la cible. Le total de l'objectif 2004 de tous les autres ministères était de 33 696 865 \$, et le rapport du SCT indique que 24 027 000 \$, soit 71 p. 100 de l'objectif, ont été utilisés, mais en 2002 et en 2003 d'autres ministères fédéraux ont nettement dépassé leurs objectifs. Dans l'ensemble, toutefois, le volume d'affaires orienté par les ministères et organismes fédéraux, selon le rapport du SCT, dépassait l'objectif de plus du double²².

3.2.4 Clarté des lignes directrices et des critères de la SAEA

Dans le contexte de la SAEA, le terme « Autochtones » englobe les Indiens inscrits, les Indiens non inscrits, les Métis et les Inuits qui sont citoyens canadiens et qui vivent normalement au Canada²³. Les critères d'admissibilité de la SAEA, exposés dans un avis de 1996 sur la Politique des marchés du

²¹ Défense nationale, Santé Canada, TPSGC, Pêches et Océans, Agence du revenu du Canada, Service correctionnel du Canada, Transports Canada et Patrimoine canadien.

²² Rapport sur le rendement de la SAEA, 2004, page 6.

²³ La Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones — Guide d'introduction à l'approvisionnement au gouvernement fédéral, p. 4, Affaires indiennes et du Nord Canada.

Conseil du Trésor, indiquent que les entreprises peuvent être des entreprises à propriétaire unique, des sociétés à responsabilité limitée, des coopératives, des partenariats ou des organismes sans but lucratif. Néanmoins, elles sont tenues de satisfaire aux critères suivants :

- ▶ L'entreprise est possédée et contrôlée à au moins 51 p. 100 par des Autochtones.
- ▶ Si l'entreprise compte six employés à temps plein ou plus, au moins le tiers doivent être des Autochtones.
- ▶ Pour les coentreprises et les consortiums, au moins 51 p. 100 doivent être possédés et contrôlés par une entreprise ou des entreprises autochtones, comme on l'a défini ci-dessus. S'il y a six employés ou plus qui travaillent pour la coentreprise ou le consortium, au moins le tiers doivent être des Autochtones.
- ▶ Si un fournisseur autochtone ou une coentreprise doit sous-traiter une partie des besoins, le volet autochtone du travail doit être maintenu. Les entrepreneurs doivent certifier qu'une entreprise autochtone effectuera au moins le tiers de la valeur de travaux exécutés aux termes du marché²⁴.

À la suite de l'évaluation réalisée en 2002, des efforts ont été déployés pour préciser la politique sur la SAEA. En consultation avec CVC, les entreprises autochtones et un Groupe de travail interministériel, on a précisé les critères d'admissibilité. Un avis a été diffusé sur le site Web de la SAEA pour résumer les précisions ainsi apportées à la politique et signaler que la nouvelle version fusionnait quatre Avis sur la Politique des marchés (APM) du Conseil du Trésor. Les précisions concernant les coentreprises et l'identité autochtone des entreprises sont résumées au tableau 6.

Précisions au sujet des coentreprises	Précisions au sujet de l'identité autochtone
<ul style="list-style-type: none">▶ « Des ententes écrites... qui attestent que la propriété et le contrôle sont détenus à au moins 51 p. 100 par l'entreprise autochtone doivent être signées par les parties concernées;▶ L'entreprise autochtone doit démontrer qu'elle possède la capacité et les ressources nécessaires pour fonctionner par elle-même, mais que la coentreprise lui permettrait d'améliorer et de développer ses affaires en lui offrant plus d'occasions et d'expertise;▶ L'entreprise autochtone aura l'autorité de prendre quotidiennement des décisions de gestion sur la coentreprise;▶ L'entreprise autochtone doit tenir des dossiers distincts sur les activités de la coentreprise »	<ul style="list-style-type: none">▶ « L'entreprise autochtone ne peut pas tenir lieu de ressource, de contribution ou de toute forme de considération dans le calcul de la propriété et du contrôle;▶ L'entreprise autochtone ne peut pas exister uniquement à titre d'entente de partage des coûts ou d'entreprise intermédiaire qui transfère des fonds à une entreprise non autochtone;▶ L'entreprise autochtone doit fournir des avantages considérables aux Autochtones, améliorant ou soutenant des initiatives de développement durable dans les collectivités autochtones. »

Source : site Web de la SAEA (<http://www.ainc-inac.gc.ca/ecd/ab/psa/index-fra.asp>)

²⁴ Politique d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones et mesures d'encouragement connexes (Politique des marchés, Avis 1996-2),
http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/dcgpubs/ContPolNotices/96-2_fra.asp

Les résultats des entrevues avec le personnel de programme de la SAEA et les agents d'approvisionnement principaux ainsi que des sondages auprès des coordonnateurs de la SAEA, des gestionnaires du matériel et des entreprises autochtones ont été utilisés pour évaluer la clarté des critères d'admissibilité. Pour déterminer l'opportunité des critères d'admissibilité, on a demandé aux coordonnateurs de la SAEA si certains des critères d'admissibilité nuisaient à l'efficacité de la Stratégie.

On a aussi demandé au personnel de programme de la SAEA et aux agents d'approvisionnement principaux si la nouvelle politique sur la SAEA et ses lignes directrices et critères d'admissibilité étaient maintenant clairs et cohérents, s'il y avait encore certaines ambiguïtés et, dans l'affirmative, ce qui avait été fait pour les régler. Le personnel de programme a indiqué que la politique et les critères étaient plus clairs. Il a aussi mentionné qu'il fallait encore mieux expliquer l'exigence des 33 p. 100 de teneur autochtone, ajoutant que cela signifie que 33 p. 100 de la valeur des travaux doivent être exécutés directement par des Autochtones, car certains fournisseurs croient qu'ils ne sont pas tenus de faire exécuter une partie du travail directement par des Autochtones s'ils satisfont aux critères relatifs à la propriété et au contrôle autochtones. Le personnel de programme a en outre rappelé qu'un groupe de travail avait été créé pour régler de tels problèmes et qu'il était prévu de préciser cette exigence et de réviser à nouveau la politique. Toute précision devra se faire au moyen d'une présentation au Conseil du Trésor.

Plusieurs agents d'approvisionnement principaux ont dit ne pas connaître les précisions apportées à la politique et aux lignes directrices ou ne pas les avoir examinées en détail. Il se peut que cela soit en partie dû au fait que la nouvelle politique, qui regroupe quatre APM du Conseil du Trésor, est diffusée sur le site Web de la SAEA, mais ne se trouve pas parmi les avis sur la Politique des marchés et les circulaires publiés sur le site Web du SCT²⁵. Certains ont mentionné que la politique et les lignes directrices étaient maintenant plus claires et qu'ils n'avaient relevé aucune confusion ni ambiguïté au sujet des critères d'admissibilité. D'autres ont souligné la nécessité d'améliorer le processus de vérification, que certaines personnes considèrent comme vague, pour veiller à ce que les entreprises soient véritablement des entreprises autochtones.

Les coordonnateurs de la SAEA, les gestionnaires du matériel et les entreprises autochtones devaient commenter la clarté des critères d'admissibilité de la SAEA. Environ le tiers des coordonnateurs de la SAEA et des entreprises ont indiqué que les critères d'admissibilité n'étaient pas clairs (voir le tableau 7). La grande majorité (88 %) des coordonnateurs de la SAEA qui ont dit que les critères d'admissibilité n'étaient pas clairs ont précisé que l'exigence relative à la teneur pour l'élément travail était vague. Seulement 12 p. 100 des gestionnaires du matériel ont déclaré que les critères d'admissibilité n'étaient pas clairs, mais 44 p. 100 ont dit ne pas le savoir ou n'ont pas répondu, ce qui indique qu'ils connaissent mal les critères d'admissibilité. Cela n'a rien d'étonnant puisque, comme on l'a indiqué précédemment, la plupart n'avaient pas utilisé les marchés réservés au cours de la dernière année. Parmi les quelques gestionnaires du matériel ayant indiqué que les critères d'admissibilité n'étaient pas clairs, 65 p. 100 ont mentionné que l'exigence relative à la propriété et au contrôle autochtones était vague, et 53 p. 100 ont signalé que l'exigence relative à la teneur pour l'élément travail était vague.

²⁵ Le site Web de la SAEA contient la mention suivante : « Veuillez prendre note que, bien qu'elle figure sur le site Web d'AINC, la nouvelle version de la politique est toujours une politique du gouvernement du Canada et relève du Secrétariat du Conseil du Trésor. »

Les coordonnateurs de la SAEA et les gestionnaires du matériel devaient aussi commenter la clarté des lignes directrices et de la politique révisées de la SAEA. La plus grande partie des gestionnaires du matériel (50 %) n'étaient pas en mesure de dire si la politique et les lignes directrices de la SAEA étaient claires. Cela confirme que nombre de gestionnaires du matériel ne connaissent pas bien les lignes directrices et la politique de la SAEA ou ne savent pas que la politique a été récemment précisée. Comme on l'a indiqué précédemment, de nombreux gestionnaires du matériel ont mentionné que leurs tâches quotidiennes nécessitaient seulement une connaissance générale de la SAEA. Les quelques gestionnaires du matériel qui ont indiqué que la politique et les lignes directrices étaient vagues signalaient le plus souvent qu'il fallait ajouter des détails concernant les coentreprises. La majorité des coordonnateurs de la SAEA (54 %) ont affirmé que la politique et les lignes directrices étaient claires, tandis que 1 sur 4 (25 %) les considéraient comme vagues (voir le tableau 7).

Tableau 7 : Clarté perçue des critères d'admissibilité et des lignes directrices/de la politique de la SAEA					
	Critères d'admissibilité de la SAEA			Politique/lignes directrices de la SAEA	
	Coord. de la SAEA (n=28)	Gest. du matériel (n=144)	Entreprises (n=92)	Coord. de la SAEA (n=28)	Gest. du matériel (n=144)
Claires	61 %	44 %	53 %	54 %	42 %
Vagues	29 %	12 %	30 %	25 %	8 %
NSP/PDR	11 %	44 %	16 %	21 %	50 %

Nota : Les totaux peuvent ne pas correspondre à 100 p. 100 en raison de l'arrondissement.

Les coordonnateurs de la SAEA devaient dire si certains critères d'admissibilité de la SAEA nuisaient à l'efficacité de la Stratégie en ce qui a trait à l'augmentation de la participation des entreprises autochtones au processus d'attribution de marchés des ministères et organismes fédéraux. Un sur cinq (21 %) a dit que oui (50 p. 100 ont dit que non, et 29 p. 100 ont dit l'ignorer). Ceux qui ont indiqué que les critères d'admissibilité de la SAEA nuisaient à son efficacité (n=6) devaient préciser quels changements il conviendrait d'apporter aux critères pour améliorer l'efficacité de la Stratégie. La suggestion la plus fréquente, faite par cinq des six répondants, consistait à modifier l'exigence relative à la teneur pour l'élément travail à confier à une entreprise autochtone. Cette exigence est actuellement de 33 p. 100. On ne demandait pas aux répondants de préciser les modifications à apporter à cette exigence, car la question devrait être examinée dans le cadre d'une discussion fondée sur une information qualitative et contextuelle plutôt qu'au moyen d'une technique quantitative comme un questionnaire d'enquête.

Bref, les résultats montrent que malgré les précisions récemment apportées à la politique, il y a encore des ambiguïtés, en particulier en ce qui concerne la teneur autochtone, et qu'il faut préciser plus encore la politique et les critères d'admissibilité de la SAEA.

3.2.5 Mécanismes pour veiller à ce que les entreprises satisfassent aux critères d'admissibilité

Tous les volets de l'étude ont été utilisés pour cerner les mécanismes existants grâce auxquels on peut vérifier si les entreprises répondent aux critères d'admissibilité de la SAEA et pour en évaluer l'efficacité.

On a demandé au personnel de programme de la SAEA et aux agents d'approvisionnement principaux quels mécanismes étaient en place pour obliger les entreprises à respecter les critères d'admissibilité, si ces mécanismes étaient efficaces et comment ils pourraient être améliorés. Les répondants ont indiqué que des vérifications préalables et postérieures à l'attribution sont réalisées par Conseils et Vérification Canada (CVC), des vérifications préalables obligatoires étant effectuées pour les contrats de plus de deux millions de dollars alors que ceux de moins de deux millions faisaient l'objet de vérifications aléatoires. AINC surveille les vérifications pour éviter de vérifier les mêmes entreprises à répétition. Dans les cas où aucune vérification n'a été menée, la SAEA compte sur l'autocertification de l'admissibilité. D'après le personnel de programme, si une vérification préalable révèle que l'entreprise est inadmissible, le marché n'est généralement pas attribué à cette entreprise, mais si la non-admissibilité est révélée lors d'une vérification postérieure, il n'y a généralement rien à faire si le travail est terminé. Cet état de choses est confirmé dans le document intitulé « SAEA – Lignes directrices pour les acheteurs et les fonctionnaires du gouvernement », qui indique au sujet des vérifications préalables : « [s]i la vérification révèle que le soumissionnaire classé premier n'a pas respecté les *exigences relatives au Programme de marchés réservés aux entreprises autochtones*, l'autorité contractante jugera irrecevable la soumission. Le marché sera attribué au soumissionnaire classé deuxième, si sa soumission est conforme aux exigences²⁶ ». Si la non-admissibilité est découverte lors d'une évaluation postérieure, toutefois, il incombe à l'autorité contractante de prendre d'éventuelles mesures disciplinaires, conformément à ce que prévoit la Politique des marchés du SCT²⁷.

Deux ou trois membres du personnel de programme ont indiqué que la situation pouvait évoluer entre la vérification préalable et le début du contrat, et ils craignaient que les vérifications préalables ne soient pas toujours efficaces. En règle générale, le personnel de programme a déclaré qu'il fallait améliorer ces mécanismes, mentionnant qu'il serait utile que AINC possède et gère des bases de données de fournisseurs autochtones préqualifiés.

Les agents d'approvisionnement principaux ont indiqué que des vérifications préalables et postérieures sont menées pour déterminer l'admissibilité, et bon nombre ont affirmé croire que ces mécanismes étaient efficaces, mais ils n'en étaient pas certains puisqu'ils ne participent pas directement au processus de vérification. Quelques agents d'approvisionnement principaux ont précisé que les entreprises sont aussi tenues de certifier qu'elles sont autochtones. Un répondant a affirmé que les vérifications préalables sont plus efficaces que les vérifications postérieures, alors qu'au contraire, un autre agent d'approvisionnement principal jugeait que les grandes entreprises devraient faire l'objet de vérifications postérieures à répétition, pour chaque contrat. Selon les « Lignes directrices pour les acheteurs et les fonctionnaires du gouvernement », c'est à AINC qu'incombe la responsabilité finale de vérifier

²⁶ SAEA – Lignes directrices pour les acheteurs et les fonctionnaires du gouvernement, section 8.2.2, http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/contpolnotices/97-6-fra.asp

²⁷ SAEA – Lignes directrices pour les acheteurs et les fonctionnaires du gouvernement, http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/contpolnotices/97-6-fra.asp

l'admissibilité des soumissionnaires, mais le bureau requérant ou l'autorité contractante peuvent demander une vérification s'ils le désirent; toutefois, certains répondants ont indiqué qu'ils n'avaient jamais demandé de vérifications parce qu'ils connaissaient mal le processus et que cela semblait bien compliqué. Tout comme le personnel de programme de la SAEA, certains agents d'approvisionnement principaux ont indiqué qu'il devrait exister une liste de fournisseurs autochtones préqualifiés, et quelques-uns ne savaient pas si une telle liste existait déjà.

AINC a fourni des données sur les vérifications d'admissibilité réalisées pour la SAEA entre 1997 et 2005; elles sont présentées au tableau 8. En règle générale, les vérifications préalables ont été plus nombreuses que les vérifications postérieures. Le pourcentage total de non-conformité a varié entre 8 et 33 p. 100 ces années-là. Aucune donnée n'a été fournie sur la façon dont les cas de non-conformité ont été traités puisque, comme on l'a signalé précédemment, ces décisions relèvent du ministère acheteur. De même, aucune donnée n'était disponible pour déterminer si des entreprises qui avaient échoué à plusieurs reprises ou habituellement aux vérifications avaient continué d'obtenir des marchés fédéraux aux termes de la SAEA – une situation qui, évidemment, menacerait la crédibilité et l'efficacité de la SAEA pour ce qui est de favoriser le développement des entreprises autochtones. L'évaluation réalisée en 2002 recommandait en particulier d'améliorer le suivi et l'application des critères sur la teneur autochtone; des travaux ont été effectués pour préciser les exigences relatives à la teneur autochtone. Toutefois, il ne semble pas que des sanctions aient été définies en cas de non-conformité. Il reste donc possible d'améliorer la transparence du processus de vérification et d'officialiser les conséquences de la non-conformité, ce qui pourrait rassurer les entreprises autochtones quant à l'équité du processus de marché réservé et à l'existence de mesures appropriées à prendre à l'encontre de ceux qui enfreignent les règles de la SAEA.

	Préalables			Postérieures			Total		
	Nombre de vérifications	Non conformes		Nombre de vérifications	Non conformes		Nombre de vérifications	Non conformes	
		n	%		n	%		n	%
1997	6	1	17 %	10	2	20 %	16	3	19 %
1998	24	4	17 %	15	1	7 %	39	5	13 %
1999	7	1	14 %	17	2	12 %	24	3	13 %
2000	51	3	6 %	22	6	27 %	73	9	12 %
2001	36	3	8 %	4	1	25 %	40	4	10 %
2002	70	4	6 %	5	2	40 %	75	6	8 %
2003	64	10	16 %	7	0	0 %	71	10	14 %
2004	11	2	18 %	2	0	0 %	13	2	15 %
2005	9	3	33 %	9	3	33 %	18	6	33 %

Source : AINC

Près de la moitié (44 %) des entreprises sondées ont indiqué qu'elles avaient fait l'objet d'au moins une vérification préalable ou postérieure de leur admissibilité aux marchés aux termes de la SAEA, et la plupart de ces entreprises ont déclaré avoir été vérifiées une fois (55 %) ou deux fois (18 %).

3.2.6 Obstacles à la mise en œuvre et au soutien de la SAEA

Les entrevues avec les agents d'approvisionnement principaux et les sondages auprès des coordonnateurs de la SAEA et des gestionnaires du matériel ont servi à définir les obstacles auxquels les ministères sont confrontés relativement au soutien et à la mise en œuvre de la SAEA.

Les agents d'approvisionnement principaux devaient expliquer les obstacles auxquels se heurtent les gestionnaires des marchés dans les ministères lorsqu'ils veulent appuyer la SAEA. Ils ont signalé le manque de soutien et de connaissances de la part de certains cadres hiérarchiques et responsables de l'approvisionnement. Ils ont aussi mentionné que les objectifs de la SAEA semblaient parfois aller à l'encontre des initiatives axées sur l'économie, notamment *Les prochaines étapes*, ce qui portait certains gestionnaires à croire que le fait de réserver des marchés aux termes de la SAEA ne permettait pas d'optimiser les ressources. Deux ou trois ont évoqué le manque de capacité autochtone dans certains domaines, et un agent d'approvisionnement principal a signalé qu'il était difficile d'optimiser les ressources lorsqu'il n'y a qu'une seule entreprise autochtone capable de soumissionner pour un marché donné. D'autres ont relevé qu'il était parfois long et difficile d'évaluer la capacité autochtone dans certains secteurs. On hésite parfois à attribuer un marché à des entreprises autochtones pour des services particuliers. Un agent d'approvisionnement principal a fait remarquer que les recommandations vagues de la vérification ne fournissaient pas de réponses claires en matière d'admissibilité, ce qui faisait problème. Un autre a relevé que certains processus et conventions en matière d'achats et de rapports, notamment l'attribution des achats à la section qui les effectue plutôt qu'à la section à laquelle les biens ou services sont destinés, et le fait que TPSGC effectue des achats au nom des ministères dans certains domaines, pouvait créer une certaine confusion quant à l'identité du véritable responsable de l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones.

Comme l'indique la figure 2, les coordonnateurs de la SAEA et les gestionnaires du matériel n'ont généralement pas mentionné de difficultés liées au respect de la SAEA. Pour l'essentiel, les résultats des groupes sont cohérents puisque les trois aspects les plus souvent mentionnés comme obstacles étaient identiques : préserver la concurrence entre les entreprises; favoriser l'optimisation des ressources; encourager les entreprises à soumissionner. Toutefois, une forte proportion de gestionnaires du matériel ont indiqué que le respect des règles de la SAEA avait créé des difficultés lorsqu'on avait voulu encourager les entreprises à soumissionner (29 p. 100 des gestionnaires du matériel contre 14 p. 100 des coordonnateurs de la SAEA).

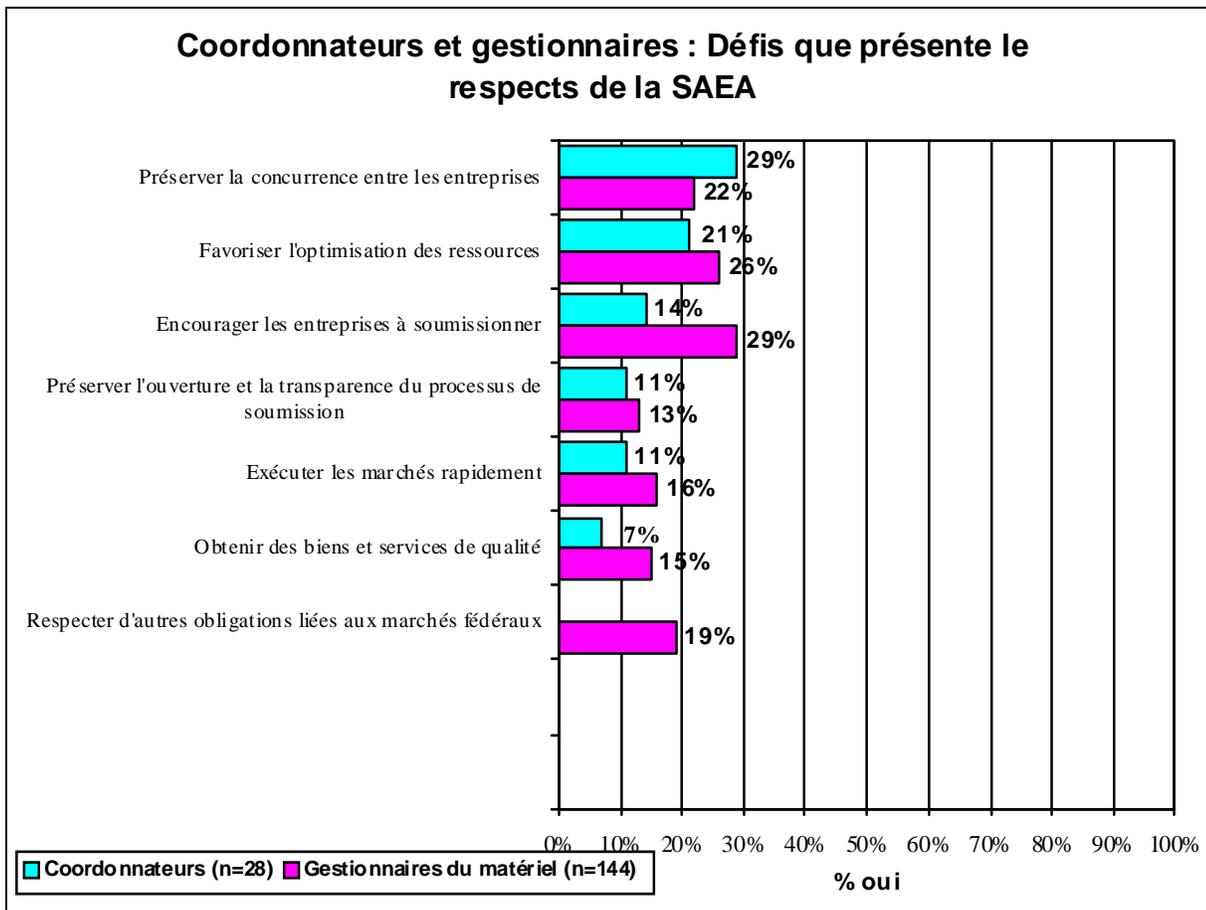


Figure 2

Environ la moitié des coordonnateurs de la SAEA ont indiqué que le manque de marchés convenant aux fournisseurs autochtones et le manque de ressources pour faire connaître les possibilités aux entreprises autochtones constituaient des obstacles à la mise en œuvre de la SAEA, mais moins d'un cinquième (18 %) ont indiqué qu'il s'agissait là de sérieux obstacles. La plupart (50 %) ont souligné que la nécessité de respecter d'autres objectifs des marchés ne constituait pas un obstacle, et le tiers (32 %) de ceux qui considéraient cela comme un obstacle le qualifiait surtout de mineur.

Comme indiqué précédemment, les agents d'approvisionnement principaux ont mentionné le manque de soutien et de connaissances de la part de certains cadres hiérarchiques et responsables de l'approvisionnement. Vu le faible taux de réponse au sondage chez les gestionnaires du matériel — malgré deux rappels et l'existence de deux méthodes pour remplir le questionnaire (électronique ou sur papier) (il semble également que le mécontentement ou, au mieux, l'indifférence ou le manque de connaissance de la SAEA, de la part de certains gestionnaires du matériel, puisse aussi constituer un obstacle important relativement pour appuyer la SAEA et la mettre en œuvre. Lors de l'évaluation réalisée en 2002, on a éprouvé des difficultés similaires en termes de faibles taux de réponse et, finalement, on a recommandé d'obtenir un engagement renouvelé du gouvernement du Canada envers la Stratégie grâce à une présentation au Comité des sous-ministres touchant la politique autochtone (CSMPA) et dans d'autres tribunes appropriées. Cette activité a toutefois été reportée et ne semble pas avoir eu lieu. Par ailleurs, les pénalités touchant la rémunération au rendement, une option également

examinée pour améliorer l'engagement des hauts fonctionnaires face à l'utilisation de la SAEA dans leur ministère, ont été rejetées.

3.3 Incidence/succès

La section suivante porte sur l'incidence et le succès de la SAEA, y compris la concrétisation des résultats escomptés, l'obtention de résultats inattendus et les différences de l'incidence selon les secteurs et les emplacements géographiques.

3.3.1 Utilité pour stimuler la participation des entreprises autochtones au processus d'attribution de marchés fédéraux et favoriser la croissance et le développement de ces entreprises

Des entrevues avec le personnel de programme de la SAEA et les agents d'approvisionnement principaux ainsi que le sondage auprès des entreprises autochtones ont permis de mieux comprendre comment la SAEA avait stimulé la participation des entreprises autochtones au processus d'attribution de marchés des ministères fédéraux et dans quelle mesure la SAEA avait contribué à la croissance et au développement des entreprises autochtones.

On a demandé au personnel de programme de la SAEA, comment la SAEA avait stimulé la participation des entreprises autochtones au processus d'attribution de marchés des ministères et organismes fédéraux et dans quelle mesure la SAEA avait contribué à la croissance et au développement des entreprises autochtones. Les répondants ont indiqué que la SAEA avait certainement accru le nombre d'entreprises autochtones faisant des affaires avec le gouvernement fédéral. Ils ont signalé que le nombre d'entreprises autochtones au Canada avait décuplé depuis l'instauration de la SAEA, en 1996, et que les entreprises autochtones étaient maintenant représentées dans une certaine mesure dans presque tous les secteurs de l'économie. Le personnel de programme de la SAEA croyait que certaines sociétés établies à peu près à l'époque de la SAEA n'auraient peut-être pas survécu en l'absence de la Stratégie. Certains ont signalé le fait que l'on recourait maintenant moins aux marchés réservés, ce qui indique que les entreprises autochtones connaissent plus de succès sur le marché libre, et ils ont ajouté que les preuves empiriques et les « cas exemplaires » confirment que la SAEA a largement contribué à la croissance et au développement autochtone. Le personnel de programme reconnaissait toutefois que les données objectives pour appuyer ces affirmations étaient rares et qu'il fallait faire plus pour mesurer les répercussions de la SAEA.

En réponse aux questions, les agents d'approvisionnement principaux ont surtout indiqué que la SAEA avait stimulé la participation des entreprises autochtones dans leurs ministères grâce à l'établissement de cibles, et même si la majorité a fait valoir que les cibles avaient été atteintes principalement ou exclusivement grâce à des marchés occasionnels plutôt qu'aux marchés réservés, certains ont souligné que leur ministère avait encouragé et utilisé les marchés réservés. Certains mentionnaient qu'ils avaient constaté une nette augmentation du nombre d'entreprises autochtones participant au processus d'approvisionnement gouvernemental et remportant des marchés en régime de concurrence, mais une personne a noté que l'engagement à l'égard de la SAEA avait diminué récemment, parce qu'il avait fallu promouvoir d'autres priorités.

Priés de dire si la SAEA avait amélioré la rentabilité de leur entreprise, plus du tiers (36 %) des entreprises autochtones ont affirmé que oui, dans une certaine mesure, tandis qu'un tiers (32 %) des répondants jugeaient qu'elle n'avait eu aucun effet sur la rentabilité et qu'un quart (24 %) croyaient qu'elle avait très sensiblement amélioré la rentabilité de leur entreprise.

3.3.2 Concrétisation des effets directs et indirects escomptés

L'examen de la documentation et l'évaluation de la base de données ont permis de déterminer dans quelle mesure la SAEA avait produit les effets directs et indirects escomptés; on a toutefois retracé que peu de données à ce sujet. Le sondage auprès des entreprises autochtones qui avaient obtenu des marchés aux termes de la SAEA constitue une source de données importantes sur les effets de la SAEA. Par ailleurs, on a demandé au personnel de programme de la SAEA, aux agents d'approvisionnement principaux et aux coordonnateurs de la SAEA d'évaluer dans quelle mesure la SAEA avait eu les effets directs et indirects escomptés et d'étayer leur point de vue.

Les données sur la concrétisation de la majorité des effets escomptés font défaut, mais l'augmentation du nombre et de la valeur des marchés fédéraux conclus avec des entreprises autochtones depuis l'instauration de la SAEA est bien documentée. Comme le montre le tableau 9, même si le nombre des marchés et leur valeur monétaire ont fluctué ces dernières années ils étaient nettement plus élevés en 2004 qu'en 1997.

Tableau 9 : Nombre de marchés attribués à des entreprises possédées par des Autochtones et valeur monétaire de ces marchés (1997 à 2004)		
Année	Valeur monétaire (en milliers de \$)	Nombre de marchés
1997	44 474	3 233
1998	85 381	8 741
1999	112 037	11 118
2000	136 379	9 066
2001	262 619	16 521
2002	253 242	13 762
2003	487 325	8 156
2004	244 912	5 980

Source : Rapport sur le rendement de la SAEA (AINC)

Le tableau 10 montre que la valeur des contrats que TPSGC a conclus avec des entreprises autochtones est passée de 32 millions de dollars en 1996 à 401 millions en 2006. La proportion des marchés octroyés à des entreprises autochtones aux termes de la SAEA a varié entre 72 p. 100 en 1998 et 6 p. 100 en 2006 (sans tenir compte de l'année de démarrage).

Tableau 10 : Valeur des marchés que TPSGC a attribués à des entreprises autochtones, par année (en dollars constants de 1996)				
Année d'attribution	non-SAEA	SAEA	Total	% SAEA
1996	31 955 411 \$	97 420 \$	32 052 831 \$	0,3 %
1997	50 180 835 \$	7 126 569 \$	57 307 404 \$	12 %
1998	16 705 470 \$	42 144 783 \$	58 850 253 \$	72 %
1999	38 545 226 \$	21 137 260 \$	59 682 486 \$	35 %
2000	77 499 161 \$	65 312 622 \$	142 811 783 \$	46 %
2001	139 751 874 \$	123 534 049 \$	263 285 923 \$	47 %
2002	292 119 951 \$	49 353 813 \$	341 473 764 \$	14 %
2003	391 766 873 \$	66 983 572 \$	458 750 445 \$	15 %
2004	206 930 064 \$	38 471 873 \$	245 401 937 \$	16 %
2005	242 850 508 \$	63 880 637 \$	306 731 145 \$	21 %
2006*	376 930 031 \$	24 323 021 \$	401 253 052 \$	6 %
Total	1 802 413 733 \$	498 311 782 \$	2 300 725 515 \$	

* Projeté (d'après les données d'une période de 10 mois)

Le tableau 10 révèle une diminution de la proportion du total des marchés octroyés à des entreprises autochtones, après le pic de 1998, ce qui indique que les marchés réservés attribués en vertu de la Stratégie ont perdu de l'importance pour ce qui est de favoriser la participation des entreprises autochtones sur le marché fédéral. Malheureusement, seules les données sur les activités de passation de marchés de TPSGC étaient disponibles aux fins d'analyse.

Le tableau 11 compare le nombre et le pourcentage de marchés conclus avec des entreprises autochtones et non autochtones pour tous les marchés attribués par TPSGC entre 1996 et 2006²⁸. Il révèle que la part des marchés accordés à des entreprises autochtones était négligeable (moins de 1 %), mais qu'elle est passée à 4 p. 100 en 2003 et qu'elle est demeurée à ce niveau depuis. Parallèlement, le pourcentage de la valeur des marchés alloués à des entreprises autochtones, qui était négligeable en 1996 et 1997, avait atteint 5 p. 100 en 2006, quoiqu'il ait fluctué au cours des dernières années.

28

Signalons que les données du tableau 11 ont été fournies par TPSGC, tandis que celles du tableau 10 ont été compilées par PRA.

Année	Documents (Originaux et modifications)				Valeur monétaire			
	Autochtones		Non-Autochtones		Autochtones		Non-Autochtones	
	Nbre	% du total	Nbre	% du total	\$ (milliers)	% du total	\$ (milliers)	% du total
1996	289	0 %	70 297	100 %	30 512 \$	0 %	7 901 005 \$	100 %
1997	311	1 %	60 745	99 %	30 355 \$	0 %	7 186 383 \$	100 %
1998	382	1 %	47 611	99 %	68 668 \$	1 %	11 566 968 \$	99 %
1999	410	1 %	53 802	99 %	64 498 \$	1 %	8 960 666 \$	99 %
2000	871	1 %	59 363	99 %	139 207 \$	2 %	8 237 198 \$	98 %
2001	1 390	2 %	61 232	98 %	292 402 \$	3 %	11 325 173 \$	97 %
2002	2 210	3 %	62 271	97 %	268 738 \$	2 %	11 385 233 \$	98 %
2003	2 230	4 %	59 364	96 %	527 490 \$	4 %	12 176 473 \$	96 %
2004	2 504	4 %	60 031	96 %	342 265 \$	2 %	18 352 057 \$	98 %
2005	2 768	4 %	62 852	96 %	470 649 \$	3 %	14 263 469 \$	97 %
2006	2 335	4 %	50 806	96 %	425 179 \$	5 %	7 435 912 \$	95 %

Source : TPSGC, Système d'information sur les acquisitions (SIA), données sur le volume des marchés

La façon la plus directe d'évaluer les répercussions de la SAEA est fournie par les résultats du sondage auprès des entreprises ayant obtenu des marchés en vertu de la Stratégie. Seulement le tiers (33 %) de ces répondants ont indiqué que leur entreprise avait participé au processus d'attribution des marchés du gouvernement fédéral avant l'instauration de la SAEA, en avril 1996, quoique près du tiers (30 %) des répondants aient précisé que la question n'était pas pertinente puisque leur entreprise n'existait pas encore à cette époque.

Les entreprises devaient mentionner le nombre de marchés qu'elles avaient obtenus sous forme de marchés réservés, en régime de concurrence et au total au cours des deux dernières années. Les résultats sont exposés au tableau 12, et on constate que le pourcentage de celles qui ont déclaré ne pas savoir ou qui n'ont pas répondu est considérable.

	Marchés réservés	Régime de concurrence	Total des marchés fédéraux
Aucun	25 %	24 %	15 %
1-2	26 %	16 %	15 %
3-4	9 %	2 %	7 %
5+	15 %	13 %	24 %
NSP/PDR	25 %	45 %	39 %

Source : Données fournies par les répondants dans le cadre de l'enquête auprès des fournisseurs autochtones

Les entreprises devaient aussi indiquer quel pourcentage de leurs revenus des deux dernières années était attribuable aux marchés réservés de la SAEA. Un peu plus du quart (26 %) ont indiqué qu'aucune part de leurs revenus ne provenait des marchés réservés de la SAEA, alors que près d'un dixième (9 %) indiquaient que le total de leurs revenus provenait des marchés réservés de la SAEA et qu'un septième (15 %) n'ont pas répondu. La médiane s'établissait à 13 p. 100, et la moyenne, à 31 p. 100. Ces chiffres semblent confirmer que, comme on s'y attendait, certaines entreprises sont devenues fortement dépendantes de la SAEA. Il est toutefois plus courant, pour les entreprises ayant obtenu au moins un marché aux termes de la SAEA depuis l'instauration de la Stratégie, de ne pas du tout compter sur la SAEA pour produire des revenus. Les entreprises étaient priées de préciser la nature de leurs marchés et leurs revenus uniquement pour les deux dernières années, afin de réduire le risque d'erreur due au fait que les répondants ne pourraient pas se souvenir nettement de cette information. Toutefois, nombre des répondants n'ont pas fourni ces données. Pour évaluer les répercussions à long terme d'une mesure, il vaudrait mieux procéder au moyen d'une étude longitudinale avec enquêtes à répétition. Les données recueillies au sujet des revenus et des marchés liés à la SAEA donnent une idée des effets à ce chapitre au cours des deux ou trois dernières années, mais ne permettent guère d'évaluer l'incidence à long terme.

Pour mieux évaluer l'incidence à long terme de la SAEA pour les entreprises ayant obtenu au moins un marché aux termes de la SAEA depuis sa mise en œuvre, on a demandé aux entreprises d'expliquer l'effet global de la SAEA sur un certain nombre d'aspects de leur organisation. Ces données ont été fournies volontairement par les entreprises au sujet de l'ampleur des effets de la SAEA. Comme le montre la figure 3, les trois effets de la SAEA les plus positifs qui ont été déclarés sont la capacité des entreprises de soumissionner pour obtenir des marchés fédéraux et le nombre et la valeur des marchés fédéraux conclus avec les entreprises. Plus de la moitié des répondants ont indiqué que la SAEA avait eu des effets très positifs ou relativement positifs dans ces domaines. Près de la moitié ont aussi mentionné que la SAEA avait eu un effet positif sur la création d'emplois dans leur entreprise et sur la capacité de l'entreprise d'exécuter des marchés importants. Environ 4 répondants sur 10 ont affirmé que la SAEA avait eu un effet positif sur la stabilité de l'emploi dans leur entreprise, sur la capacité de l'entreprise de remporter des marchés octroyés par d'autres ordres de gouvernement, et sur le nombre et la qualité des partenariats conclus entre leur entreprise et des entreprises non autochtones.

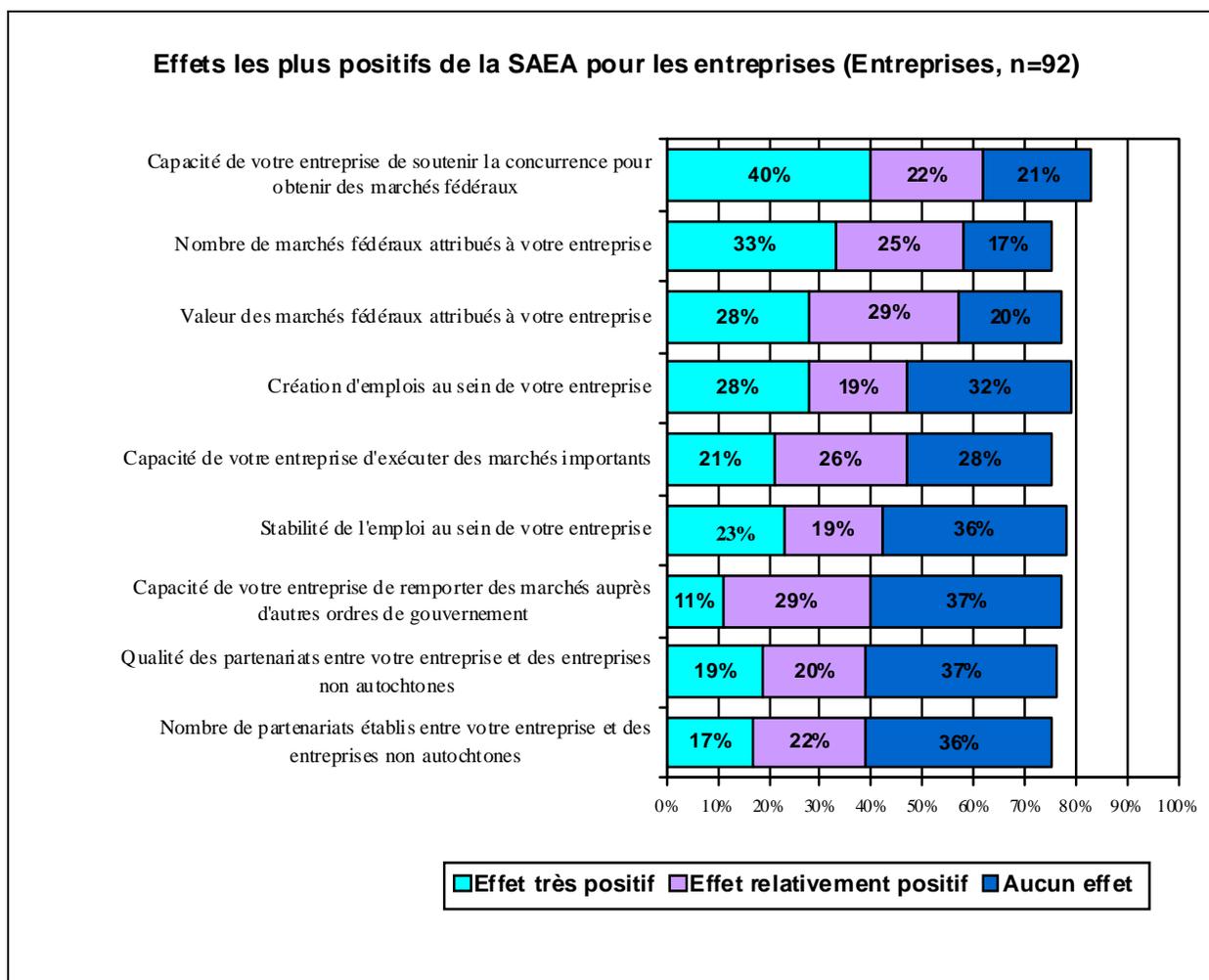


Figure 3

La figure 4 montre les aspects pour lesquels les entreprises étaient le moins susceptibles de déclarer que la SAEA avait eu un effet positif. Seulement environ le tiers des répondants ont indiqué que la SAEA avait influé positivement sur l'investissement dans leur entreprise, sur leur capacité de remporter des marchés non gouvernementaux, sur leur capacité d'obtenir des prêts et du financement et sur la quantité de travail administratif requise pour exécuter les marchés fédéraux. Plus du cinquième (22 %) ont indiqué que la SAEA avait eu un effet négatif sur la quantité de travail administratif requise, et certains ont précisé que les formalités et les exigences administratives de la SAEA monopolisaient un temps considérable. L'effet positif le moins souvent déclaré de la SAEA (23 %) était la capacité des entreprises d'élaborer des gammes de produits répondant à de nouvelles demandes.

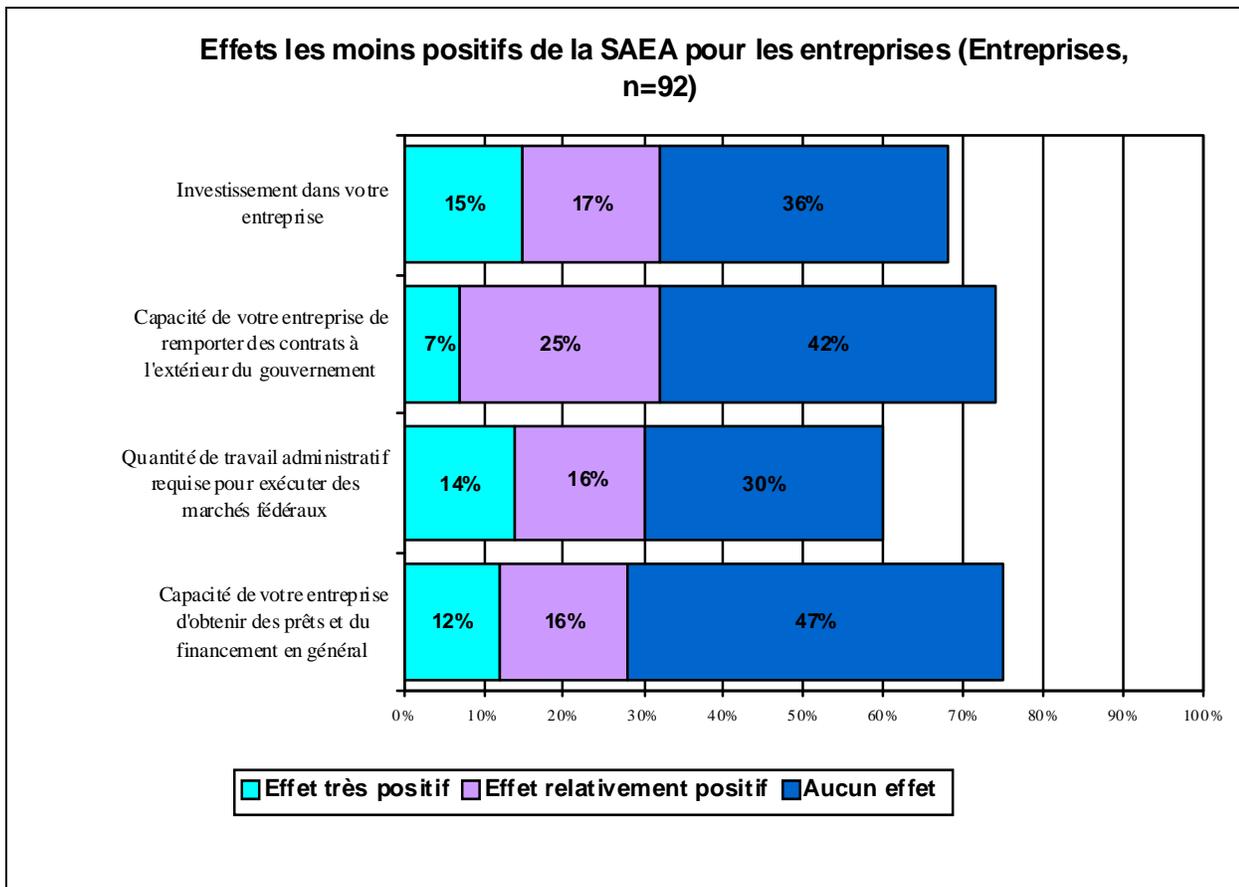


Figure 4

Les résultats du sondage auprès des entreprises révèlent que plus de la moitié des répondants croyaient que la SAEA avait influé positivement sur leur capacité de remporter des marchés fédéraux ainsi que sur le nombre et la valeur des marchés obtenus par leur entreprise. Pourtant, environ 4 répondants sur 10 n'ont pas déclaré qu'ils avaient bénéficié de la SAEA à ces égards, et il se peut que les répondants n'aient pas été représentatifs de l'échantillon dans son ensemble, puisque ceux qui ont profité le plus de la SAEA auraient été plus enclins à répondre au questionnaire que ceux qui ne croyaient pas en avoir tiré parti. En outre, ces trois aspects étaient les seuls que plus de la moitié des répondants au sondage ont mentionnés comme ayant bénéficié de la SAEA. Pour tous les autres aspects, moins de la moitié des répondants ont déclaré que la SAEA avait eu un effet positif, et il semble que la majorité des effets indirects escomptés de la SAEA ne se soient pas concrétisés, puisqu'à peine le tiers des répondants ont déclaré que la SAEA avait eu des effets positifs sur l'investissement dans leur entreprise, leur capacité de remporter des marchés non gouvernementaux, et leur capacité d'élaborer des gammes de produits répondant à de nouvelles demandes.

Les répondants devaient indiquer le nombre d'emplois à temps plein et à temps partiel qui avaient été créés pour des Autochtones et des non-Autochtones grâce aux marchés que leur entreprise avait obtenus aux termes de la SAEA. Comme le révèle le tableau 13, même si une part considérable des répondants n'ont pas fourni cette information ou ont déclaré qu'aucun emploi n'avait été créé, environ le tiers ont indiqué que des emplois à temps plein ou à temps partiel avaient été créés pour des Autochtones grâce à la SAEA.

	Emplois à temps plein			Emplois à temps partiel		
	Autochtones	Non-Autochtones	Total	Autochtones	Non-Autochtones	Total
Aucun	22 %	25 %	36 %	25 %	22 %	34 %
1-2	12 %	10 %	10 %	14 %	7 %	14 %
3-4	4 %	4 %	5 %	5 %	5 %	4 %
5+	15 %	4 %	18 %	10 %	4 %	17 %
NSP/PDR	47 %	57 %	30 %	46 %	62 %	30 %

Les répondants devaient aussi exprimer leurs points de vue au sujet de l'incidence de la SAEA sur les entreprises et les collectivités autochtones en général (voir figure 5). Une part considérable des répondants (allant de plus du quart à près de la moitié) ignoraient quels étaient les effets ou ont dit ne pas croire qu'il y avait eu des effets (dans la plupart des cas environ le cinquième). Environ 4 sur 10 croyaient que la SAEA avait eu des effets positifs sur la réputation des entreprises autochtones au gouvernement fédéral, la dépendance à l'égard de l'aide sociale chez les Autochtones, le nombre d'entreprises rentables possédées par des Autochtones, le taux d'emploi dans les collectivités autochtones et le fait que les entreprises autochtones sont au courant des occasions de marché au gouvernement fédéral. Ils étaient légèrement moins enclins à croire que la SAEA avait eu des effets positifs sur la prospérité globale des collectivités autochtones, la capacité des entreprises autochtones d'attirer et de conserver des employés autochtones qualifiés, le bassin de candidats autochtones qualifiés et, en particulier, la capacité des entreprises autochtones des collectivités éloignées de faire des affaires avec le gouvernement fédéral.

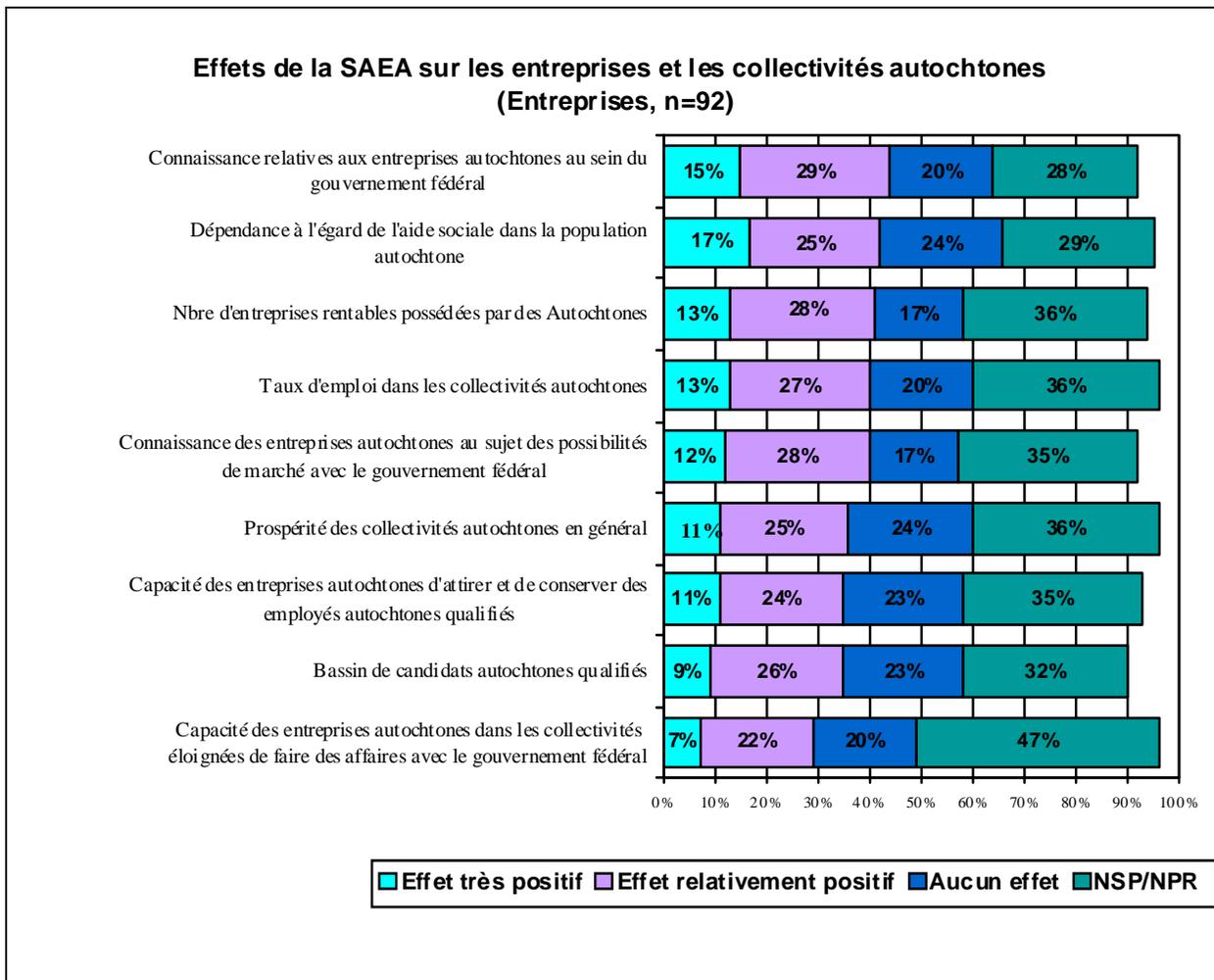


Figure 5

Le personnel de programme de la SAEA et les agents d'approvisionnement principaux devaient dire dans quelle mesure la SAEA avait produit les effets directs et indirects escomptés. Le personnel de programme a mentionné que même si certaines données appuyaient quelques-uns des effets directs escomptés, notamment des augmentations du nombre et de la valeur des marchés octroyés à des entreprises autochtones et le nombre accru d'entreprises autochtones qui soumissionnent et obtiennent des marchés, il existe des écarts importants entre les effets escomptés et les données sur le rendement qui sont actuellement recueillies. Les preuves empiriques (p. ex., les profils d'entreprises autochtones prospères présentés dans les rapports sur le rendement de la SAEA) semblent indiquer que la capacité s'améliore et que de nouveaux partenariats sont formés, mais les données objectives font défaut. Selon la majorité du personnel de programme, il n'y a pas de données sur les avantages indirects escomptés. En outre, il peut être trompeur de comptabiliser des offres permanentes qui n'ont donné lieu à aucune commande.

Les agents d'approvisionnement principaux devaient dire dans quelle mesure les marchés de leurs ministères avaient aidé la SAEA à produire les résultats directs et indirects escomptés. Deux ou trois agents ne savaient pas dans quelle mesure certains effets escomptés, notamment la multiplication des possibilités sur d'autres marchés et l'élaboration de nouvelles gammes de produits, s'étaient concrétisés. Certains ont mentionné qu'il y avait eu un effet positif sur le nombre d'entreprises qui soumissionnaient et obtenaient des marchés ainsi que sur la valeur des marchés. Ils croyaient aussi que certains des effets indirects escomptés auraient découlé de cette situation, mais ils n'avaient pas de données pour le confirmer. Quelqu'un a signalé que certaines coentreprises solides et déterminées avaient été créées, ce qui avait renforcé les entreprises autochtones. Deux ou trois répondants ont fait remarquer que le nombre d'entreprises autochtones avait augmenté et que ces entreprises se faisaient maintenant mieux connaître auprès du secteur public, mais deux ou trois autres répondants s'interrogeaient sur l'utilité que pouvaient avoir les marchés publics à eux seuls, précisant qu'il n'y avait pas beaucoup de variété dans les types de produits achetés auprès des fournisseurs autochtones.

Les coordonnateurs de la SAEA croyaient généralement que la Stratégie avait au moins eu des effets relativement positifs :

- ▶ La grande majorité (86 %) croyaient que la SAEA avait influé sur le nombre d'entreprises autochtones qui soumissionnaient, et la plupart jugeaient que la SAEA avait eu un effet relativement positif à cet égard.
- ▶ Plus des quatre cinquièmes (82 %) croyaient que la SAEA avait eu un effet positif sur le nombre de marchés accordés à des entreprises autochtones, et plus du tiers de ceux-ci ont indiqué que la SAEA avait eu un effet très positif; une proportion presque identique (79 %) ont indiqué que la SAEA avait influé positivement sur la valeur des marchés accordés à des entreprises autochtones, et le quart de ceux-ci ont indiqué que la SAEA avait eu un effet très positif.
- ▶ Les trois quarts croyaient que la SAEA avait un effet positif sur le nombre de fournisseurs autochtones qui obtenaient des marchés fédéraux, et le quart de ceux-ci ont indiqué qu'il s'agissait là d'un effet très positif.
- ▶ Les six dixièmes des répondants (61 %) croyaient que la SAEA avait influé positivement sur la capacité des entreprises autochtones d'élaborer des gammes de produits répondant à de nouvelles demandes, et la grande majorité croyaient que c'était un effet relativement positif; un tiers (32 %) a déclaré ne pas savoir. La même proportion (61 %) croyaient que la SAEA avait eu un effet positif sur la capacité des entreprises autochtones, et le quart de ceux-ci croyaient qu'il s'agissait là d'un effet très positif.
- ▶ Plus de la moitié (57 %) croyaient que la SAEA avait eu un effet positif sur l'investissement dans les entreprises et les démarrages d'entreprises autochtones, et près du tiers (29 %) a déclaré ne pas savoir. Une proportion identique (54 %) de répondants ont indiqué que la SAEA avait eu un effet positif sur les possibilités des entreprises autochtones dans d'autres marchés, tandis qu'un tiers (36 %) a dit ne pas savoir.

3.3.3 Effets inattendus

Les entrevues avec le personnel de programme de la SAEA et les agents d'approvisionnement principaux ont permis de vérifier si la SAEA avait produit des effets inattendus, positifs ou négatifs. Les entrevues ont en particulier fourni l'occasion d'examiner dans quelle mesure les intervenants clés croyaient que la SAEA avait favorisé l'apparition de sociétés fictives et de coentreprises illégitimes.

Le personnel de programme de la SAEA devait dire si la SAEA avait donné lieu à des résultats inattendus, positifs ou négatifs. Les répondants ont mentionné les résultats inattendus suivants :

- ▶ **Sociétés fictives et coentreprises illégitimes** – Certains ne croyaient pas que les sociétés fictives constituaient un problème de taille, mais d'autres ont signalé qu'elles n'étaient pas adéquatement sanctionnées pour leur malhonnêteté.
- ▶ **Dépendance à l'égard des marchés réservés** – Certains ont souligné que certaines entreprises autochtones comptaient maintenant sur les marchés réservés, ce qui nuisait à leur croissance.
- ▶ **Difficulté des petites entreprises autochtones à soutenir la concurrence** – On a mentionné que les petites entreprises autochtones avaient parfois de la difficulté à soutenir la concurrence des entreprises autochtones plus grosses et mieux établies lorsqu'il s'agissait d'obtenir des marchés réservés de la SAEA.
- ▶ **Confusion entourant la teneur autochtone** – Deux ou trois répondants ont signalé que la confusion entourant la définition de la teneur de travail autochtone constituait un effet négatif inattendu.
- ▶ **Frustration face à la bureaucratie** – Deux ou trois répondants ont mentionné que la frustration des entreprises autochtones face à la bureaucratie gouvernementale constituait un résultat négatif inattendu.
- ▶ **Relations plus positives entre le gouvernement fédéral et les entreprises autochtones** – Par contre, deux ou trois répondants ont fait valoir qu'un rapport plus positif entre le gouvernement et les entreprises autochtones s'était établi grâce à la SAEA.

Priés de dire si la SAEA avait eu des effets inattendus, positifs ou négatifs et si leur ministère avait demandé des vérifications de l'admissibilité d'entreprises ayant obtenu des marchés aux termes de la SAEA (par exemple, si l'on soupçonnait qu'il s'agissait de sociétés fictives), les agents d'approvisionnement principaux n'ont généralement pas mentionné d'effets inattendus. Bon nombre ont fait valoir que les sociétés fictives ne constituaient pas un problème dans leur ministère, mais certains ont mentionné que c'était en partie parce que le ministère avait rarement recours aux marchés réservés. D'autres ont indiqué que les sociétés fictives étaient effectivement une préoccupation, mais certains croyaient qu'on n'avait pas demandé de vérifications de l'admissibilité parce qu'on supposait que, dans le cas des offres permanentes, les entreprises étaient préqualifiées, parce qu'on avait l'impression que des vérifications étaient effectuées de toute façon ou parce que, comme on l'a indiqué précédemment, on jugeait le processus de vérification difficile à comprendre.

3.3.4 Effets selon les secteurs et les emplacements géographiques

L'évaluation de la base de données ainsi que le sondage auprès des entreprises autochtones et les entrevues avec le personnel de programme de la SAEA ont permis d'évaluer si la SAEA avait produit des effets différents selon les emplacements géographiques et les secteurs industriels et si certains types d'entreprises autochtones n'avaient pas bénéficié de la SAEA.

L'évaluation de la base de données a révélé que la moitié de tous les fournisseurs utilisant la SAEA (47 %) se trouvaient au Manitoba ou en Ontario, tandis que le cinquième (22 %) venaient du Québec ou de l'Alberta. Les fournisseurs qui n'utilisaient pas la SAEA étaient en général plus uniformément répartis au pays. L'Ontario en avait la plus large part (27 %), et la Colombie-Britannique, l'Alberta, le Québec et le Manitoba avaient tous entre 11 et 13 p. 100 de ces fournisseurs. Les fournisseurs utilisant la SAEA représentaient comme les autres divers secteurs industriels. L'industrie du bâtiment était la mieux représentée, avec 12 p. 100 des fournisseurs utilisant la SAEA et 14 p. 100 des autres. Pour 23 p. 100 des fournisseurs de la SAEA, on avait inscrit la mention « Inconnue » à la rubrique Description du secteur industriel.

La grande majorité (79 %) des entreprises ont indiqué qu'elles se trouvaient à moins de 100 km d'une agglomération de 5 000 habitants ou plus. Près de la moitié (46 %) ont indiqué qu'elles se trouvaient dans un centre urbain, tandis qu'un peu plus du tiers (34 %) ont indiqué qu'elles étaient installées dans une réserve. Tout comme l'avait montré l'évaluation de la base de données, l'industrie de la construction était la mieux représentée (28 %) et elle était suivie par le secteur de la fabrication (20 %)²⁹.

Le personnel de programme de la SAEA devait dire s'il croyait que la SAEA avait produit des effets distincts selon les secteurs et les emplacements géographiques, et si certains types d'entreprises autochtones n'avaient pas pu bénéficier de la SAEA. Certains répondants ont hésité à se prononcer, compte tenu de l'absence de données, et quelques-uns ont signalé que les entreprises urbaines, en particulier celles de la région de la capitale nationale, semblaient avoir tiré un meilleur profit du programme, mais ils ont ajouté qu'il fallait s'y attendre puisque la majorité des achats se faisait à Ottawa. Deux ou trois ont mentionné que la demande de produits et services de TI était forte, mais la SAEA était généralement perçue comme moins utile dans le domaine médical ainsi qu'en architecture, en génie et en arpentage. Le personnel de programme de la SAEA croit qu'il est encore nécessaire de renforcer la capacité autochtone en général et pour les métiers spécialisés. Un répondant a mentionné que le gouvernement confiait généralement les contrats de construction à de grandes sociétés non autochtones bien établies, qui hésitent souvent à embaucher des Autochtones en raison de préjugés. On a aussi souligné que la SAEA avait peu fait pour aider Autochtones exerçant les métiers de plombier, de menuisier, d'électricien et de technicien en réfrigération et en climatisation.

²⁹ Les répondants pouvaient cocher plus d'un secteur industriel.

3.3.5 Tendances relatives au nombre et à la valeur monétaire des marchés conclus avec des entreprises autochtones

Comme l'indique le tableau 14, la valeur monétaire et, surtout, le nombre de marchés accordés à des entreprises autochtones ont diminué ces dernières années. Le personnel de programme de la SAEA a été prié d'expliquer cette diminution récente. Certains des répondants ont mentionné que ces tendances reflétaient en partie une réduction des dépenses fédérales et une préférence de plus en plus marquée pour les grands marchés octroyés sous forme d'offres permanentes plutôt que pour de multiples petits marchés. Certains ont aussi indiqué que le nombre d'entreprises qui obtenaient des marchés en régime de concurrence avait augmenté, et deux ou trois ont signalé que les données pouvaient être trompeuses parce qu'elles ne tiennent pas toujours compte des achats par carte de crédit et des achats effectués directement par les ministères. Deux ou trois répondants, toutefois, attribuaient la diminution récente du nombre et de la valeur des marchés octroyés à des entreprises autochtones à un désintérêt à l'égard de la SAEA et des marchés avec des entreprises autochtones dans les ministères fédéraux ainsi qu'au roulement du personnel chargé de la gestion de la Stratégie.

Tableau 14 : Nombre et valeur monétaire des marchés accordés à des entreprises autochtones (2001 à 2004)		
Année	Valeur monétaire (en milliers de \$)	Nombre de marchés
2001	262 619 \$	16 521
2002	253 242 \$	13 762
2003	487 325 \$	8 156
2004	244 912 \$	5 980

Source : Rapport de rendement de la SAEA (AINC)

Les données de TPSGC qui sont présentées dans la section 3.3.2 (tableau 11) confirment qu'il y a eu une diminution marquée de la valeur monétaire des marchés conclus avec des entreprises autochtones entre 2003 et 2004, mais elles indiquent aussi une reprise en 2005 et en 2006.

La nature des marchés conclus avec des entreprises autochtones a évolué au fil des ans. L'examen de la documentation indique que, comme le montre le tableau 15, même si le nombre des marchés réservés évalués à plus de 25 000 \$ a diminué après avoir atteint un sommet en 2001, le nombre de marchés occasionnels (marchés non réservés accordés à des entreprises autochtones) n'a jamais été aussi élevé qu'en 2004 (dernière année pour laquelle les données sont disponibles). Les données du tableau 15, tout comme les données de TPSGC présentées au tableau 10, indiquent que les marchés réservés aux termes de la SAEA forment une part décroissante des marchés conclus avec des entreprises autochtones tandis que l'approvisionnement occasionnel prend de plus en plus d'importance pour les entreprises autochtones.

Année	Nombre de marchés réservés	Nombre de marchés occasionnels
1997	148	91
1998	214	126
1999	184	361
2000	184	248
2001	232	311
2002	204	625
2003	187	570
2004	194	697

Source : Rapport sur le rendement de la SAEA, 2004 (AINC)

3.4 Rentabilité/leçons apprises/solutions de rechange

La section qui suit présente les opinions d'intervenants clés au sujet de la rentabilité de la SAEA, des leçons apprises jusqu'à maintenant et des solutions de rechange qui permettraient d'atteindre l'objectif de la SAEA.

3.4.1 Coûts liés à l'exécution et au respect de la SAEA

La SAEA ne distribue pas de fonds directement, mais les entrevues avec le personnel de programme de la SAEA et les agents d'approvisionnement principaux ont permis d'évaluer les types de coûts liés à l'exécution et au respect de la SAEA.

Le personnel de programme de la SAEA devait préciser les coûts humains et financiers liés à l'exécution de la SAEA. Les répondants ont affirmé qu'en règle générale, ces coûts étaient modestes et comprenaient le coût des ressources humaines (10 personnes pour toutes les régions et 10 personnes à l'administration centrale, à Ottawa), la production de publications et la traduction de documents, et un protocole d'entente avec Conseils et Vérification Canada (CVC) aux termes duquel les vérifications d'admissibilité, d'un coût minimum de 100 000 \$ par année, sont effectuées. Il faut aussi mentionner ce qu'il en coûte de réunir et de loger les coordonnateurs de la SAEA qui assistent à des conférences ainsi que les coûts de transport et d'hébergement du personnel de la SAEA qui doit présenter des exposés. Le personnel de programme a mentionné qu'il n'y avait pas d'argent affecté à la SAEA, que le Conseil du Trésor ne fournissait pas de budget à la Stratégie, mais que la SAEA était maintenant financée grâce aux ressources internes d'AINC.

Les agents d'approvisionnement principaux ont généralement indiqué que les coûts relatifs au respect de la SAEA étaient minimes, mais certains ont signalé qu'il existait aussi des coûts liés au temps consacré à informer et à conseiller les agents d'approvisionnement, à préparer des statistiques et des rapports, à assister à des séances d'information de CVC et à mener des activités de promotion. Les agents d'approvisionnement principaux ont aussi mentionné que parfois, lorsqu'un appel d'offres pour marché réservé ne produit pas de soumission conforme et qu'il faut procéder à un nouvel appel d'offres, il faut mener deux processus de demande de propositions, ce qui entraîne du temps et des coûts

supplémentaires. Deux ou trois répondants ont indiqué que les prix sont parfois plus élevés (un répondant estimait qu'ils étaient de 5 à 10 % plus élevés) pour les marchés réservés de la SAEA que pour les marchés attribués en régime de concurrence.

3.4.2 Respect de la Politique des marchés du Conseil du Trésor

Les entrevues avec le personnel de programme de la SAEA et les agents d'approvisionnement principaux ont permis de vérifier s'il existait des incohérences entre la SAEA et la Politique des marchés du Conseil du Trésor.

Le personnel de programme de la SAEA et les agents d'approvisionnement principaux devaient dire s'ils éprouvaient des difficultés à faire correspondre la SAEA avec la Politique des marchés du Conseil du Trésor. Deux ou trois membres du personnel de programme n'en voyaient aucune, mais d'autres ont signalé la confusion entourant la définition de teneur autochtone et l'opposition entre la SAEA et les objectifs d'optimisation des ressources, compte tenu en particulier de l'initiative *Les prochaines étapes*. *Les prochaines étapes* établit 10 catégories de biens et services que TPSGC est tenu d'acquérir au moyen d'offres permanentes et porte de deux à cinq millions de dollars le seuil à compter duquel le Comité d'examen de l'approvisionnement peut réviser les contrats, ce qui limite les possibilités de promouvoir les entreprises autochtones. D'après le personnel de programme, l'exigence relative à l'utilisation d'offres à commande contenue dans *Les prochaines étapes*, qui a été intégrée à la Politique des marchés du Conseil du Trésor, met l'accent sur des réductions de prix en fonction du volume et une imposante présence commerciale et nuit aux entreprises autochtones et à la petite entreprise en général. De fait, en raison de la réaction négative des petites et moyennes entreprises, on envisage maintenant des stratégies de rechange à l'initiative *Les prochaines étapes* pour produire des économies de coûts. Il a été mentionné que la SAEA devait s'aligner sur la politique du CT et qu'il faudrait rédiger un mémoire au Cabinet pour apporter des changements importants à la Stratégie.

Environ la moitié des agents d'approvisionnement principaux ne percevaient aucune tension entre la SAEA et la Politique des marchés du CT, mais d'autres ont indiqué qu'il y avait une certaine opposition entre l'appui aux entreprises autochtones et l'optimisation des ressources, la promotion du marché libre, l'égalité des chances pour toutes les entreprises, et le respect des accords commerciaux. Néanmoins, deux ou trois agents d'approvisionnement principaux ont souligné que c'était une tension inhérente, similaire aux tensions qui existent entre l'approvisionnement écologique et ces mêmes valeurs. Un répondant a mentionné que même aux termes de la SAEA il était possible de négocier les prix à la baisse et qu'il n'était pas obligatoire d'accorder un marché qui n'optimiserait pas l'utilisation des ressources. Finalement, deux ou trois agents d'approvisionnement principaux ont cité la confusion que continue de créer l'utilisation des accords sur les revendications territoriales globales et les relations de ces accords avec la SAEA.

3.4.3 Défis présentés par les marchés réservés et l'acquisition de biens et services auprès d'entreprises autochtones

Les coordonnateurs de la SAEA et les gestionnaires du matériel devaient répondre à une série de questions destinées à dégager les obstacles aux marchés réservés et à l'acquisition de biens et services auprès d'entreprises autochtones. Pendant les entrevues, pour repérer d'autres obstacles et recueillir des données qualitatives et contextuelles supplémentaires à ce sujet, les agents d'approvisionnement principaux ont aussi eu l'occasion d'exposer les difficultés auxquelles leur ministère était confronté lorsqu'ils voulaient réserver des contrats aux termes de la SAEA.

Les coordonnateurs de la SAEA et les gestionnaires du matériel interrogés ont reconnu que la disponibilité de fournisseurs autochtones qualifiés constituait un obstacle à l'acquisition de biens et services auprès d'entreprises autochtones. Les trois quarts des coordonnateurs de la SAEA et les deux tiers (67 %) des gestionnaires du matériel ont précisé qu'il s'agissait à tout le moins d'un obstacle mineur, tandis qu'une proportion considérable des répondants ont indiqué qu'il s'agissait d'un obstacle de taille (voir le tableau 16). La plupart des coordonnateurs de la SAEA et des gestionnaires du matériel ont mentionné que le respect de la Politique des marchés du Conseil du Trésor, les coentreprises illégitimes et l'optimisation des ressources ne constituaient pas des obstacles ou qu'ils ignoraient si oui ou non il s'agissait là d'obstacles.

	Obstacle de taille		Obstacle mineur		Pas un obstacle		NSP/PDR	
	SAEA C (n=28)	GM (n=144)	SAEA C (n=28)	GM (n=144)	SAEA C (n=28)	GM (n=144)	SAEA C (n=28)	GM (n=144)
a. Disponibilité de fournisseurs autochtones qualifiés	39 %	38 %	36 %	30 %	14 %	13 %	11 %	19 %
b. Respect de la Politique des marchés du Conseil du Trésor	11 %	7 %	4 %	20 %	75 %	47 %	11 %	26 %
c. Coentreprises illégitimes/ententes de sous-traitance entre entreprises autochtones et non autochtones	18 %	6 %	21 %	17 %	25 %	22 %	36 %	55 %
d. Optimisation des ressources	11 %	15 %	36 %	15 %	43 %	42 %	11 %	28 %

L'évaluation réalisée en 2002 a également révélé des difficultés concernant la capacité autochtone, et ses auteurs ont recommandé à AINC de créer des outils de développement des capacités pour aider les entreprises autochtones à saisir les possibilités de conclure des marchés avec le gouvernement fédéral, y compris des marchés réservés aux termes de la SAEA. En réponse, AINC a produit le *Guide électronique sur la façon de faire des affaires avec le gouvernement du Canada*, un module de formation interactif destiné à aider les éventuels soumissionnaires à comprendre le processus d'approvisionnement fédéral et la façon de commercialiser leurs services auprès du gouvernement. On a aussi commencé à rédiger une Politique sur les avantages pour les Autochtones qui est expliquée plus en détail dans la section suivante.

Les agents d'approvisionnement principaux devaient préciser à quels défis et obstacles se heurtait leur ministère lorsqu'il voulait réserver des marchés aux termes de la SAEA, mais nombre d'entre eux ont jugé que cette question n'était pas pertinente, puisque leur ministère atteignait surtout ou exclusivement ses objectifs en matière d'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones grâce aux marchés occasionnels plutôt qu'aux marchés réservés. D'autres ont mentionné de nouveau les défis que présentait l'appui à la SAEA, notamment les préoccupations relatives à l'optimisation des ressources et le fait qu'on ignorait quelle était la capacité autochtone dans certains domaines. Il a aussi été indiqué qu'il pouvait être quelque peu subjectif de déterminer si un contrat était principalement destiné à une population autochtone et devrait donc être réservé, et que des accords avaient été conclus avec TPSGC à l'occasion au sujet des marchés réservés. Compte tenu de ces difficultés, les agents d'approvisionnement principaux ont signalé la nécessité de collaborer plus étroitement avec TPSGC, de faire mieux connaître la SAEA aux agents d'approvisionnement et aux gestionnaires de centre de responsabilité et de créer des inventaires des fournisseurs autochtones qualifiés.

3.4.4 Autres moyens d'atteindre l'objectif de la SAEA

Le personnel de programme de la SAEA et les agents d'approvisionnement principaux devaient dire s'il existait d'autres moyens d'atteindre l'objectif de la SAEA et d'encourager le développement des entreprises autochtones ainsi que ce qu'entraînerait la mise en œuvre de ces moyens.

Le personnel de programme a indiqué qu'une stratégie favorisant la production de retombées pour les Autochtones compléterait la SAEA en garantissant que les Autochtones profitent d'une façon ou d'une autre des grands marchés. Cette stratégie s'assimilerait à la politique gouvernementale des retombées industrielles et régionales, qui utilise les marchés publics pour promouvoir le développement industriel et régional. Dans le cadre d'une telle stratégie de retombées pour les Autochtones, une clause serait ajoutée aux marchés importants pour obliger les entrepreneurs à s'engager dans une certaine mesure à produire des retombées pour les Autochtones avant de pouvoir obtenir ces marchés, par exemple en établissant un programme de bourses d'études, en créant des emplois pour les Autochtones ou en promettant d'acheter des matériaux et des fournitures auprès de fournisseurs autochtones. Il semblerait qu'une telle stratégie puisse améliorer la capacité existante des entreprises autochtones. Jusqu'à maintenant, cette exigence était intégrée aux contrats; toutefois, pour pouvoir ajouter une exigence de retombées pour les Autochtones aux termes de la SAEA, il faudrait obtenir l'autorisation du Cabinet en présentant un mémoire au Cabinet.

Le personnel de programme a mentionné d'autres moyens d'encourager le développement des entreprises autochtones, notamment offrir plus de subventions et de contributions aux entreprises autochtones et exiger d'elles qu'elles respectent des quotas de dotation autochtone. Néanmoins, certains répondants ont fait valoir que la SAEA demeurerait nécessaire, compte tenu du grand nombre de jeunes Autochtones qui auront encore besoin de la SAEA pour acquérir de l'expérience et renforcer leurs capacités.

Les agents d'approvisionnement principaux ont généralement été incapables de définir d'autres moyens d'atteindre l'objectif de la SAEA, mais ils ont souligné la nécessité de mieux promouvoir la SAEA auprès des ministères fédéraux; d'informer les acheteurs et les consommateurs de l'éventail des biens et services offerts par les entreprises autochtones (y compris en améliorant les listes de fournisseurs); de faire mieux connaître les marchés fédéraux aux entreprises autochtones; d'optimiser le nombre d'offres

à commande pour les fournisseurs autochtones. Deux ou trois ont indiqué que les ministères devraient être informés des conséquences des changements apportés à la politique sur la SAEA, notamment les changements relatifs aux autorisations d'achat, pour comprendre comment mieux appuyer les entreprises autochtones. Un répondant a proposé d'intégrer aux marchés des exigences concernant les retombées pour les Autochtones.

3.4.5 Points forts et faiblesses de la SAEA

Pour comprendre quels aspects de la Stratégie ont porté fruit et lesquels n'ont pas atteint leur but, le personnel de programme de la SAEA et les agents d'approvisionnement principaux devaient indiquer les points forts et les faiblesses de la SAEA.

Le personnel de programme a mentionné parmi les points forts de la SAEA le fait que la Stratégie permettait aux entreprises autochtones de décrocher des marchés fédéraux et d'établir des partenariats avec des entreprises non autochtones; qu'elle était pangouvernementale; que AINC défendait ainsi les intérêts des entreprises autochtones; que la Stratégie favorisait la création d'emplois, ce qui profitait aux collectivités. Quant aux faiblesses, selon le personnel de programme, certains fonctionnaires connaissent encore mal la SAEA; les ministères peuvent fixer leurs propres cibles, et celles-ci sont souvent trop conservatrices; la participation est essentiellement volontaire, puisqu'il n'y a pas de moyens d'assurer le respect des cibles; la politique comporte encore certaines ambiguïtés (notamment au sujet de la teneur autochtone); on manque toujours de capacité autochtone dans certains domaines (dont le génie et la médecine); les entreprises autochtones peuvent devenir dépendantes des marchés réservés de la SAEA; les petites entreprises autochtones ont parfois de la difficulté à soutenir la concurrence des grandes entreprises autochtones.

Les agents d'approvisionnement principaux ont indiqué parmi les points forts de la SAEA le fait que la Stratégie encourageait les ministères fédéraux à conclure des marchés avec des entreprises autochtones; le site Web de la SAEA et le bulletin, qui sont utiles; l'intérêt accru à l'égard des marchés fédéraux au sein des entreprises autochtones et leur capacité améliorée d'obtenir des marchés; une politique simple et facile à comprendre. Parmi les faiblesses, ils ont mentionné l'absence d'un répertoire de fournisseurs préqualifiés, le fait que certains gestionnaires et membres du personnel connaissaient encore mal la SAEA, faute d'activités de promotion et de marketing; l'absence de données sur les effets de la SAEA.

3.4.6 Leçons apprises et suggestions en vue d'améliorer la SAEA

Le personnel de programme, les agents d'approvisionnement principaux, les coordonnateurs de la SAEA et les entreprises autochtones ont tous eu l'occasion de proposer directement des solutions pour améliorer la SAEA. Les gestionnaires du matériel devaient fournir leurs commentaires à la suite des questions de sondage, et donc faire eux aussi des suggestions sur la façon d'améliorer la Stratégie.

Le personnel de programme a proposé d'ajouter une exigence concernant les retombées pour les Autochtones dans le cas des marchés importants. Ils croyaient aussi qu'il fallait préciser l'exigence relative aux 33 p. 100 de teneur autochtone. Il a aussi été suggéré d'améliorer les communications entre fournisseurs et ministères pour que les fournisseurs sachent comment profiter des occasions de marchés, d'établir une tribune où les entreprises autochtones pourraient échanger de l'information et fournir une rétroaction sur la SAEA, et d'instaurer des mécanismes pour limiter la dépendance à l'égard des marchés réservés (p. ex., en fixant un nombre maximum de marchés qu'une entreprise pourrait obtenir de cette façon). Certains ont suggéré de lier plus étroitement l'atteinte des cibles ministérielles, les Rapports ministériels sur le rendement (RMR) et la rémunération au rendement. Il a été mentionné que, par le passé, les sous-traitants fédéraux ne recevaient aucune formation sur la SAEA, mais qu'à l'avenir, la formation sur la SAEA et les Ententes sur les revendications territoriales globales (ERTG) serait obligatoire pour devenir acheteur accrédité au gouvernement fédéral, ce qui devrait améliorer l'efficacité de la Stratégie.

Les agents d'approvisionnement principaux ont suggéré de promouvoir plus activement la Stratégie et les entreprises autochtones ayant les capacités voulues. Un répondant a précisé qu'il faudrait organiser plus de séances de promotion et d'information sur la SAEA à l'intention du personnel des programmes, qui repère souvent les fournisseurs et peut accorder des marchés jusqu'à concurrence d'un certain montant, car lorsque ces personnes connaissent mal la SAEA cela limite les possibilités pour les fournisseurs autochtones. On pourrait aussi dresser une liste de fournisseurs autochtones préqualifiés; adopter de meilleures procédures de rapport sur les effets de la SAEA; fournir plus d'information aux fournisseurs pour qu'ils comprennent bien le processus de soumission; lever les ambiguïtés entourant l'application et l'interprétation de la SAEA (notamment le lien entre SAEA et ERTG); améliorer le processus de vérification.

La moitié des coordonnateurs de la SAEA n'ont offert aucune suggestion pour améliorer la SAEA. Parmi les suggestions présentées, mentionnons : plus de formation/sensibilisation pour le personnel (25 %); plus d'activités de promotion des entreprises autochtones (18 %); tenue d'une liste de fournisseurs à jour (18 %), et multiplication des activités de vérification et de contrôle de la conformité (11 %).

Les entreprises ont indiqué qu'il fallait donner au personnel ministériel de la formation au sujet de la SAEA et l'encourager à promouvoir la Stratégie (30 %). Elles ont aussi mentionné qu'il fallait attribuer plus équitablement les marchés (16 %), accorder plus de pouvoir aux partenaires autochtones (12 %), et accroître le nombre de projets administrés aux termes de la SAEA (10 %).

La plupart des gestionnaires du matériel (65 %) n'ont pas profité de l'occasion qui leur était offerte de soumettre leurs commentaires sur la SAEA. La majorité des commentaires reflétaient ce qu'ont dit les coordonnateurs de la SAEA et les entreprises autochtones; 12 p. 100 des répondants ont fait valoir la nécessité de recueillir plus de données concernant les fournisseurs autochtones qualifiés, et 7 p. 100 ont indiqué qu'il fallait offrir plus de formation.

4.0 Observations clés

Raison d'être

En règle générale, les intervenants fédéraux continuent d'appuyer la raison d'être de la SAEA et les effets escomptés; toutefois, ils sont plus favorables à la multiplication des occasions offertes aux entreprises autochtones sur d'autres marchés et à l'accroissement du nombre d'entreprises autochtones soumissionnant pour obtenir des marchés fédéraux qu'à des objectifs comme l'augmentation de la valeur des marchés accordés aux entreprises autochtones. Cet état de choses pourrait en partie refléter le fait que le nombre et la valeur des marchés attribués à des entreprises autochtones ont radicalement augmenté depuis l'instauration de la SAEA, ce qui crée un contexte de politique distinct de ce qu'il était à l'époque où la Stratégie a été implantée, il y a plus de dix ans. À en juger par des entrevues menées auprès du personnel de programme de la SAEA, on veut aller au-delà de la SAEA pour aider les entreprises autochtones qui ont bénéficié de la Stratégie à poursuivre leur croissance sans compter uniquement sur les marchés réservés de la SAEA.

Concept et exécution

Un certain nombre d'intervenants ont indiqué qu'il n'existait pas de moyens adéquats de faire respecter la SAEA, car les ministères qui ne réservent pas de marchés aux termes de la SAEA ou qui n'atteignent pas les cibles de rendement ne s'exposent à aucune conséquence officielle.

Certains intervenants ont aussi indiqué que les critères d'admissibilité de la SAEA étaient vagues – en particulier ceux liés à la teneur autochtone – et qu'il fallait les préciser. Comme on l'a mentionné précédemment, il faut prévoir des présentations au CT pour tout changement destiné à préciser la Stratégie. Il est clair que seule une minorité d'entreprises vérifiées ne sont pas conformes, mais les conséquences de la non-conformité sont vagues et officieuses, et il serait donc possible de renforcer l'application et la transparence du processus de vérification.

Incidence/Succès

Il est évident que le nombre et la valeur monétaire des marchés accordés à des entreprises autochtones ont augmenté depuis l'instauration de la SAEA, mais peu de données sont compilées pour confirmer la concrétisation de l'un ou l'autre des effets escomptés, en particulier les effets indirects. Les entreprises autochtones ont fait remarquer que la SAEA avait eu une incidence positive sur des aspects comme leur capacité de soumissionner pour obtenir des marchés fédéraux et le nombre et la valeur des marchés accordés à leur entreprise. Elles ont indiqué que la SAEA avait eu moins d'effets sur l'investissement dans leurs entreprises et sur leur capacité de mettre au point des gammes de produits répondant aux exigences. Bon nombre se sont avérées incapables d'évaluer l'incidence de la SAEA sur les entreprises et les collectivités autochtones en général.

Le personnel de programme de la SAEA s'inquiétait en particulier de l'absence de données sur les incidences. Il a indiqué qu'il conviendrait de recueillir systématiquement des données supplémentaires pour évaluer les effets de la SAEA. Il faudrait notamment compiler le nombre d'emplois et les occasions de formation et de stage créés, et déterminer si les entreprises ont réussi à croître, et dans quelle mesure, établir le nombre de personnes embauchées qui vivaient précédemment de l'aide sociale, déterminer si les ventes et les marges bénéficiaires ont augmenté, et dans quelle mesure, et découvrir si les entreprises

peuvent maintenant profiter des occasions sur le marché international. Les données d'enquête indiquent que la SAEA a donné lieu à une certaine création d'emplois dans un petit nombre d'entreprises.

Leçons apprises et orientations futures

Les données d'enquête auprès des gestionnaires du matériel et des coordonnateurs de la SAEA indiquent qu'il demeure particulièrement difficile de repérer des entreprises autochtones ayant la capacité voulue pour exécuter certains marchés gouvernementaux. Les entrevues et les données d'enquête révèlent que cette situation est attribuable à l'absence d'une liste accessible de fournisseurs préqualifiés ainsi qu'aux carences de capacité dans certains domaines, dont la médecine, l'architecture, le génie et l'arpentage et dans les métiers spécialisés.

Pour promouvoir le développement des entreprises autochtones, le personnel de programme de la SAEA reconnaît la nécessité de renforcer la capacité dans certains secteurs, d'accroître la capacité des entreprises autochtones et de mettre en œuvre une stratégie destinée à favoriser les retombées pour les Autochtones. Comme l'indique la section 3.4.4, la prochaine étape d'une telle stratégie consisterait à imposer une exigence sur les retombées pour les Autochtones, qui figurerait dans tous les marchés importants et obligerait les entrepreneurs à s'engager dans une certaine mesure à produire des retombées pour les Autochtones avant de pouvoir obtenir ces marchés, par exemple en établissant un programme de bourses d'études, en créant des emplois pour les Autochtones ou en promettant d'acheter des matériaux et des fournitures auprès de fournisseurs autochtones. Néanmoins, le personnel de programme croit que la stratégie de retombées pour les Autochtones devrait être mise en œuvre parallèlement à la SAEA, plutôt que comme solution de remplacement, car il considère que la SAEA demeure un outil important qui aide les entreprises autochtones nouvelles et émergentes à acquérir de l'expérience. Comme on l'a qu'indiqué précédemment, il faudrait rédiger un mémoire au Cabinet pour pouvoir apporter des changements importants à la SAEA et notamment y inclure une exigence concernant les retombées pour les Autochtones.

Comme lors de l'évaluation réalisée en 2002, toutes les parties s'entendaient pour dire qu'il fallait faire mieux connaître la SAEA et en promouvoir activement l'utilisation.

Réponse de la direction / Plan d'action SAEA

Titre du projet d'évaluation : Évaluation sommative de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA) pour la période de 2001 à 2006

Numéro du projet d'évaluation : Cette évaluation était dirigée par la DAPEA en consultation avec la DGEMRE. Le rapport final ne comprenait pas de recommandations. La DGEMRE a formulé des recommandations d'après les constatations et les conclusions.

Région ou secteur : Secteur des terres et du développement économique

Recommandations découlant du rapport de VRP	Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Mise en œuvre et date d'achèvement
<p>1. Réviser les buts et objectifs de la SAEA pour aller plus loin de l'augmentation du nombre et de la valeur des marchés réservés afin de miser sur le fait que les entreprises autochtones arrivent de plus en plus à obtenir des marchés fédéraux qui ne sont pas réservés.</p>	<p>Relativement la SAEA, qui s'inscrit dans le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones, des engagements ont été pris pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - augmenter de 50 % le nombre de marchés réservés; - offrir des séances de formation en matière de préparation à l'approvisionnement pour les entreprises autochtones, les coordonnateurs de la SAEA et les agents de l'approvisionnement. 	<p>Directeur, Approvisionnement et promotion des entreprises autochtones</p>	<p>année financière 2009-2010</p>
<p>2. Prendre des mesures pour établir une exigence d'avantage pour les Autochtones (EAA) pour les approvisionnements qui ne sont pas couverts par des accords de commerce internationaux.</p>	<p>Relativement la SAEA, qui s'inscrit dans le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones, des travaux de recherche auront lieu ou des mesures, y compris des EAA, seront prises pour augmenter les achats du gouvernement fédéral auprès d'entreprises autochtones.</p>	<p>Directeur, Approvisionnement et promotion des entreprises autochtones</p>	<p>mars 2012</p>
<p>3. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement (SMR) pour mesurer l'efficacité de la SAEA et qui servira de fondement à la collecte d'information sur la SAEA.</p>	<p>Élaborer une stratégie de mesure du rendement (SMR) avec la participation des intervenants à la SMR alignée sur le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones.</p>	<p>Directeur, Approvisionnement et promotion des entreprises autochtones</p>	<p>octobre 2009 pour l'approbation par le dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen en décembre 2009</p>

<p>4. Donner au gouvernement et au secteur privé l'accès à une liste de fournisseurs autochtones préqualifiés.</p>	<p>Relativement la SAEA, qui s'inscrit dans le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones, des engagements ont été pris pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dresser une liste de fournisseurs autochtones préqualifiés qui sera distribuée au gouvernement et dans le secteur privé; - préqualifier 1 000 entreprises autochtones par année. 	<p>Directeur, Approvisionnement et promotion des entreprises autochtones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - liste ministérielle d'ici la fin de l'année financière 2009-2010 - Liste des utilisateurs accessible d'ici l'année financière 2011.
<p>5. Cerner les lacunes de capacité des entreprises autochtones à saisir les occasions d'affaires dans tout un éventail de secteurs et de travaux avec les autres ministères et organismes fédéraux pour développer les capacités dans ces domaines.</p>	<p>Une analyse des lacunes sera réalisée en collaboration avec le Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME) de TPSGC et la Direction des stratégies sectorielles pour déterminer à quelles entreprises autochtones des marchés réservés ou des contrats accessoires ont été attribués et leur capacité de concurrence pour les contrats <i>accessoires</i> à l'avenir.</p> <p>L'implantation du Secrétariat des traités et le gouvernement autochtone seront consultés pour cette analyse.</p>	<p>Directeur, Direction des stratégies sectorielles</p>	<p>novembre 2009</p>
<p>6. Augmenter la sensibilisation à la SAEA, la soutenir et encourager l'adhésion à la SAEA, par des conférences, des foires commerciales, des présentations entre autres mesures.</p>	<p>Relativement la SAEA, qui s'inscrit dans le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones, des engagements ont été pris pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - augmenter les activités de liaison avec les ministères fédéraux et les entreprises pour repérer des occasions d'approvisionnement par des entreprises autochtones; - rechercher des activités à venir qui se prêteraient à la sensibilisation à la SAEA; - exercer des activités de sensibilisation et de rayonnement en collaboration avec des tiers, comme le bulletin d'interprétation et la conférence des coordonnateurs (voir le numéro 7 ci-dessous); - encourager les provinces et les territoires à s'approvisionner auprès d'entreprises autochtones. 	<p>Directeur, Approvisionnement et promotion des entreprises autochtones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - conférence des coordonnateurs de la SAEA en février 2010 - participation continue à des conférences et organisation d'activités de sensibilisation et de rayonnement
<p>7. Clarifier les critères de la SAEA en ce qui concerne le contenu autochtone.</p>	<p>Préparation à venir : bulletin d'interprétation au sujet du contenu autochtone et bulletin d'interprétation sur les marchés réservés obligatoires</p>	<p>Directeur, Approvisionnement et promotion des entreprises autochtones</p>	<p>Bulletin d'interprétation sur le contenu autochtone terminé. Le bulletin d'interprétation sur les marchés réservés obligatoires sera terminé d'ici le 25 septembre 2009.</p>

<p>8. Réaliser un examen qualitatif et quantitatif approfondi de la SAEA au cours de l'année financière 2014-2015 portant sur les huit années précédentes de la SAEA.</p> <p>*Note : En l'absence d'un système de collecte de données et de données brutes, le Secrétariat du Conseil du Trésor a approuvé la prochaine évaluation pour 2014 à la condition qu'un système de collecte de données soit en place pour assembler des données sur le rendement en mars 2010.</p>	<p>Développer en vue de la prochaine évaluation un système de collecte de données proactif qui donnera au gouvernement une vue d'ensemble claire qui servira de fondement aux plans futurs.</p>	<p>Directeur, Approvisionnement et promotion des entreprises autochtones</p>	<p>Système de collecte de données : 30 mars 2010 L'évaluation sommaire aura lieu (début et fin) au cours de l'année financière 2014-2015.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

J'approuve la Réponse de la direction / le Plan d'action relatif à la SAEA

Original signé par :

Nom : Sara Filbee
Titre : Sous-ministre adjointe
Secteur des terres et du développement économique

Date :