



OBSTACLES ET PRATIQUES JUDICIEUSES POUR LA PARTICIPATION DES AUTOCHTONES AUX MARCHÉS PUBLICS FÉDÉRAUX

1ER MAI 2024
EN PARTENARIAT AVEC SERVICES AUX
AUTOCHTONES CANADA (SAC)

Table des matières

Résumé	3
Objectif et aperçu	3
Obstacles	4
Pratiques judicieuses	5
Recommandations	6
Contexte	7
À propos du CCIB	9
Méthodologie	9
Données démographiques du groupe d'échantillon d'entrevue	10
Profil des participants entreprises autochtones	11
Motivations pour la poursuite des achats	11
Types de possibilités d'approvisionnement	12
Profil des représentants de l'approvisionnement fédéral	14
Obstacles à la participation à l'approvisionnement	17
Pratiques judicieuses et domaines d'amélioration	36
Suggestions pour la prochaine génération d'employés de l'approvisionnement fédéral	41
Conseils pour d'autres entreprises autochtones	42
Conclusion	43
Recommandations	44
Références	49
Annexe	53



Résumé

Objectif et aperçu

Cette recherche vise à recueillir les points de vue des entreprises autochtones et des représentants fédéraux des marchés publics afin d'illustrer les défis et les possibilités de promouvoir l'approvisionnement autochtone comme l'un des outils permettant de parvenir à une réconciliation économique. En faisant passer un entretien aux intervenants des écosystèmes des deux côtés de l'équation de l'approvisionnement, nous créons une ressource informative qui sert de rétroaction sur les réalités actuelles de l'approvisionnement tout en formulant des suggestions d'amélioration de la procédure. Ces travaux cadrent avec la nécessité d'effectuer des recherches supplémentaires sur les principaux obstacles à la participation des entreprises autochtones aux chaînes d'approvisionnement fédérales, du point de vue des entreprises autochtones et des agents d'approvisionnement du gouvernement, afin de s'assurer qu'il existe des canaux de dialogue ouverts en permanence.

Obstacles

Général

- Manque d'accès aux ressources qui favorisent la participation à l'approvisionnement ou aux activités liées à l'approvisionnement, comme la recherche et l'identification des possibilités d'approvisionnement pertinentes.
- L'héritage colonial au Canada et l'impact que cela a sur les relations ou l'établissement de la confiance.
- Dispositions de la Loi sur les Indiens qui créent des obstacles financiers à certaines entreprises autochtones (entreprises dans les réserves).
- Discrimination à l'égard des entreprises autochtones dans les phases d'application et d'exécution des achats.
- Contrat de courte durée qui n'offre que des avantages à court terme, ce qui empêche le partenaire autochtone d'un projet d'étendre ou de renforcer ses capacités.
- Manque de ressources en éducation et en formation pour les entreprises autochtones qui cherchent à participer davantage aux marchés publics fédéraux.
- Connaissance insuffisante des réalités de l'entrepreneuriat et des efforts déployés pour exploiter une petite entreprise au nom des représentants fédéraux chargés de faire affaire avec les peuples autochtones.

Pré-attribution

- Les attentes relatives aux demandes ne sont pas communiquées de façon transparente aux candidats autochtones, ce qui entraîne le rejet des soumissions.
- Un langage et des processus complexes qui peuvent intimider jusqu'au point de désengagement ou de non-participation.
- Des politiques d'approvisionnement rigides qui empêchent la créativité et la capacité des représentants en approvisionnement à élaborer des solutions d'approvisionnement créatives qui répondent aux besoins et aux capacités des entrepreneurs autochtones.
- Communication médiocre des possibilités d'approvisionnement disponibles et pertinentes pour les entreprises autochtones.
- Faible investissement en retour sur temps associé aux possibilités d'approvisionnement (demandes de proposition [DP] et achats de faible valeur [AFV]).

Après l'attribution

- Manque de responsabilité dans les coentreprises, les ententes de sous-traitance et d'autres partenariats visant à assurer que les avantages attribués aux partenaires autochtones leur soient versés efficacement.
- Audit peu fréquent et superficiel des projets d'approvisionnement avec des partenariats autochtones et non autochtones afin d'assurer une inclusion adéquate et significative des partenaires autochtones.

Pratiques judiciaires

Généralités

- Des rencontres en personne avec les communautés et les entreprises autochtones afin de socialiser les possibilités d'approvisionnement.
- Collaboration étroite avec les dirigeants économiques autochtones, les agents de développement économique et les organismes autochtones nationaux qui appuient la participation aux marchés publics fédéraux.
- Pour les entrepreneurs autochtones, identifiez et collaborez étroitement avec un mentor d'expérience en approvisionnement ou dans l'industrie pour aider à démystifier le processus et rendre cette entreprise moins intimidante.
- Mise à jour et examen périodiques du matériel de formation afin de s'assurer qu'il est bien au fait des tendances, des réalités et des besoins les plus courants liés à l'acquisition de matériel auprès d'entreprises autochtones.
- Fournir des ressources d'apprentissage internes aux employés et établir des centres de connaissances autochtones en approvisionnement.

Pré-attribution

- Offrir une formation aux entreprises autochtones sur ce à quoi s'attendre lorsqu'elles deviennent fournisseuses du gouvernement fédéral.
- Établir des relations d'approvisionnement et participer à des occasions de réseautage consacrées au développement des entreprises.
- Organiser des séances de formation pour les acheteurs afin de mieux comprendre la nécessité de travailler efficacement avec les entreprises autochtones et l'importance générale de l'approvisionnement autochtone et de la réconciliation économique.

Après l'attribution

- Les canaux et les processus de rétroaction pour s'assurer qu'ils fournissent des moments propices à l'apprentissage pour les entreprises autochtones dont les soumissions sont refusées.

Recommandations

Généralités

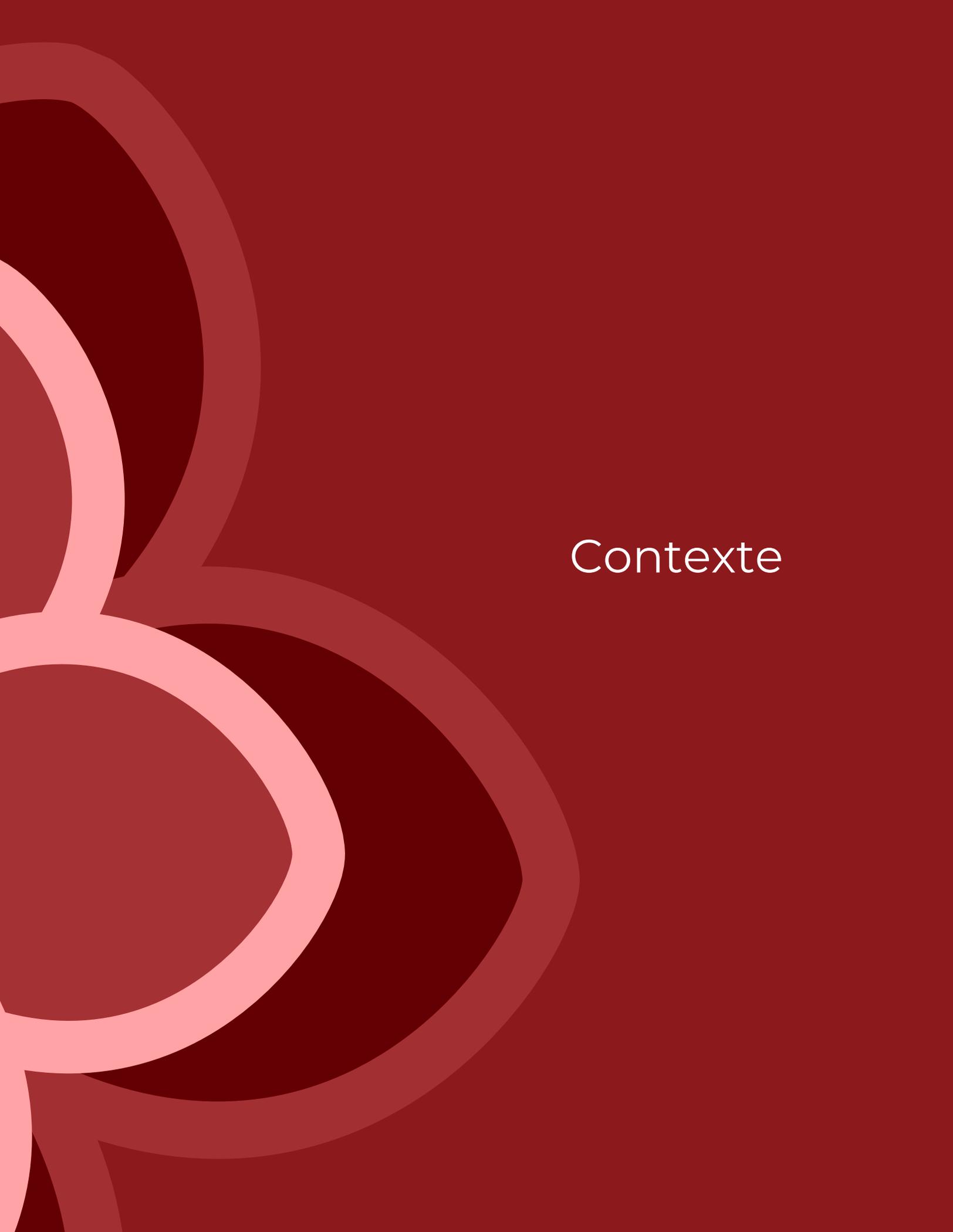
- Le gouvernement fédéral doit-il afficher les offres d'approvisionnement déjà acceptées comme un exemple de ce à quoi devrait ressembler une demande de qualité?
- Plus d'inclusion des partenaires autochtones dans le processus d'éducation ou la création de matériel éducatif pour en assurer la pertinence.
- Développer une formation et une éducation sur mesure pour les entrepreneurs autochtones intéressés à devenir fournisseurs. À l'inverse, les représentants en approvisionnement qui cherchent à effectuer des achats auprès d'entreprises autochtones doivent suivre une formation continue sur les pratiques, les possibilités et les avantages raisonnables liés à l'acquisition auprès de ce groupe.
- Simplifier les processus de demande de tous les types de marchés publics (DP et AFV) et définir clairement les attentes des demandeurs et la description des occasions dans un résumé d'une ou deux pages.
- Améliorer la communication des possibilités d'approvisionnement disponibles et pertinentes pour les entreprises autochtones.

Pré-attribution

- Établir des ressources accessibles pour les entreprises autochtones qui entreprennent des activités d'approvisionnement, comme suspendre d'autres travaux pour répondre aux appels d'offres.
- Fournir des ressources pour répondre aux exigences si le processus d'appel d'offres est réalisé avec succès, comme l'assurance et le cautionnement des offres.

Après l'attribution

- Améliorer les processus d'audit existants afin de les rendre plus rigoureux, plus réguliers et plus robustes pour s'assurer que les partenaires autochtones reçoivent des avantages en matière d'approvisionnement comme prévu.
- Établir un cadre d'incitation à paliers pour les ministères ou les employés du gouvernement qui récompense l'atteinte des objectifs d'approvisionnement afin de réduire le roulement, de promouvoir un engagement prolongé dans ce portefeuille fédéral et de pénaliser les objectifs manqués.



Contexte

Le 6 août 2021, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il avait commencé à mettre en œuvre une "obligation pour les ministères et les organismes fédéraux fait en sorte qu'au moins 5 % de la valeur totale de leurs marchés soit attribué à des entreprises autochtones".¹ Cette exigence comprenait l'établissement de rapports publics et devait être mise en œuvre progressivement sur trois ans, avec une réalisation intégrale prévue pour 2024. L'introduction de cette exigence obligatoire relative aux approvisionnements autochtones, qui établissait un minimum de dépenses fédérales auprès des entreprises autochtones, a suscité un grand optimisme dans l'ensemble des économies autochtones.

La mise en œuvre de cette annonce monumentale d'un objectif minimal de dépenses à l'échelle du Ministère se heurte à des défis et à des obstacles. Malgré l'engagement du gouvernement à respecter ou à dépasser ce minimum dans ses budgets annuels, il a tardé à atteindre ses objectifs de dépenses chaque année depuis qu'il a été mis en place.²

Cette lacune est évidente dans les rapports sur les dépenses d'approvisionnement de certains des plus grands ministères acheteurs du Canada. Par exemple, selon Services publics et Approvisionnement Canada, le deuxième plus gros acheteur de biens et de services de la famille fédérale a dépensé environ 139 millions de dollars auprès d'entreprises autochtones au cours de l'exercice 2022-2023. Bien que cette

somme soit importante pour les entreprises autochtones, elle n'a représenté qu'environ 2,7 % des plus de 5 milliards de dollars qu'elles ont dépensés dans le cadre des marchés d'approvisionnement pour la même période.³ Cette lacune dans les dépenses des Autochtones se reflète dans de nombreux ministères et indique la nécessité d'améliorations, la stagnation des pratiques existantes et les motivations à faire des affaires avec les partenaires autochtones.

La lenteur des progrès vers l'atteinte du mandat d'approvisionnement minimal de 5 % des Autochtones nuit à la prospérité des entreprises autochtones et à la croissance économique nationale par une mobilisation inefficace dans ce bassin de productivité économique possible.

Selon les données de Statistique Canada, les peuples autochtones ont contribué 48,9 milliards de dollars au produit intérieur brut (PIB) du Canada en 2020.⁴ Avec cette contribution au PIB qui devrait augmenter d'année en année, il y a un immense potentiel de croissance de l'économie canadienne en incluant mieux les entreprises, les collectivités et les peuples autochtones dans les chaînes d'approvisionnement et d'approvisionnement. La documentation indique les nombreux avantages socio-économiques de combler ces lacunes dans les dépenses en s'engageant de façon significative auprès des entreprises autochtones

¹ Services publics et Approvisionnement Canada. (2021). Le gouvernement du Canada annonce des mesures d'envergure fédérale dans le but d'offrir plus de possibilités aux entreprises autochtones. <https://www.canada.ca/fr/services-publics-approvisionnement/nouvelles/2021/08/le-gouvernement-du-canada-annonce-des-mesures-denvergure-federale-dans-le-but-doffrir-plus-de-possibilites-aux-entreprises-autochtones.html>.

² Flanagan, Tom. (2022). Indigenous Spending in Budget 2022. Bulletin Report, Institut Fraser. <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/indigenous-spending-in-budget-2022.pdf>. Page 1

³ Services publics et Approvisionnement Canada. (2023). Rapport sur les résultats ministériels 2022 à 2023. Rapport ministériel. https://publications.gc.ca/collections/collection_2023/spac-pspc/P1-34-2023-fra.pdf. Page 69

⁴ Ayotte, Catherine et Jeremy Bridger. (2022). Compte économique des peuples autochtones : Méthodologie et résultats provisoires. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/13-604-m/13-604-m2022001-fra.htm>.

Un rapport de 2016 du Conseil national de développement économique des Autochtones (CNDEA) a estimé que le PIB du Canada a subi un coût d'opportunité de 27,7 milliards de dollars au cours de l'exercice 2015 en raison du manque d'inclusion des entreprises et des peuples autochtones dans l'économie du Canada.⁵ Ce même rapport a révélé que si les questions liées à l'emploi et à l'engagement des Autochtones dans l'économie du Canada étaient gérées plus efficacement, il y aurait une augmentation nette de 8,4 milliards de dollars (2,2 milliards de dollars d'économies sur les dépenses actuellement consacrées à la gestion de la pauvreté et 6,2 milliards de dollars de nouveaux revenus imposables) du budget global du Canada. Le renforcement de

l'approvisionnement fédéral en biens et services des entreprises autochtones peut favoriser la réconciliation économique en tirant parti de cette perte de productivité.

La réalisation d'une dépense minimale de 5 % auprès des entreprises autochtones nécessitera une planification, une participation et une vérification significatives des processus d'approvisionnement afin de s'assurer que les entreprises autochtones puissent participer efficacement aux possibilités de marchés. Cela signifie une collaboration accrue afin de s'assurer que les marchés publics sont accessibles et utiles pour les entreprises autochtones auxquelles ils sont censés fournir des avantages.

À propos du CCIB

Le Conseil canadien pour les entreprises autochtones (CCIB) est déterminé à assurer la pleine participation des peuples autochtones à l'économie du Canada. En tant qu'association nationale non partisane, le CCIB a pour mission de promouvoir, de renforcer et d'améliorer une économie autochtone prospère en favorisant les relations d'affaires, les possibilités et la sensibilisation. Le CCIB offre des connaissances, des ressources et des programmes à ses membres afin de favoriser les débouchés économiques pour les personnes et les entreprises Autochtones partout au Canada.

Pour plus de renseignements, visitez www.CCIB.com.

Le CCIB mène des recherches pour appuyer et dépasser l'objectif d'approvisionnement autochtone de 5 % du gouvernement du Canada. Notre recherche porte sur un large éventail de questions économiques autochtones, notamment le commerce et l'exportation, l'approvisionnement, l'entrepreneuriat féminin, l'adoption numérique et des domaines spécifiques à l'industrie comme l'exploitation minière, la marine et l'aérospatiale.

Méthodologie

Le présent rapport utilise des entrevues qualitatives et approfondies menées auprès d'entreprises autochtones ayant une expérience de l'approvisionnement fédéral et de représentants de différents ministères fédéraux qui s'occupent directement de l'approvisionnement autochtone. Au total, nous avons pu passer en entrevue dix-sept participants, soit neuf entrepreneurs autochtones et huit représentants fédéraux des marchés publics de six ministères. Comme condition d'entrevue, les réponses des participants sont déclarées de façon anonyme et globale.

Des questionnaires uniques ont été créés pour chaque groupe de participants à l'entrevue. Informé par des sources externes de recherche et des données antérieures du CCIB sur les achats autochtones, le questionnaire sur les entreprises autochtones portait principalement sur les obstacles et les soutiens. En revanche, l'autre pour les spécialistes de l'approvisionnement traite davantage des processus, du soutien et de la rétroaction.

⁵ Fiscal Realities Economists. (2016). Reconciliation: Growing Canada's Economy by \$27.7 Billion. Document d'information et de méthodes, Conseil national de développement économique des Autochtones, http://www.naedb-cndea.com/reports/naedb_report_reconciliation_27_7_billion.pdf. Page 15

⁶ Ibid., page 21



Données démographiques
du groupe d'échantillon
d'entrevue

Profil des participants entreprises autochtones

Pour mieux comprendre les points de vue recueillis par les entrepreneurs autochtones au cours du processus d'entrevue, il est utile de connaître les types d'entreprises qui ont prêté leur avis et leur expertise.

Genre. La plupart des entreprises ayant fait l'objet d'un entretien étaient détenues par des hommes. Toutefois, il y avait une entreprise appartenant à des femmes et une autre appartenant à une équipe de mari et d'épouse.

Secteur industriel. Les entreprises sont engagées dans divers secteurs du code du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), y compris la construction, la fabrication, la gestion d'entreprises, les services publics et les services professionnels, scientifiques ou techniques.

Âge de l'entreprise. Les entreprises varient en années d'exploitation de 2 à 18 ans, ce qui permet de recueillir divers points de vue pendant la phase d'entrevue.

Employés. Les entreprises ont également des structures d'employés différentes, certaines étant des entrepreneurs seuls, tandis que d'autres ayant un personnel à temps plein allant de 2 à 26 personnes. De plus, elles emploient 10 à 40 personnes sous contrat, embauchées au besoin pour appuyer leurs opérations.

Revenus. Leurs revenus annuels reflètent un large éventail de revenus annuels déclarés, allant de 300 000 \$ à 6 millions de dollars.

Ces caractéristiques opérationnelles sont importantes à noter parce que, même si leur taille et leur secteur d'activité peuvent varier, bon nombre des expériences qu'ils ont partagées ont trait à l'harmonisation des possibilités d'approvisionnement avec le gouvernement fédéral.

Motivations pour la poursuite des achats

Les propriétaires d'entreprises autochtones qui ont participé à la phase d'entrevue du projet citent diverses raisons pour lesquelles ils s'intéressent à l'approvisionnement. L'un des principaux facteurs de motivation est le désir de renforcer la capacité autochtone dans la population active et la collectivité. La plupart des personnes interrogées attribuent leur participation aux possibilités d'approvisionnement du gouvernement fédéral à la redistribution de la richesse dans leurs collectivités pour régler des problèmes socioéconomiques, à l'appui de l'embauche, de la formation et de la mise à niveau des compétences des peuples autochtones dans leurs collectivités et à la création de possibilités d'apprentissage sur l'entrepreneuriat pour leur perfectionnement professionnel.

Ces résultats, liés aux motivations de la demande de marchés publics fédéraux, sont conformes aux habitudes des entreprises autochtones qui ont été prises en compte dans les recherches antérieures du CCCI. Un exemple de cela est démontré par les entreprises autochtones qui ont tendance à employer des peuples autochtones à un taux plus élevé que les autres entreprises. Selon le Sondage sur les commerces autochtones de 2016 du CCIB, presque toutes (83 %) les entreprises autochtones employant des employés emploient au moins une personne autochtone.⁷ Si l'approvisionnement fédéral des entreprises appartenant à des Autochtones au Canada donne lieu à une capacité d'approvisionnement entièrement nouvelle pour les entreprises autochtones (en supposant

⁷ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (2016). *Promise and Prosperity: The 2016 Aboriginal Business Survey*. Rapport de recherche. <https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2016/10/CCAB-PP-Report-V2-SQ-Pages.pdf>. Page 20

que les entreprises croissent proportionnellement aux dépenses ciblées pour répondre à la nouvelle demande fédérale), l'atteinte d'un objectif d'approvisionnement autochtone de 5 % créerait plus de 1 315 postes équivalents temps plein pour les peuples autochtones du Canada.^{8,9}

Il n'est donc pas surprenant que les entreprises autochtones de notre échantillon considèrent la participation aux marchés publics fédéraux comme une voie de développement des capacités autochtones.

La production de revenus est un autre facteur fréquemment cité pour la participation à des marchés publics fédéraux, ce qui correspond

davantage à ce que l'on pourrait attendre de l'entreprise type. De nombreuses personnes interrogées ont mentionné utiliser les marchés publics fédéraux pour diversifier leur flux de revenus. Trait commun dans cet échantillon : celui-ci ne s'appuie pas uniquement sur les marchés publics fédéraux, mais l'utilise pour soutenir d'autres sources de revenus d'entreprise.

Il convient également de noter que certains des propriétaires d'entreprises qui ont participé au sondage citent l'introduction du mandat fédéral d'approvisionnement autochtone de cinq pour cent comme principal incitatif à s'engager dans ces possibilités.

Types de possibilités d'approvisionnement

Ventilation des préférences d'approvisionnement

On a demandé aux entreprises autochtones de notre échantillon d'entrevue de discuter des types d'occasions d'approvisionnement auxquelles elles ont fait appel et des montants en dollars qu'on cherche à obtenir comme un investissement rentable à temps.

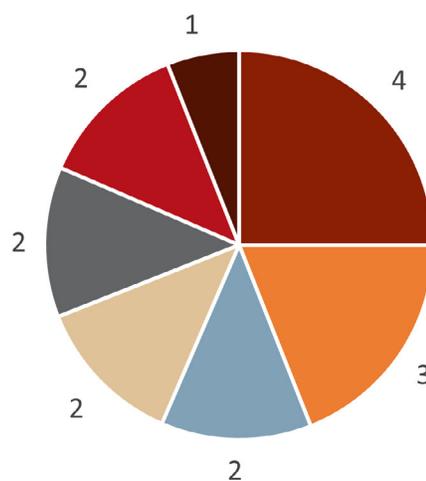
Les occasions les plus recherchées par les personnes qui ont participé aux entrevues sont

les appels d'offres sur le site Web d'Achats Canada, évalués à plus de 25 000 \$ (quatre participants), suivis des occasions d'achat d'entreprise (trois participants), des arrangements en matière d'approvisionnement (deux participants), des appels d'offres de moins de 25 000 \$ (deux participants) et des offres à fournisseur unique ou non concurrentiel (un participant). À mesure que les ministères fédéraux cherchent à adapter leurs services et leurs possibilités d'approvisionnement aux entreprises

autochtones de façon plus efficace, il est crucial qu'ils prêtent attention à ce qui attire l'attention des entrepreneurs autochtones par des engagements qualitatifs comme celui-ci. Cette rétroaction directe peut jouer un rôle essentiel dans l'optimisation des processus et des offres d'approvisionnement. Par exemple, les participants à l'entrevue ont mentionné la valeur que ces types d'occasions peuvent apporter lorsqu'ils parlent de leur engagement à l'égard des arrangements en matière d'approvisionnement.

Types de possibilités d'approvisionnement

- Tenders on CanadaBuys valued at over \$25K
- Corporate procurement
- Supply arrangements
- Tenders on CanadaBuys valued at under \$25K
- Indigenous set-asides



⁸ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (2019). Diversité et inclusion Analyse du potentiel autochtone dans les chaînes d'approvisionnement fédérales. Rapport de recherche. https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2019/05/CCAB_Research-Report_web.pdf. Page 12

⁹ Voir l'annexe pour examiner la méthodologie des données.

Les paragraphes qui suivent mettent en évidence la sécurité et la sûreté des travaux futurs effectués pendant leur durée généralement plus longue:

“J’aime les arrangements en matière d’approvisionnement et d’autres formes d’achats soutenus parce qu’ils peuvent être un outil précieux pour fournir des avantages à long terme au partenaire autochtone.”

“Il [le gouvernement fédéral] voulait que l’aide à la formation soit accordée dans un délai de trois mois. C’était bien trop rapide pour s’engager de manière significative. Le contrat n’a jamais été attribué à qui que ce soit, et il a finalement été abandonné.”

“La taille des contrats disponibles a rendu difficile de justifier l’effort requis pour s’appliquer.”

“Il y a de nombreux défis; vous allez perdre de l’argent avant de gagner de l’argent. Les conditions sont dures, et il y a beaucoup de temps d’avance. Se qualifier ne signifie pas non plus qu’ils vous commandent – parfois les contrats ne viennent jamais.”

“Les qualifications ne mènent pas toujours à des contrats. Certains pourraient être mieux placés pour traiter avec des entreprises canadiennes, qui ont des mandats et qui sont incitées [à travailler avec des entreprises autochtones]. Les entreprises obtiennent des contrats et doivent impliquer les entreprises autochtones de toute façon lorsqu’elles obtiennent des contrats. Il serait plus logique que des entreprises autochtones commencent là dans certains cas. C’est un processus long et difficile.”

Cette volonté de participer à des arrangements à plus long terme qui permettent une planification accrue des capacités pour le partenaire autochtone est universelle dans l’échantillon. Le CCIB et d’autres organisations économiques autochtones ont toujours plaidé en faveur de contrats et de relations d’approvisionnement renforcés qui favorisent la longévité des affaires et les avantages mutuels. Ce plaidoyer est important compte tenu des données récentes recueillies par la School of Public Policy and Administration de l’Université Carleton, qui montre qu’au cours de l’exercice 2021-2022, le contrat d’approvisionnement fédéral moyen a duré 0,77 an ou environ huit mois.¹⁰

Pour créer un système d’approvisionnement qui fonctionne pour les entrepreneurs autochtones, les ministères fédéraux devront donner la priorité à l’offre de possibilités d’approvisionnement avec un échéancier suffisant pour établir des partenariats de participation et promouvoir le développement des compétences et le renforcement des capacités tout au long du cycle de vie du projet.¹¹ En empêchant les entreprises autochtones de tirer parti de contrats de plus longue durée pour atteindre le développement de capacités requis, les ministères fédéraux auront de la difficulté à remplir leur mandat d’approvisionnement autochtone de cinq pour cent parce qu’ils essaieront constamment de puiser dans un bassin de fournisseurs sous-financés. Il reste encore beaucoup à faire pour que les entreprises autochtones puissent accéder à ces possibilités d’arrangements d’approvisionnement à plus long terme qui leur permettent de renforcer leur capacité et leur confiance dans la prise d’initiatives d’approvisionnement plus importantes à l’avenir.

¹⁰ School of Public Policy and Administration (SPPA) de l’Université Carleton. (2022). Analyse des marchés du gouvernement du Canada. <https://govcanadacontracts.ca/all/#:~:text=The%20Government%20of%20Canada%20spent%20an%20estimated%20%2422.2B,public%20sector%20organizations%20that%20proactively%20disclose%20contract%20spending>.

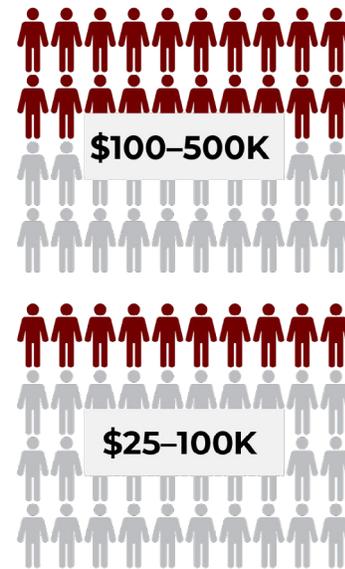
¹¹ Conseil canadien pour l’entreprise autochtone (2023). Embedding Indigenous Businesses. Exposé de politique. <https://www.>

Taille du contrat d'achat

Il convient également de noter l'ampleur des possibilités d'approvisionnement que les participants à notre échantillon d'entrevue cherchent à obtenir, car il peut fournir un aperçu des types de marchés susceptibles de susciter l'intérêt des entreprises autochtones de façon plus générale. La moitié des participants disent qu'ils cherchent des contrats dans la fourchette de 100 à 500 000 \$. Un trimestre mentionne le ciblage de ceux qui ont une valeur totale de 25 \$ à 100 000 \$ ou moins de 25 000 \$. Cette répartition est intéressante parce que même si les entreprises à qui nous avons parlé sont généralement petites, avec quelques employés, et elles recherchent des contrats d'approvisionnement plus importants qui rendent le temps et l'effort utile.

Il semble que les entrepreneurs autochtones qui ont de l'expérience dans le système d'approvisionnement fédéral connaissent très bien le coût d'opportunité associé à la demande et ne sont pas sélectionnés en fonction des possibilités. Il est également possible que le caractère de petits contrats avec des revirements serrés, et donc difficiles à réaliser sans personnel inutilisé ou des capacités de production ou de

flexibilité dans les autres contrats et les arrangements d'approvisionnement avec d'autres clients, détournent les petites et moyennes entreprises autochtones de ces opportunités au profit de celles qui fournissent plus d'utilité. Cela guide leurs préférences quant aux possibilités d'approvisionnement qu'ils recherchent et aux valeurs qu'ils considèrent comme un investissement à rendement pour le temps digne.



Profil des représentants de l'approvisionnement fédéral

Notre phase de recherche d'entrevue nous a permis de rencontrer divers représentants fédéraux des marchés publics qui appuient l'approvisionnement autochtone et y participent. Le CCIB a passé en entrevue les personnes suivantes, en notant leurs titres respectifs :

- administrateur très étroitement engagé dans les initiatives d'approvisionnement autochtone d'une grande société d'État;
- spécialistes des achats techniques et autochtones;
- chefs d'équipe spécialisés dans l'engagement, la sensibilisation et l'approvisionnement autochtones;
- gestionnaire régional chargé de superviser les projets d'approvisionnement;
- agent d'approvisionnement en projets autochtones.

Ces personnes interrogées, qui provenaient de nombreux ministères de la famille fédérale canadienne, ont été en mesure de fournir des points de vue et des points de vue précieux sur certaines de leurs expériences en matière d'approvisionnement autochtone. Leurs noms et services doivent rester anonymes en raison des détails de l'entrevue convenue. Toutefois, il est intéressant de noter leur période d'affectation dans de leurs rôles existants. Il est important de reconnaître que cette observation est fondée sur un petit échantillon et qu'elle peut ne pas être représentative. Cela pourrait néanmoins indiquer une tendance plus large de taux de roulement élevés parmi les employés du gouvernement.

Les représentants fédéraux en approvisionnement que nous avons interrogés pour ce projet de recherche étaient relativement nouveaux dans leur rôle. Certains avaient travaillé dans leur rôle pendant aussi peu que quelques semaines ou quelques mois. La plupart travaillent dans leur poste actuel depuis un ou deux ans, avec quelques-uns qui travaillent exceptionnellement depuis plus de trois ans. Bien que cela puisse sembler être une caractéristique insignifiante de l'échantillon d'entrevue, elle suscite plus d'intérêt lorsqu'on considère le développement de relations avec les entreprises autochtones auprès

desquelles elles ont l'intention de faire des achats. Le roulement constant ou régulier des employés peut nuire grandement au succès de l'engagement auprès des entreprises ou des collectivités autochtones. Il y a souvent un manque de transfert efficace des connaissances lorsque le roulement se produit avec les fournisseurs autochtones, ce qui entraîne la perte de relations avec les fournisseurs et les organisations autochtones.¹²

La réalisation des objectifs actuels du gouvernement en matière d'approvisionnement est difficile en raison de la culture du "redond" qui semble exister parmi les employés de la famille fédérale. Les réponses qualitatives des représentants fédéraux des marchés publics et des entreprises autochtones font ressortir des obstacles notables au succès liés au manque de liens établis qui entravent le développement des relations.

"Nous [le ministère fédéral] avons un taux de roulement élevé. Certaines personnes nous quittent et prennent leurs relations avec eux pour travailler dans d'autres postes et faire d'autres travaux. Cela rend le maintien d'une relation difficile parce que vous êtes toujours dans la phase "apprendre à se connaître"

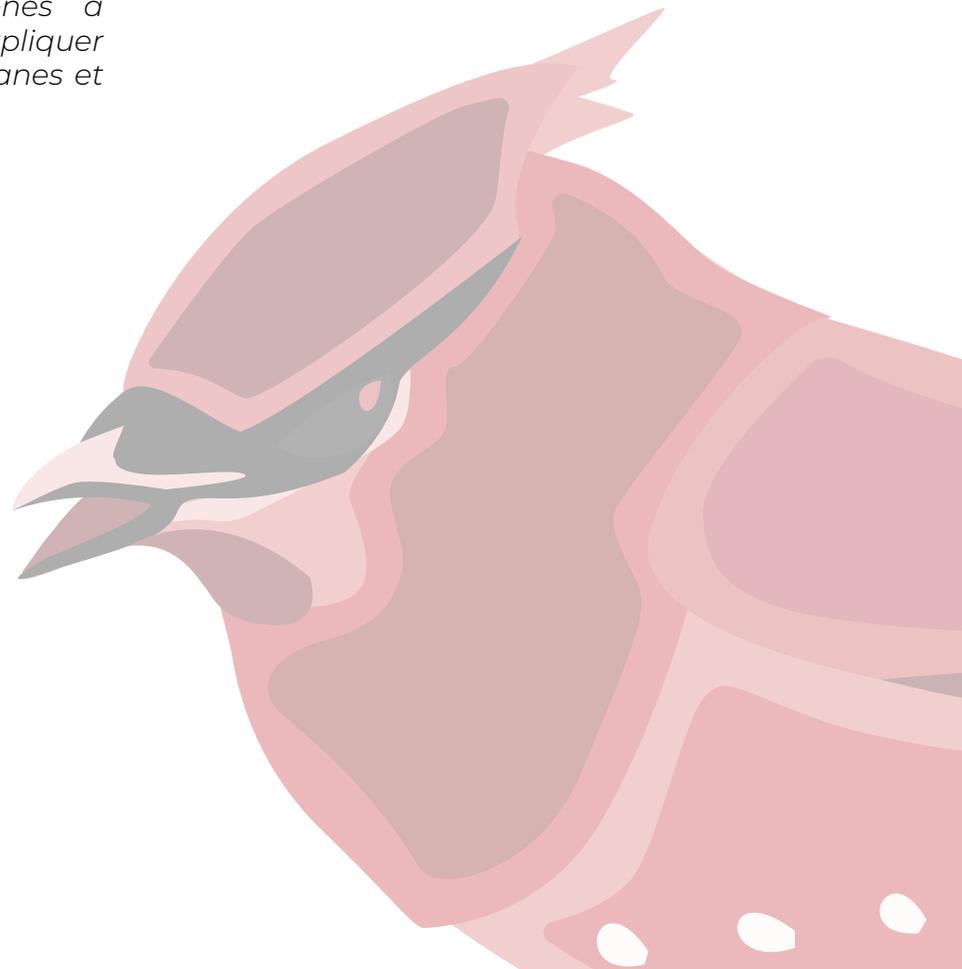
¹² Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (2023). Meaningful Engagement with Indigenous Businesses. Exposé de politique. <https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2023/12/Meaningful-Engagement-with-Indigenous-Businesses.pdf>. Page 1

“Ma meilleure recommandation serait de faire ce qu'[un ministère particulier au sein du gouvernement fédéral] fait et de communiquer avec elles [entreprises autochtones] – il est important d'établir et de maintenir des liens personnels.”

“Il est important d'être disponible et d'être utile. Le sentiment que j'entends souvent quand je parle aux gens pendant une demi-heure est : « Oh, ça a été super et si utile, je me fais normalement brocanter... » C'est pourquoi je pense que beaucoup d'entreprises autochtones ne veulent pas perdre leur temps à travailler avec le gouvernement fédéral.”

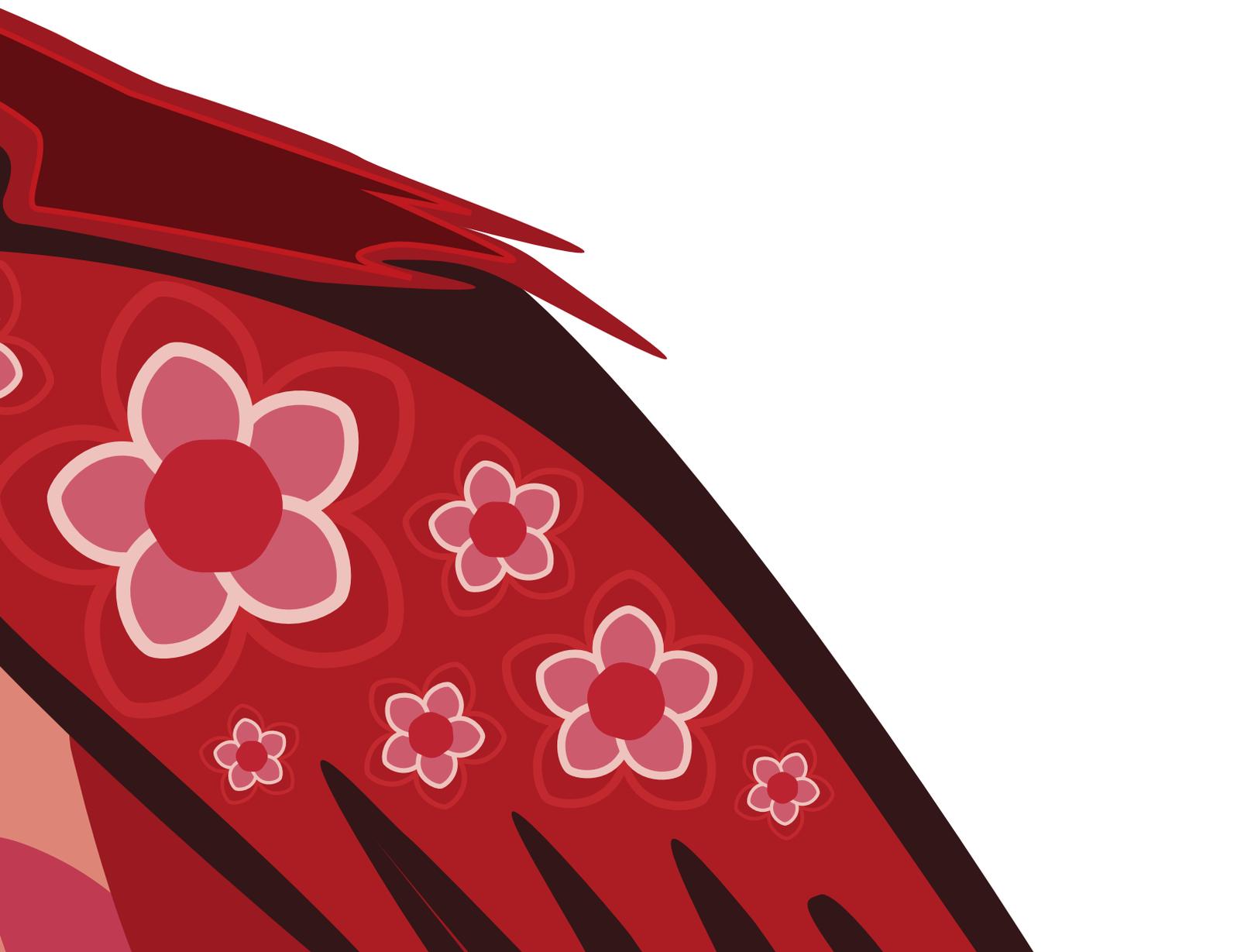
“Il est nécessaire de fournir des services complémentaires qui peuvent aider les entrepreneurs autochtones. Nous avons besoin de quelqu'un qui a pour tâche d'aider les entreprises autochtones à obtenir des contrats, de les aider à expliquer les choses selon les termes de profanes et de préparer une proposition.”

L'approvisionnement peut modifier le statu quo des relations entre le gouvernement du Canada et les entreprises autochtones. Pour cette raison, il est important d'avoir des personnes dévouées et bien informées qui travaillent sur le portefeuille d'approvisionnement autochtone du gouvernement fédéral. Dans l'esprit de la réconciliation économique, il y a une occasion importante de bâtir de l'équité, d'établir des points de contact durables, de promouvoir le partage des connaissances et de renforcer la capacité communautaire d'entreprendre des acquisitions en élaborant des arrangements à long terme qui sont mutuellement bénéfiques.¹³



¹³ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2019). Industrie et inclusion : une analyse du potentiel autochtone dans les chaînes d'approvisionnement fédérales Rapport de recherche. https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2019/05/CCAB_Research-Report_web.pdf. Page 13

Obstacles à la participation à l'approvisionnement



Les entrevues menées auprès d'entrepreneurs autochtones et de représentants du gouvernement fédéral en matière d'approvisionnement visent principalement à cerner les obstacles ou les défis et à déterminer dans quelle mesure ils nuisent au succès des entreprises autochtones qui cherchent à obtenir des marchés publics. Voici une analyse thématique des questions les plus importantes citées dans nos entrevues. Toutefois, il convient de noter que tous les obstacles mentionnés correspondent à ceux qui ont été signalés dans des études antérieures.

Un rapport du CCIB publié en 2019 qui utilisait des ensembles de données sur les entreprises autochtones et leurs pratiques d'approvisionnement dès 2015 reflète un grand nombre des mêmes sentiments exprimés par les participants dans notre échantillon de recherche actuel.¹⁴ Voici des citations directes de notre publication de 2019 :

“J’avais l’impression qu’ils ne voulaient tout simplement pas remplir la paperasse. Il y avait trop d’obstacles. Notre mandat est d’être profitable, et c’est sur quoi je portais mon attention. Si je me concentre sur le processus gouvernemental, je ne ferais jamais de profit.” – Propriétaire d’entreprise autochtone, entreprise privée, interrogé en 2015

“Pour ce qui est des possibilités de financement et d’approvisionnement, il y a un problème de sensibilisation et de complexité dans le processus d’approvisionnement fédéral. Les sources de financement ne sont pas toujours claires pour les Premières Nations. Certaines négligent le financement pour cette raison, ce qui a un impact énorme.” – PDG, Société de développement économique autochtone, interrogé en 2018

La frustration et la confusion qui se manifestent dans ces citations sont encore aujourd’hui partagées par les chefs d’entreprise autochtones qui cherchent à devenir fournisseurs du gouvernement fédéral par le processus de passation de marchés pour des biens et des services. Cela soulève une question critique : pourquoi les processus d’approvisionnement fédéraux continuent-ils de s’attendre à ce que les entreprises autochtones s’adaptent à leurs normes d’approvisionnement, au lieu d’introduire des processus d’approvisionnement adaptatifs qui incluent davantage les entreprises autochtones? Les sections subséquentes du présent rapport indiquent les domaines où des progrès ont été réalisés pour appuyer des résultats positifs au sein du portefeuille d’approvisionnement autochtone du gouvernement fédéral, comme l’augmentation de la participation en personne et le renforcement de la formation interne. La voie du succès à long terme commence par ces étapes, mais il faut en faire plus.

Manque de transparence dans la communication des attentes en matière d’achats

Les entrepreneurs autochtones et non autochtones comprennent que l’approvisionnement administré par le gouvernement fédéral peut être un processus complexe et compliqué. Malgré les nombreux efforts déployés par les ministères fédéraux pour simplifier les processus et les rendre moins

onéreux pour les demandeurs, il reste des défis notables liés à la transparence intégrée à la structure d’approvisionnement du gouvernement canadien. La transparence est un aspect important de l’approvisionnement intelligent. Elle doit être intégrée dans le processus d’approvisionnement parce qu’un manque de

¹⁴ Ibid., page 5

diligence raisonnable peut entraîner une diminution de la diligence raisonnable, des solutions précipitées, des appels d'offres de mauvaise qualité et d'autres problèmes en aval dans la mise en œuvre ou l'exécution d'un contrat.¹⁵ Un obstacle commun mentionné par les entrepreneurs autochtones qui ont participé aux entrevues est que les possibilités d'approvisionnement ne sont pas communiquées clairement et que les exigences relatives à la demande de proposition ne sont pas clairement identifiées:

"Il [participant commercial autochtone] souhaitait que [les ministères fédéraux] expliquent ce qu'ils veulent, quand ils le veulent et ce qu'ils attendent du vendeur en langage clair."

"Langage décontracté dans les applications et les DP. Plus de précisions sur ce qui est nécessaire et attendu."

"Il [participant autochtone d'entreprise] utilise toutes les bases de données électroniques. Notre défi n'est pas de trouver des contrats, mais plutôt ceux qui conviennent."

"Le jargon est compliqué et il est difficile de comprendre ce qui est nécessaire pour une application adéquate."

"Le langage est souvent ambigu, mais les agents n'ont pas les réponses et ne peuvent pas fournir d'explications eux-mêmes – nous avons besoin de réponses précises, et non générales. Pour commencer, ils ne peuvent pas atteindre ce niveau de détail parce que les gens qui gèrent les contrats n'ont pas les compétences et l'expérience. Ce n'est pas un travail bien rémunéré, il est donc difficile de trouver des personnes qualifiées – c'est injuste pour eux et pour nous. Quand nous obtenons ces demi-réponses, il est difficile d'aider les entreprises autochtones."

Les problèmes qui se posent avec clarté dans le processus d'approvisionnement sont un sentiment partagé par les représentants fédéraux de l'approvisionnement avec lesquels nous avons également parlé. Il est important de noter que nous ne préconisons pas l'élimination des processus puisque nous comprenons que ces éléments sont importants dans un système de sélection équitable des marchés publics. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour les simplifier. Bon nombre d'entre eux reconnaissent la complexité et les difficultés que posent certains des termes et des processus inclus dans les marchés publics. On a exprimé le désir de simplifier les processus, mais bon nombre des représentants de l'approvisionnement que nous avons interrogés se sentaient impuissants puisque leurs ministères sont assujettis à des politiques qui les obligent à procéder à des achats avec rigidité.

"Les communications du gouvernement fédéral ne se sont pas traduites par des propriétaires d'entreprises. L'un des défis pour lequel les entreprises cherchent à obtenir de l'aide est de savoir comment préparer une soumission avec laquelle il [ce ministère fédéral] ne peut pas aider."

"Beaucoup de formulaires pour les critères de prestations sont vastes et complexes. Ils sont intimidants pour les gens qui achètent, encore plus pour les entrepreneurs autochtones."

"Il y a beaucoup de bonnes ressources et d'outils d'aide disponibles. Toutefois, les entreprises ne les connaissent pas ou ne savent pas comment les utiliser à leur avantage."

"L'obstacle principal découle de la complexité du processus, sans compter qu'il ne s'agit pas d'une plainte qui concerne uniquement les entreprises autochtones, mais qui est généralisée."

¹⁵ Robson, Alistair et Will Goring. (2021). Five ways to achieve transparency in your procurement. <https://www.turnerand-townsend.com/en/perspectives/five-ways-to-achieve-transparency-in-your-procurement/>.

Sur les obstacles internes posés par les normes de politique qui établissent les règles de sollicitation pour l'achat de biens ou de services auprès des entreprises autochtones:

“Nous avons les mains liées, je suppose, par la politique de la Stratégie d’approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA), pour ainsi dire. J’entends souvent des gens d’affaires autochtones qui sont frustrés par la politique commerciale auprès des Autochtones. Nous devons respecter la politique de la SAEA, telle qu’elle est rédigée.”

“Puisque nous suivons la politique de la SAEA, nous ne pouvons pas vraiment limiter les soumissions à certaines communautés autochtones – par exemple, nous pouvons réserver une occasion pour les entreprises autochtones de Winnipeg, mais les entreprises autochtones de l’Ontario peuvent présenter une demande, et le seul critère pris en compte est la conformité.”

“Le plus gros obstacle est le processus d’appel d’offres, et les soumissionnaires n’ont qu’une occasion.”

L’idée d’être « menotté » par une politique rigide qui ne permet pas de trouver des solutions créatives d’approvisionnement adaptées aux entreprises autochtones est un exemple frappant de la façon dont le gouvernement fédéral aborde incorrectement l’approvisionnement autochtone. À l’heure actuelle, il y a un décalage entre le souhait des décideurs de systématiser les achats autochtones par une législation qui prescrit des règles strictes de sollicitation et des agents d’approvisionnement qui doivent effectuer les achats dans le cadre de ces politiques.

En termes simples, trop de règles et de règlements inscrits dans des politiques comme la Stratégie d’approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA) empêchent les représentants d’approvisionnement de mettre en œuvre des

stratégies d’approvisionnement innovatrices. L’augmentation des règles et des règlements pour créer un système d’approvisionnement plus juste et équitable est une méthode que le gouvernement utilise habituellement, surtout compte tenu des controverses sur les marchés publics comme celles qui se déroulent avec ArriveCan. Le gouvernement qui effectue un audit interne sur cette question contribue à la création d’un climat de sentiment de la nécessité d’avoir davantage de règles, de protocoles et de principes en place pour empêcher que des problèmes comme celui-ci ne se reproduisent à l’avenir.¹⁶

À première vue, cela peut sembler être une réponse rationnelle. Toutefois, il est utile d’évaluer toutes les conséquences d’une nouvelle codification des achats autochtones pour voir comment ajouter des mécanismes de poids et de contrepoids existants plutôt que de compliquer les processus opérationnels. L’objectif de tout changement politique devrait être d’atténuer les complexités existantes d’un processus déjà trop compliqué tout en appliquant des conséquences pour la violation de l’intention des politiques existantes. Il faut trouver un équilibre entre les règles et les pratiques en matière d’approvisionnement afin de s’assurer que toute nouvelle réglementation qui doit être introduite garde à l’esprit les meilleurs résultats pour les entreprises autochtones.

Les réponses des entrepreneurs autochtones et des représentants des marchés fédéraux indiquent qu’il est nécessaire de modifier la présentation des possibilités d’approvisionnement et des exigences des candidats. Les recherches montrent que l’utilisation de la langue et des processus occidentalisés peut constituer un obstacle pour les entreprises autochtones qui cherchent à participer aux marchés publics fédéraux.¹⁷ Qu’il s’agisse d’intimidation, de non-participation, de confusion ou de désengagement, les exigences de ces possibilités et la façon dont les entreprises autochtones peuvent les satisfaire ne sont pas claires.

¹⁶ Gouvernement du Canada Bureau de l’ombudsman de l’approvisionnement. (janvier 2024). Examen des pratiques d’approvisionnement d’ArriveCAN. <https://opo-boa.gc.ca/paapp-prorev/2024/epa-ppr-01-2024-fra.html>

¹⁷ Okwaho Equal Source. (2021). Transforming the Indigenous Procurement Process in Canada: A literature review, qualitative analysis, and recommendations. Rapport de recherche. Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSFAF). <https://nacca.ca/wp-content/uploads/2022/05/2.-Transforming-Procurement-Process-Academic-Research-Final-English.pdf>. Page 9

Les organismes fédéraux ont la responsabilité de maintenir la confiance de la communauté des fournisseurs et du public canadien dans l'achat de biens et de services en effectuant leurs achats de façon équitable, ouverte et transparente, un engagement codifié dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*.¹⁸ Si le changement de politique visant à regagner la confiance des entrepreneurs autochtones

n'est pas actuellement une option, il faut faire davantage pour s'assurer que les entreprises autochtones puissent facilement comprendre les possibilités d'approvisionnement qui leur sont réservées. Il sera difficile d'atteindre 5 % des dépenses fédérales consacrées aux achats auprès des entreprises autochtones si les entrepreneurs ne comprennent pas les exigences et les attentes en matière de demande.

Défis de sensibilisation aux possibilités d'approvisionnement

Au cours du processus d'entrevue, des obstacles ont également été attribués à la façon dont les possibilités d'approvisionnement sont offertes aux entreprises autochtones. L'incapacité de déterminer les possibilités viables est un obstacle qui nuit à la participation des entreprises autochtones à l'approvisionnement parce que si les demandeurs ne peuvent pas identifier rapidement et facilement les possibilités qui leur sont offertes, ils peuvent s'adapter à des utilisations plus précieuses de leur temps d'exploitation de leur entreprise.¹⁹ Cela est particulièrement vrai puisque la plupart des entreprises autochtones sont de petites et moyennes entreprises (PME) et n'ont souvent pas le luxe de compter sur un service d'approvisionnement ou une équipe complète comme celles des grandes entreprises. Les études antérieures du CCIB sur la démographie des entreprises autochtones montrent que la plupart des entreprises autochtones ne sont pas constituées en société (73 %), sont des entreprises individuelles (61 %) et sont exploitées sans employé (64 %).²⁰ Pour cette raison, il est important d'adopter une stratégie d'approvisionnement qui soulage les propriétaires de petites entreprises de stress indu en identifiant clairement les débouchés pour les entreprises autochtones et en les communiquant efficacement.

Il s'agit d'une pratique judicieuse qui peut appuyer l'engagement fructueux des fournisseurs autochtones dans l'approvisionnement.²¹

Les personnes autochtones interrogées ont exprimé des préoccupations au sujet des difficultés à trouver les possibilités d'approvisionnement qui leur sont pertinentes:

“Une amélioration serait qu'ils [les ministères fédéraux] les affichent sur leur site Web. Il n'y a pas eu beaucoup de changement dans AchatsCanada en ce qui concerne le nombre de possibilités d'approvisionnement axées sur les Autochtones.”

“L'élément manquant est la zone intermédiaire, où les consultants vont se rendre dans la communauté et les préparer à l'achat qui a lieu. Même un appel à froid et une bonne approche contribueront à la mobilisation.”

“Nous n'avons pas eu beaucoup de succès à trouver du travail sur les sites Web d'approvisionnement du gouvernement. Nous avons connu davantage de succès dans les foires commerciales.”

¹⁸ Gouvernement du Canada : Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement. Promouvoir l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral. (2023). 2018-2023. Plan d'examen des pratiques d'approvisionnement. <https://opo-boa.gc.ca/documents/pepa-pprp-2018-2023-fra.pdf> Page 4

¹⁹ Callihoo, Teresa et Derek Bruno. (2016). “Chapter 4: Entrepreneurship.” Dans *Indigenous Businesses in Canada*, édité par Keith Brown, Mary Doucette et Janice Tulk. Sydney : Cape Breton University Press. Page 70

²⁰ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (2016). *Promesse et prospérité : L'Enquête sur les entreprises autochtones de l'Ontario 2020 Rapport de recherche*. <https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2016/10/CCAB-PP-Report-V2-SQ-Pages.pdf>. Page 16

²¹ Indigenous Corporate Training Inc. (2019). 14 Indigenous Procurement Best Practices Suggestions. <https://www.ictinc.ca/blog/14-indigenous-procurement-best-practices-suggestions>.

“Nous obtenons plus de contrats en discutant avec les responsables de l’entretien que les fournisseurs.”

“Les entreprises autochtones se présentent et répondent essentiellement par des soumissions à l’aveuglette à ces DP gouvernementales. C’est difficile d’obtenir du travail.”

“Il y a très peu d’occasions par l’intermédiaire de MERX ou d’AchatsCanada. Nous recevons beaucoup d’appels à froid – un agent du gouvernement fédéral nous demandera si nous sommes intéressés, et ces projets offrent souvent beaucoup plus de valeur et de travail qu’une sélection faite sur un site Web.”

Ces commentaires démontrent que les possibilités d’approvisionnement destinées à être réservées aux entreprises autochtones ne sont pas commercialisées ou communiquées adéquatement. C’est la cause de la frustration pour de nombreux entrepreneurs autochtones qui cherchent à saisir ces occasions, pour seulement constater que leur temps aurait pu être mieux utilisé pour gérer leur entreprise ou participer à des activités qui sont garanties de fournir un retour sur investissement positif. Les organismes d’approvisionnement du gouvernement fédéral doivent comprendre que les PME ont de nombreuses priorités concurrentes et qu’elles ne peuvent se permettre de passer leurs journées à examiner les DP ouvertes. Si les ministères fédéraux veulent que les entreprises autochtones participent aux relations d’approvisionnement, ils doivent faire davantage de marketing direct en ce qui concerne les possibilités, fournir des critères de réservation clairement définis et filtrables et des attentes bien définies des demandeurs dès le début pour assurer une plus grande réussite des soumissions. Des exemples de plateformes d’approvisionnement qui tiennent compte de ces facteurs existent déjà, comme le Marché des approvisionnements autochtones du CCIB ou la Politique d’approvisionnement des Premières Nations du gouvernement du Yukon, qui prévoit l’établissement

d’un registre des entreprises autochtones géré par la Chambre de commerce des Premières Nations du Yukon.²²

Bien que ces commentaires démontrent des lacunes dans la socialisation des possibilités d’approvisionnement aux entreprises autochtones, des efforts sont déployés pour y remédier. Certains répondants autochtones ont indiqué qu’au fil du temps, ils ont établi de bonnes relations avec un ministère particulier au sein du gouvernement fédéral, ce qui leur a permis d’avoir plus souvent des occasions d’approvisionnement. Bien que cela était rare, quelques-unes des entreprises autochtones établies avec lesquelles nous avons parlé ont des commentaires positifs sur une relation qu’elles ont établie avec un organisme fédéral précis.

“Construction de défense Canada fait un travail remarquable. Il a appelé pour savoir pourquoi il n’avait pas déposé une soumission pour un travail.”

“Ma meilleure recommandation serait de faire ce que Construction de défense Canada fait en nous appelant – voilà l’importance des relations personnelles.”

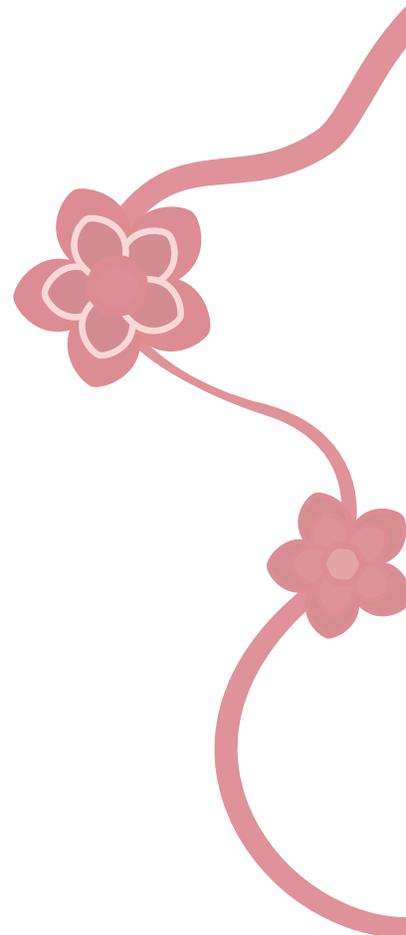
“Ceux qui travaillent se situent là où vous avez un public engagé. C’est là que vous obtenez un engagement. Un mariage est voué à fonctionner si deux personnes sont prêtes à s’engager – le bon, le mauvais, le laid – tout le monde a ses jours, et nous devons le reconnaître.”

“Les représentants des marchés publics fédéraux ont été bons en général. Le personnel de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et de Soutien en approvisionnement Canada (SAC) a été d’une façon générale favorable, et les employés eux-mêmes sont excellent.”

²² Gouvernement du Yukon. (2021). Entrée en vigueur complète de la Politique d’approvisionnement visant les Premières nations du Yukon. <https://yukon.ca/fr/news/yukon-first-nations-procurement-policy-fully-implemented>.

Ces descriptions d'interactions positives nous rassurent sur la possibilité d'un système d'approvisionnement qui fonctionne pour les acheteurs et les fournisseurs. Il convient également de noter certaines des stratégies que les ministères fédéraux utilisent pour mieux communiquer les possibilités d'approvisionnement disponibles aux entreprises autochtones au sein de leur réseau. Par exemple, on parle des efforts déployés par des ministères comme SPAC pour être plus accessibles et collaborer de façon plus proactive avec les partenaires autochtones en matière d'approvisionnement. En 2022-2023, SPAC a accueilli 403 événements adaptés aux entreprises autochtones ou y a participé. Cette sensibilisation sociale comprenait des séances d'information pour les entreprises autochtones nationales et régionales dirigées par SPAC ou codirigées par 13 groupes.²³ L'objectif de ces séances est de réunir les entreprises, les communautés et les associations autochtones afin de mieux faire connaître l'exigence de 5 % du gouvernement du Canada pour la participation des Autochtones aux marchés publics fédéraux, de souligner les possibilités d'approvisionnement des Autochtones et les mesures de soutien offertes par les programmes et les services du gouvernement du Canada, comme AchatsCanada et Soutien en approvisionnement Canada (SAC). SAC a lancé un nouveau service d'encadrement pour aider les propriétaires d'entreprises de divers milieux sociaux, y compris les Autochtones, qui ont eu un succès limité dans la concurrence pour les marchés fédéraux.²⁴

L'encadrement comprend des séances personnelles dans le cadre d'un programme officiel qui peut aider les entrepreneurs autochtones à s'y retrouver dans le processus d'approvisionnement concurrentiel. S'engager dans la collectivité et rencontrer des entrepreneurs autochtones là où ils sont est une pratique exemplaire qui devrait être utilisée plus couramment par les ministères qui cherchent à impliquer les partenaires autochtones à leurs processus d'approvisionnement de façon importante.



²³ Services publics et Approvisionnement Canada. (2023). Rapport sur les résultats ministériels 2022 à 2023. Rapport ministériel. https://publications.gc.ca/collections/collection_2023/spac-pspc/P1-34-2023-fra.pdf. Page 70

²⁴ Services publics et Approvisionnement Canada. (2024). Aider les entreprises autochtones à participer à l'approvisionnement fédéral. <https://www.canada.ca/fr/services-publics-approvisionnement/organisation/histoires/aider-entreprises-autochtones.html>.

L'approvisionnement ne peut être effectué uniquement à partir des couloirs de pouvoir d'Ottawa si l'intention est de tirer parti de la force de l'économie autochtone tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les entrevues avec des représentants fédéraux des marchés publics font état d'une sensibilisation généralisée des participants à certains défis

auxquels ils font face pour communiquer efficacement les possibilités d'approvisionnement aux entrepreneurs autochtones. Toutefois, des efforts sont déployés pour s'attaquer à cet obstacle de communication au nom du gouvernement fédéral grâce aux initiatives suivantes:

Augmentation des engagements en personnes avec les communautés et les entreprises autochtones

- *“Nous avons joué un rôle très actif dans la sensibilisation des entreprises autochtones. En 2021-2022, nous avons prévu de tenir des séances en personne dans chaque base et escadre des Forces canadiennes au Canada, mais à cause de la pandémie de COVID-19, nous avons participé à des séances virtuelles et tenu 22 séances. Nous avons développé notre propre base de données sur les entreprises autochtones, qui provient du répertoire du CCIB, du REA (répertoire des entreprises autochtones) et d'autres répertoires régionaux, soit environ 400 entreprises qui offrent la construction, l'environnement, les services et l'entretien des installations que nous recherchons.”*
- *“Nous faisons des déplacements routiers dans la collectivité pour organiser des événements en personne où nous pouvons établir des liens sur le terrain.”*
- *“Nous tenons des foires du travail et des cadres supérieurs se rendent dans les collectivités autochtones pour se renseigner sur les possibilités d'approvisionnement disponibles.”*
- *“Parfois, établir des liens à un niveau supérieur est la façon de rencontrer des entreprises. Cela rapporte beaucoup que d'avoir une personne là-bas et de nouer des liens avec le chef et le conseil lorsqu'ils ont l'occasion d'aller dans les collectivités.”*

Collaborer avec les dirigeants économiques des communautés autochtones et d'autres organisations dirigées par des Autochtones

- *“Nous travaillons avec les Premières Nations de la côte Est, principalement en collaborant avec les agents de développement économique de la collectivité.”*
- *“Nous nous assurons que nos appels d'offres passent par des organismes autochtones comme le CCIB. Nous avons aussi organisé des assemblées générales, et nous essayons de garder une ligne ouverte.”*
- *“Nous avons des liens avec divers organismes autochtones et nous collaborons également avec le Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones (CAADA) pour organiser une série d'activités d'éducation en approvisionnement.”*
- *“Nous avons fait des présentations à divers ateliers pour les entreprises autochtones et avons établi des partenariats avec des organismes comme le Réseau de développement des collectivités du Canada et le CANDO. Lorsque des possibilités se présentent, nous essayons de le communiquer, parrainer des événements et discuter avec les entreprises de leur identité et de ce que nous pouvons améliorer pour partager ces possibilités.”*

Formation et éducation sur la qualité de fournisseur du gouvernement fédéral

- *“Les services de [ministère fédéral précis] offrent un engagement un à un avec les entreprises autochtones. Il s’agit d’une expérience positive qui aide les entreprises à trouver des contrats ou des occasions, en servant de lien entre les possibilités de projets futurs et les entreprises autochtones.”*
- *“Beaucoup d’entrepreneurs [du ministère fédéral] ont été en contact direct avec des entreprises autochtones, et lorsque nous publierons quelque chose, nous ferons le suivi pour nous assurer que l’information soit partagée. Nos bureaux ont établi des relations avec les fournisseurs autochtones.”*
- *“Les séances virtuelles étaient un peu plus limitées. Nous avons donc présenté notre ministère et les possibilités, parlé d’autres partenaires et de nos programmes, et de la façon de s’y retrouver sur des sujets comme l’habilitation de sécurité. Nous avons également sensibilisé nos membres à nos plans visant à faire progresser l’approvisionnement des Autochtones. Prochainement, nous aurons différentes séances où nous nous concentrerons sur l’établissement de partenariats. Les séances porteront sur le rassemblement de toutes les parties afin que chacun puisse entendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.”*

La plupart des défis relevés par les représentants fédéraux en matière d’approvisionnement sont liés à la socialisation des possibilités d’approvisionnement, qui est liée à l’établissement de liens de confiance avec les entreprises et les collectivités autochtones. L’héritage colonial au Canada a insufflé de la méfiance pendant des générations entre les peuples autochtones et le gouvernement du Canada.²⁵ L’introduction de la Loi sur les Indiens, des systèmes de pensionnats, des politiques d’adoption de masse, d’assimilation et certaines des luttes socio-économiques auxquelles sont confrontées les communautés autochtones perpétuées par ces facteurs ont grandement nuit à la création de conditions essentielles à une collaboration fructueuse. La plupart des personnes interrogées de cet échantillon ont exprimé leur frustration dans le traitement de cet héritage historique tout en essayant de promouvoir l’approvisionnement auprès des entreprises autochtones.

“Les communications du gouvernement fédéral ne se sont pas traduites par des propriétaires d’entreprises. Il est difficile d’établir la confiance entre les communautés autochtones et le gouvernement fédéral, et le message que nous sommes ici pour les soutenir est difficile à transmettre aux communautés.”

“Dans les régions isolées, cela peut être plus difficile parce que parfois beaucoup de personnes dans la communauté ne parlent pas l’anglais ou ne veulent pas tant communiquer avec nous. Il est difficile d’établir cette confiance entre le gouvernement et la communauté, mais plus nous le faisons, plus c’est facile.”

“Du côté négatif, beaucoup de ces documents juridiques qui ont été signés dans le passé n’ont pas été favorables aux Autochtones. La présentation donc de contrats d’approvisionnement peut parfois effrayer les entrepreneurs en raison d’un manque de confiance. Dans les régions éloignées et isolées, les entrepreneurs sont très proches des autorités responsables du projet et ne rencontraient pas les responsables de l’approvisionnement la plupart du temps.”

²⁵ Christmas, Bob. (2012). “The people are the police: Building trust with Aboriginal communities in contemporary Canadian society.” *Administration publique canadienne* 55 (3). https://www.researchgate.net/publication/264299619_The_people_are_the_police_Building_trust_with_Aboriginal_communities_in_contemporary_Canadian_society. Page 452

Les personnes interrogées par des Autochtones ont partagé des frustrations semblables concernant l'incapacité d'établir des relations efficaces, certains disant:

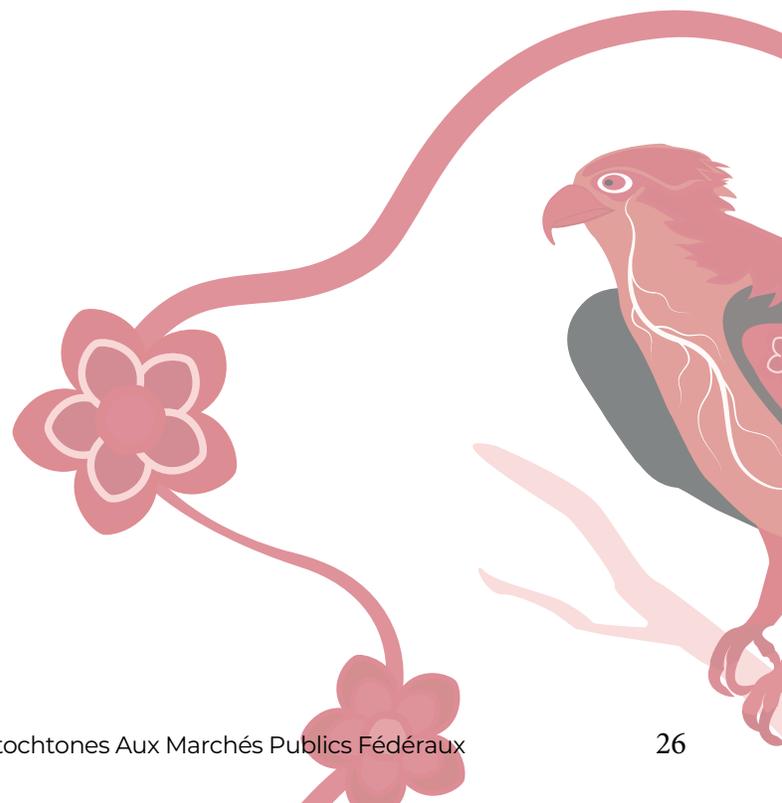
“Les services aux Autochtones sont censés être la principale ressource, mais ils n'apportent pas beaucoup d'aide. Ils ne sont pas bien éduqués ou ne sont pas astucieux. Ils ont un mauvais processus et ne sont pas capables de faire des changements positifs.”

“Je ne pense pas que le gouvernement fédéral soit engagé. Il a besoin de plus d'occasions d'apprendre et de s'instruire sur ce à quoi nous sommes confrontés en tant qu'entreprises autochtones.”

“Le gouvernement a le mandat, mais les agents d'approvisionnement n'ont pas l'expérience, la formation et la compréhension de la réalité de leur travail. Tous les paliers de gouvernement ne connaissent pas de succès de manière holistique. Ils choisissent de faire des gains faciles et de faire de petits changements. Toutefois, tout ceci mène à de la frustration.”

On n'en fait pas assez pour combler l'écart dans la compréhension nécessaire pour favoriser des relations significatives. À l'heure actuelle, les entreprises autochtones et les représentants fédéraux des marchés publics se retrouvent sur les côtés opposés. D'une part, les entrepreneurs autochtones soulèvent de sérieuses préoccupations au sujet de la communication, de la transparence et de la complexité des possibilités d'approvisionnement du gouvernement fédéral. Ce groupe a du mal à identifier les contrats mis de côté pour eux qui sont pertinents pour son entreprise ou à fournir un rendement suffisant sur le temps investi pendant le processus de demande.

D'autre part, certains responsables de l'approvisionnement se sentent frustrés par leur inefficacité à socialiser les possibilités d'approvisionnement et à établir les relations avec les partenaires autochtones nécessaires pour atteindre un minimum de 5 % de dépenses d'approvisionnement. Cela pourrait indiquer la nécessité d'être plus proactif par rapport aux grands projets, comme la planification de l'infrastructure pour socialiser avec les collectivités adjacentes. Ce délai pourrait comprendre la description des types de contrats et de sous-contrats qui seront suffisants pour permettre au milieu d'affaires autochtones local de renforcer leurs capacités ou de définir une stratégie de mobilisation qui sert le mieux leurs intérêts. L'amélioration des processus d'approvisionnement actuels et la mise en œuvre de la réconciliation économique nécessiteront un changement de stratégie et de motivation pour s'engager auprès des entreprises autochtones.



Accès au financement et capacité d'appui aux activités d'achat

En plus des défis auxquels sont confrontés les entrepreneurs autochtones en matière de communication et d'identification des possibilités d'approvisionnement pertinentes ou viables, bon nombre d'entre eux ont du mal à financer ces efforts. Des recherches antérieures du CCCI ont abordé cet obstacle, comme les résultats de l'enquête nationale de 2016, qui ont démontré qu'environ trois entreprises autochtones interrogées sur dix citent l'accès au financement comme un obstacle important (29 %), et trois autres sur dix indiquent que la demande de financement par le processus de remplissage de formulaires est difficile pour elles (30 %).²⁶ La même étude a également révélé que la plupart des entrepreneurs autochtones, en particulier ceux qui constituent des entreprises individuelles, financent leurs entreprises avec des économies personnelles (65 %).²⁷ De plus, l'accès au financement et aux capitaux propres ou aux capitaux est particulièrement difficile pour les personnes vivant dans les réserves, puisque leur propriété ne peut servir de garantie pour les prêts en vertu des dispositions de la Loi sur les Indiens.^{28,29} Dans le contexte de la participation

aux marchés publics fédéraux, ces facteurs liés au financement sont importants parce qu'ils font allusion à certaines des expériences que les entrepreneurs autochtones ont dans leur parcours d'approvisionnement.

La participation à des marchés publics fédéraux n'est pas une entreprise peu coûteuse et attire souvent un entrepreneur loin d'activités qui sont garanties de gagner de l'argent au lieu de s'appliquer à la possibilité d'un rendement financier. Cela est particulièrement vrai pour de nombreuses petites entreprises qui peuvent trouver que les coûts de la navigation dans le système d'approvisionnement fédéral sont trop élevés, ce qui limite leur capacité de satisfaire aux exigences ou de participer équitablement sans modifier ou étendre leurs activités.³⁰ Les coûts attribués à l'obtention ou à la tenue de certificats et d'adhésions, à l'inscription à des annuaires, à l'embauche de services professionnels et à l'achat de machines, combinés à la perte de productivité et de revenus du temps consacré à l'examen et à la demande, dissuadent fortement les entreprises autochtones qui s'intéressent aux marchés publics fédéraux.

²⁶ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (2016). Promesse et prospérité : l'Enquête sur les entreprises autochtones de l'Ontario 2020 Rapport de recherche. https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2020/10/CCAB_PP_2020_Final.pdf. Page 35

²⁷ Ibid., pages 33 et 34

²⁸ Cornet, Wendy et Allison Lendor. (2002). Biens immobiliers matrimoniaux dans les réserves. Document de travail, Ottawa : Gouvernement du Canada : Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada. Cette ressource mentionne que « Dans le système juridique canadien, le titre sur les terres de réserve indienne est détenu par la Couronne fédérale à l'usage et au profit des Premières nations par l'intermédiaire des bandes reconnues de la Loi sur les Indiens. »

²⁹ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Bureau de l'économiste en chef, Affaires mondiales Canada (2019). Les petites et moyennes entreprises exportatrices appartenant à des Autochtones au Canada. Rapport de recherche. https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2019/07/CCAB_GAC-Indigenous-Exporting-SMEs-in-Canada-EN.pdf. Page 35 déclare également que « la Loi sur les Indiens, qui régit la plupart des collectivités des Premières Nations, définit les droits de propriété primaires des Premières Nations de manière à empêcher l'utilisation des terres en garantie d'un prêt ou à créer de l'incertitude, ce qui entrave le développement des activités économiques : 1. Les droits coutumiers ou traditionnels confèrent au chef et au conseil de bande le plein pouvoir sur les terres de réserve, de sorte qu'un membre de la bande ne jouit jamais d'une sécurité d'occupation véritable et complète puisqu'il existe toujours une possibilité d'expulsion (paragraphe 60 [1] et [2]); et 2. Les certificats de possession sont la preuve légale qu'un membre de la bande possède un bien dans la réserve. Ceux-ci ne peuvent être échangés qu'entre les membres de la bande et sont protégés contre la saisie. De ce fait, leur utilisation comme garantie est limitée (article 40). »

³⁰ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (2019). Industrie et inclusion : une analyse du potentiel autochtone dans les chaînes d'approvisionnement fédérales Rapport de recherche. https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2019/05/CCAB_Research-Report_web.pdf. Page 21

Les personnes interrogées de notre échantillon ont partagé des points de vue sur certains des processus de pensée financière et de prise de décision qui doivent être fréquemment utilisés pour tenter de participer aux occasions offertes par le gouvernement fédéral:

“Il s’agit d’un travail laborieux et très technique. Cela peut faire peur à beaucoup de personnes. Je m’y connais et j’en ai assez fait pour le comprendre, mais souvent, il s’agit d’une analyse de la balance des coûts - est-ce que cela vaut la peine de conclure un contrat de 500 pages si vous obtenez 250 000 \$?”

“[Faisant référence aux obstacles financiers] Le coût des adhésions et d’éléments dont vous avez besoin pour faire le travail – il n’y a aucun soutien pour ces choses. La certification ISO nous a coûté 50 000 \$ et 8 mois de notre temps, même si nous avons compris le processus. Il n’y avait aucune garantie que cela aboutirait à du travail.”

“Je n’ai pas eu accès à des consultants, mais certaines subventions seraient d’une grande utilité, y compris les certifications et autres.”

“J’ai passé des centaines d’heures à acheter, mais cela n’a abouti à rien – pourquoi jouer au bâton et à la carotte s’il n’y a rien à gagner? » Le 5 % est comme une carotte pendante que vous n’aurez jamais. Je n’ai vu aucun avantage à cela jusqu’à présent, tout ce qu’on fait, c’est de me coûter de l’argent et du mal.”

“Le nombre d’inspections requises dans le cadre des contrats de défense constitue également un obstacle. Nous avons presque besoin d’acheter une machine à 250 000 \$ pour nous dire si nous répondons aux exigences. Nous obtenons des contrats, mais nous n’obtenons pas de contrats de plus de 3 000 \$ – pourquoi investirions-nous autant?”

“Leur délai de paiement [du gouvernement fédéral] est long. Il faut attendre presque deux mois pour être payé – pour un petit travail de 20 000 \$. C’est difficile parce que nous avons besoin de payer nos entrepreneurs et fournisseurs qui ont contribué à la réalisation du projet.”

“La valeur n’a pas d’importance. Les contrats à plus long terme sont idéaux parce qu’alors je pourrais obtenir du financement et trouver comment planifier le reste de nos dépenses et activités pour la durée du contrat.”

“Le problème était que nous avons constaté au cours de la deuxième phase que le gouvernement ne paierait que 75 000 \$ pour cette DP et n’accepterait pas d’offre de fournisseurs. Cela ne suffisait pas à couvrir les coûts de R-D et même les ressources humaines pour remplir la DP.”

Les préoccupations partagées par cet échantillon d’entrepreneurs autochtones soulignent la nécessité de prévoir des dispositions plus strictes en matière d’accès au financement et stimuler une participation significative à l’approvisionnement fédéral. En offrant des options de financement améliorées et des marchés d’approvisionnement de plus longue durée, le gouvernement pourrait établir de meilleures relations et aider les entreprises autochtones à soutenir leurs collectivités de manière significative.³¹ Un aspect clé consistera à adapter les possibilités aux besoins des entreprises autochtones et à s’assurer qu’elles disposent des outils et des ressources nécessaires pour s’engager efficacement. Si les entreprises autochtones ne peuvent obtenir un soutien financier pour compenser la perte de revenus attribuable au détournement de la capacité opérationnelle en vue de présenter une demande ou d’examiner des possibilités d’approvisionnement, ces entreprises demeureront une priorité secondaire ou seront considérées comme non viables.

³¹ Conseil canadien pour l’entreprise autochtone. (2023). Reaching 5%: Impacts and processes of procurement. Exposé de politique. <https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2023/03/Reaching-5-Report.3.pdf>. Page 4

Contrats de faible valeur

Le gouvernement fédéral a mis en place des contrats de faible valeur qui pourraient constituer une incitation précieuse à accroître la participation des Autochtones à l'approvisionnement en réponse à certaines des préoccupations soulevées par les entrepreneurs autochtones. Les contrats de faible valeur sont une façon d'améliorer l'accessibilité des entreprises autochtones aux chaînes d'approvisionnement du gouvernement fédéral. Un marché d'actions de la chaîne d'approvisionnement inexploité, les contrats de faible valeur peuvent possiblement engager et intégrer des entreprises autochtones dans des organismes du gouvernement fédéral.³² Pour le gouvernement fédéral, les contrats de faible valeur comprennent les achats de moins de 25 000 \$ pour les biens et de moins de 40 000 \$ pour les services et la construction, y compris toutes les taxes applicables.

L'avantage de ces types de contrats est que, contrairement aux achats plus importants, qui se font en sollicitant des offres et des devis auprès de fournisseurs potentiels au moyen d'un processus d'appel d'offres, les achats de faible valeur sont souvent des achats directs auprès de fournisseurs.³³ Cela signifie que les représentants des marchés dans divers ministères fédéraux peuvent tirer parti de leurs liens avec les collectivités et les fournisseurs autochtones pour leur acheminer ces marchés, le cas échéant. Les contrats de faible valeur ont donné lieu à un succès modeste en raison de l'engagement accru des entreprises autochtones dans le processus d'approvisionnement.

En 2022, SPAC a lancé sa stratégie visant à tenir compte d'abord des soumissions des entreprises autochtones, qui a accordé tous les achats internes de faible valeur aux entreprises autochtones, le cas échéant.³⁴ En 2022-2023, le budget d'approvisionnement de SPAC pour les contrats de faible valeur s'élevait à 736,5 millions de dollars. Le lancement de la stratégie visant à tenir compte d'abord des soumissions des entreprises autochtones pour les approvisionnements de faible valeur a donné lieu à 46 millions de dollars, soit 6,2 % des contrats de faible valeur attribués à des entreprises autochtones.³⁵ Un autre exemple de la valeur des occasions de faible valeur est mis en évidence dans les rapports d'approvisionnement des services immobiliers; un ministère fédéral axé sur la gestion et l'entretien des biens immobiliers du gouvernement, y compris la Cité parlementaire, les services immobiliers professionnels et techniques aux ministères et organismes fédéraux, et la fourniture d'environnements de travail aux employés fédéraux et aux parlementaires.³⁶ Au cours des exercices 2022-2023 et 2023-2024, cet organisme a dépensé plus de 30 millions de dollars en valeur contractuelle pour les occasions de faible valeur.³⁷ Cette somme importante pourrait être versée directement aux fournisseurs autochtones rapidement et efficacement.

³² Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (6 février 2024). Supply Change Webinar: How to find federal government opportunities under \$40K. Toronto.

³³ Gouvernement du Canada. (2024). Fiche de référence : Occasions de marché de faible valeur. <https://www.canada.ca/fr/services-publics-approvisionnement/services/achats/soutien-aux-entreprises/trouver-opportunités/marche-faible-valeur.html>.

³⁴ Services publics et Approvisionnement Canada. (2023). Rapport sur les résultats ministériels 2022 à 2023. Rapport ministériel. https://publications.gc.ca/collections/collection_2023/spac-pspc/P1-34-2023-fra.pdf. Page 70

³⁵ Ibid., page 70

³⁶ Services publics et Approvisionnement Canada. Services immobiliers et infrastructure parlementaire. <https://www.canada.ca/fr/services-publics-approvisionnement/services/infrastructure-immeubles.html>.

³⁷ Services publics et Approvisionnement Canada. (2024). Services immobiliers (2022-2023) / (2023-2024) Examen régional des achats. Rapport annuel.

Les représentants de l'approvisionnement fédéral de notre échantillon d'entrevues ont eu des commentaires positifs sur l'utilisation des contrats de VDL et sur les possibilités de dégroupement pour accroître la participation avec les fournisseurs autochtones:

“Nous dégroupons parce que certaines entreprises autochtones sont capables de faire un très bon travail dans un domaine, mais pas dans l'ensemble de la région. Cela leur permet de s'impliquer et de tirer parti de leur spécialité.”

“Nous faisons parfois un projet pilote de contrat de faible valeur ou d'entente d'approvisionnement pour vérifier si un fournisseur peut assurer l'approvisionnement dans une région donnée et, dans l'affirmatif, s'il est capable d'étendre la distribution.”

“Tout ce que nous publions en ligne pour les entreprises autochtones comprend des marchés réservés conditionnels. Cela comprend les contrats de faible valeur, que nous essayons de faire mieux connaître aux fournisseurs autochtones.”

Bien qu'il y ait de nombreux éléments positifs à la dissociation de contrats plus importants ou à la création d'occasions de faible valeur, certaines entreprises autochtones de notre échantillon ont exprimé des préoccupations quant à la quantité d'effort nécessaire, même pour les contrats de faible valeur. Il convient de noter que la recherche de ces possibilités de faible valeur n'est pas transparente et qu'elle constitue un nouvel exercice pour déterminer quels ministères disposent d'occasions et la façon de les présenter. Les contrats de faible valeur sont commercialisés ou socialisés séparément des possibilités offertes sur des plateformes comme AchatsCanada ou MERX.

“L'an dernier, j'ai réalisé trois travaux avec [un ministère fédéral précis], et ils étaient tous moins de 30 000 \$, mais j'ai encore dû déposer la même quantité de paperasse! Je suis le propriétaire et l'exploitant principal de mon entreprise, ce qui rend compliqué les choses parce qu'il faut avoir une bonne administration pour suivre la paperasse, mais je ne peux pas embaucher quelqu'un. En tant que petite entreprise, je ne peux pas me le permettre.”

“Un contrat voulait que j'aie une assurance responsabilité de 5 millions de dollars pour un projet de 25 000 dollars. J'ai demandé aux responsables de changer le montant, et ils l'ont fait. Il est important d'exprimer son désaccord, tout en étant poli et respectueux.”

“Depuis 2019-2024 [faisant référence au temps qu'il a fallu pour obtenir l'approbation pour participer aux contrats d'approvisionnement]. Nous venons de recevoir une lettre disant qu'il nous a fallu depuis 2019 pour soumissionner sur les arrangements d'approvisionnement parce que le processus d'entrée est terrible. Même si les fonctionnaires ont de bonnes intentions, ils ne savent pas ce qu'ils font, et c'est un gaspillage de temps pour nous.”

“Même pour les contrats de moindre envergure, les exigences en matière d'assurance, les obligations et tant d'autres obstacles pourraient être réglés si le gouvernement investissait de l'argent du côté entrepreneurial pour aider à obtenir ces certifications.”

Ces commentaires des entrepreneurs autochtones indiquent que les normes d'exploitation existantes pour les contrats de faible valeur doivent être revues afin d'en assurer l'accessibilité et la validité. L'approche actuelle en matière de contrats de faible valeur n'est pas parfaite et nécessite toujours des ajustements substantiels pour s'assurer que ces possibilités s'alignent sur les objectifs des entreprises autochtones du CCBI pour renforcer les capacités et rester rentable. Ces commentaires cadrent également avec les recherches antérieures du CCIB sur le sujet, qui ont porté sur le seuil faible pour les contrats à fournisseur unique, généralement 25 000 \$, et sur la façon dont cela rend l'opportunité à fournisseur unique ou à VRD sans objet pour

la plupart des travaux de fond.³⁸ À ce sujet, le CCIB a déjà recommandé que des modifications soient apportées à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor afin d'établir un nouveau seuil à l'échelle organisationnelle pour les marchés à fournisseur unique et les marchés à faible valeur de 100 000 \$ pour les entreprises autochtones. Ce changement encouragerait les fonctionnaires fédéraux à effectuer leurs achats auprès des entreprises autochtones en simplifiant le processus de passation de marchés pour ceux dont la valeur est inférieure à 100 000 \$.³⁹ Des améliorations comme celle-ci offriraient une immense occasion d'améliorer et de soutenir l'engagement des Autochtones dans les chaînes d'approvisionnement fédérales.

Discrimination à l'endroit des entreprises autochtones

D'autres obstacles malencontreux à la participation des Autochtones aux marchés publics fédéraux, dont les participants ont fait part et qui méritent d'être analysés en profondeur, sont le racisme, la discrimination et d'autres formes de traitement injuste qui ont été vécus tout au long du processus. Il ne s'agit pas là d'un problème nouveau auquel sont confrontés les peuples, les communautés et les entreprises autochtones. Une étude de l'Institut Environics de 2016 a révélé qu'un peu plus d'un répondant sur dix avait exprimé sa première impression des peuples autochtones en termes clairement négatifs concernant le traitement spécial ou des attributs négatifs. Ce

point de vue défavorable incluait la mention d'allègements fiscaux et d'autres droits et privilèges (5 %), le recours à l'aide sociale ou à l'aide gouvernementale (3 %), le fait que les peuples autochtones sont paresseux ou ne travaillent pas pour contribuer à la société (2 %), et généralement des sentiments négatifs (3 %).⁴⁰ Fait important, l'étude indique que la proportion citant de telles impressions dans le Canada urbain n'a pratiquement pas changé depuis 2009, ce qui démontre le préjudice perpétuel auquel sont confrontés les peuples autochtones.

³⁸ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2021). Transforming the Indigenous Procurement Process in Canada. Rapport de recherche. <https://nacca.ca/wp-content/uploads/2022/05/4.-Transforming-the-Indigenous-Procurement-Process-in-Canada-FI-NAL-French.pdf>. Page 10

³⁹ Ibid., page 10

⁴⁰ Environics Institute. (2016). Impressions and Perceptions of Aboriginal Peoples. Rapport de recherche. https://www.environicsinstitute.org/docs/default-source/project-documents/public-opinion-about-aboriginal-issues-in-canada-2016/impressions-and-perceptions-of-aboriginal-peoples.pdf?sfvrsn=cd4066b3_2. Page 11

De plus, les données de Statistique Canada de 2019 montrent que la discrimination était plus fréquente parmi les populations autochtones que parmi les populations qui sont des minorités non autochtones et non visibles (33 % contre 16 %). Plus précisément, 44 % des membres des Premières Nations avaient été victimes de discrimination au cours des cinq années précédant l'enquête, de même que 24 % des Métis et 29 % des Inuits. De plus, la même étude a révélé que les expériences de discrimination avaient bondi de 10 % en cinq ans (de 23 % à 33 %) pour les peuples autochtones du Canada. Ces perceptions négatives peuvent s'infiltrer dans le monde des affaires et avoir un impact considérable sur la perspective de succès pour les entrepreneurs autochtones qui sont déjà susceptibles d'être confrontés à une pléthore de défis socio-économiques. Les personnes interrogées de notre échantillon ont malheureusement corroboré une grande partie des résultats obtenus dans les données.

“Oui, nous avons fait un de ces arrangements de sous-traitance, et je ne le ferai plus jamais. Nous ne considérerons plus jamais quelqu'un dont la seule raison d'être est de cocher une case.”

“Si je ne suis pas leur ami, je n'arrive pas à entrer dans le jeu. Il y a un vieux club énorme de garçons et des relations existantes.”

“Je veux ouvrir grand les portes et j'en ai marre d'être rejeté et laissé de côté. » J'ai été exclue de tant de clubs d'hommes blancs riches qui dirigent [la ville où cette entreprise opère].”

“Dire aux gens que nous sommes une entreprise autochtone a honnêtement fait plus de mal que de bien. Je n'ai pas vu l'avantage des marchés réservés et les entreprises de la Saskatchewan ne partagent pas leur travail avec nous parce qu'elles pensent que nous obtenons un avantage injuste. Il est presque plus difficile de suivre la voie des politiques d'approvisionnement autochtones.”

“Il y a une exigence financière, et ce ne sont pas des éléments nécessaires. Cela semble discriminatoire. De plus, certaines de leurs règles en matière d'approvisionnement pour les Autochtones sont injustes, comme certaines exigences en place qui compliquent l'activité des Autochtones quand, pour d'autres groupes [minorités visibles et non visibles], ces exigences ne sont pas obligatoires.”

“On nous a dit que notre approche n'était pas bonne [lorsqu'on présentait notre cas aux fonctionnaires chargés de l'approvisionnement], et que nous ne devions pas parler ainsi avec leurs employés. Nous essayions d'obtenir des renseignements légitimes des gens de l'approvisionnement et de poser des questions simples, mais ils ont été offusqués par ces démarches, et nous avons reçu un courriel raciste de leur part [ministère fédéral spécifique].”

“Le gouvernement doit communiquer avec les peuples autochtones du pays. Nous avons l'impression qu'il le fait parce qu'on lui dit de le faire, pas parce qu'il le veut. Il y a du racisme qu'il doit éliminer.”

Peu importe que les expériences discriminatoires proviennent de représentants des marchés publics ou d'autres membres non autochtones du milieu des affaires, ces perspectives néfastes ont un impact direct sur le succès des entreprises autochtones. Le sentiment partagé par les entreprises autochtones qui ont participé aux entrevues est que l'identification en tant que société appartenant à des Autochtones peut souvent nuire à la probabilité de résultats positifs en matière d'approvisionnement et de développement commercial. Ce défi exige davantage de ressources consacrées à la lutte contre la discrimination à l'égard des entreprises autochtones, à la démystification des mensonges sur les entreprises autochtones et à la communication des avantages de la collaboration avec ce secteur de l'économie. Une contre-mesure essentielle qui peut être mise en œuvre est l'amélioration de l'éducation. Les propriétaires d'entreprises autochtones et les représentants fédéraux qui ont participé à cette recherche ont relevé le manque d'éducation inclusive comme un obstacle commun.

⁴¹ Cotter, Adam. (2022). Expériences de discrimination chez les Noirs et les Autochtones au Canada, 2019. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-002-x/2022001/article/00002-fra.htm>.

Manque d'éducation et de formation adéquate

Les questions relatives à l'éducation constituent des obstacles qui empêchent les entreprises autochtones d'atteindre leur plein potentiel économique et entrepreneurial. Cette lacune en matière d'éducation peut avoir des répercussions sur tout, de l'accès aux programmes gouvernementaux à l'organisation du financement, à la rédaction d'un plan d'affaires, à la négociation avec les fournisseurs, les entrepreneurs et les clients, et à la tenue de dossiers quotidiens.⁴² Les données présentées dans la Stratégie économique nationale pour les autochtones montrent que si les peuples autochtones avaient un accès égal à l'éducation et à la formation en tant que personnes non autochtones, l'augmentation de la productivité se traduirait par un revenu annuel gagné de 8,5 milliards de dollars supplémentaires pour la population autochtone, dont une grande partie serait réinvestie dans l'économie canadienne dans son ensemble.⁴³ On croit que les investissements dans l'éducation et la formation pour les entrepreneurs autochtones ont la capacité d'accroître le PIB du Canada d'au moins 1,5 %. Il est important de tenir compte de ce point dans la présente étude, car les préoccupations concernant le manque d'éducation sont partagées par les propriétaires d'entreprises autochtones et les représentants fédéraux des marchés publics que nous avons interrogés, même si les cadres de référence diffèrent légèrement.

Les défis liés à l'éducation se manifestent de plusieurs façons pour les participants autochtones du monde des affaires. Pour certaines personnes interrogées, les obstacles sont dirigés à l'interne à leur niveau de formation en approvisionnement et le manque de ressources disponibles pour aider à la formation sur le processus d'approvisionnement fédéral.

“Je n'ai pas de formation en approvisionnement, ce qui a rendu le processus un peu plus difficile. J'ai dû consacrer beaucoup de temps à essayer de comprendre le processus de demande d'approvisionnement et j'aimerais avoir plus de formation à ce sujet.”

“Prendre des cours d'approvisionnement pour les entrepreneurs ou en élaborer pour les aider à comprendre ce que les professionnels de l'approvisionnement et les examinateurs étudient. Un peu d'éducation aiderait en conjonction avec l'expérience.”

“Davantage de formation. Un cours de formation spécifique à l'approvisionnement serait utile. Formation pour les entrepreneurs qui cherchent à s'impliquer dans l'approvisionnement. Plus formel et individualisé pour les entreprises autochtones qui se livrent à des activités d'approvisionnement par l'entremise du gouvernement fédéral. On offre des webinaires, mais il faudrait avoir quelque chose de plus adapté aux entreprises autochtones et aux petites entreprises.”

⁴² Indigenous Corporate Training Inc. (2017). 11 Challenges for Indigenous Businesses. <https://www.ictinc.ca/blog/11-challenges-for-indigenous-businesses>.

⁴³ Stratégie économique nationale pour les autochtones. (2022). « Stratégie Économique Nationale pour les Autochtones au Canada : Les voies de la parité socioéconomique pour les peuples autochtones. » https://niestrategy.ca/wp-content/uploads/2022/05/NIES_French_FullStrategy.pdf. Page 9

D'autres ont mis l'accent sur les obstacles à l'éducation à l'extérieur, mentionnant des lacunes dans les connaissances au nom des représentants fédéraux des marchés publics.

“Accroître la participation des Autochtones qualifiés afin qu'ils puissent travailler au gouvernement et éduquer et défendre les peuples autochtones et les entreprises dans le processus.”

“Les acheteurs doivent comprendre la valeur de leur dollar. Même si c'est plus cher, il vaut mieux acheter quelque chose de local et de qualité. Il y a certes un mandat fédéral, mais il s'agit d'une volonté, d'une compréhension et de partenariats accrus.”

“Il faut une équipe de soumissionnaires autochtones ou quelqu'un qui vient du gouvernement et qui comprend la situation.”

“Il doit y avoir davantage d'éducation pour les employés fédéraux chargés des achats. À l'heure actuelle, ils ne comprennent pas ce à quoi les entreprises autochtones sont confrontées, ce qui les rend inefficaces et mène à de la frustration.”

Ces observations montrent comment le manque d'éducation sur les marchés publics constitue un obstacle précurseur à l'engagement pour beaucoup. En termes simples, il faut accorder plus d'importance à l'aide aux entreprises autochtones pour qu'elles soient à l'aise avec la façon de faire l'approvisionnement et les éléments qui le constituent et les comprennent, et les représentants fédéraux en approvisionnement doivent prêter attention aux raisons d'être. Le manque d'éducation au nom des deux parties engendre malentendu et frustration et favorise le désengagement. Lorsqu'on leur a demandé s'il y avait des travaux internes qui étaient en cours pour sensibiliser les représentants fédéraux aux économies et aux marchés autochtones, les personnes interrogées ont dit ce qui suit.

“Les nouveaux employés devraient suivre une formation poussée sur la sensibilisation des Autochtones (histoire, engagement et culture) et doivent faire preuve d'empathie à l'égard des perspectives des entreprises autochtones.”

“Vous devez connaître l'information que les entreprises recherchent ou peuvent demander. Vous devez poser des questions, poursuivre votre éducation et être prêt à remettre vos idées en question.”

“Vous devez connaître qui sont les partisans. Il y a un manque d'éducation interne sur la façon de rendre les choses justes. J'ai trouvé cela utile de communiquer avec d'autres pour obtenir de l'information ou des conseils.”

“Nous entretenons une assez bonne relation avec SAC, qui prévoit une journée de formation pour parler des acquisitions autochtones. Nous avons habituellement des séances d'information ou des journées de formation.”

“Nous avons plusieurs formations éducatives que les employés peuvent suivre, ainsi que des formations que les organismes partenaires offrent [formation de sensibilisation culturelle].”

“Chaque employé [d'un ministère fédéral précis] doit suivre une formation de sensibilisation culturelle autochtone. Nous voulions nous assurer que tous ceux qui interagissent avec les entreprises autochtones aient cette formation. Lorsque nous avons mis en œuvre notre stratégie commune d'approvisionnement autochtone, nous avons tenu des séances de déploiement dans chaque bureau régional et invité des gens de tous les sites de la région à expliquer le choix de la stratégie, ce qui y a été investi, et sa signification en termes pratiques. Cela a été fait pour s'assurer que tout le monde comprend l'importance du mandat de 5 % et ce qu'il devrait chercher à faire pour l'atteindre.”

Il est important de noter que même si les efforts déployés à l'interne pour sensibiliser les employés à l'acquisition d'entreprises autochtones sont positifs, ces efforts pourraient être améliorés de la façon suivante:

- Plus d'inclusion des partenaires autochtones dans le processus d'éducation ou la création de matériel éducatif pour en assurer la pertinence.
- Mise à jour et examen périodiques du matériel de formation afin de s'assurer d'être bien au fait des tendances, des réalités et des besoins les plus courants liés à l'acquisition de matériel auprès d'entreprises autochtones.
- Organiser des séances de formation pour les acheteurs afin de mieux comprendre la nécessité de travailler efficacement avec les entreprises autochtones et l'importance générale de l'approvisionnement autochtone et de la réconciliation économique.
- Fournir des ressources d'apprentissage internes aux employés et établir des centres de connaissances autochtones en approvisionnement.
- Partager les reconnaissances du territoire et les réflexions sur les terres lors des réunions.⁴⁴

La Stratégie économique nationale pour les Autochtones (SENA) demande au

gouvernement de comprendre l'analyse de rentabilisation en vue de l'obtention d'un approvisionnement significatif auprès des entreprises et des collectivités autochtones et d'investir dans l'éducation et la formation à des fins d'intérêt mutuel.⁴⁵ L'appel à l'action de la Commission de vérité et réconciliation « l'éducation est la clé de la réconciliation » et l'appel 57 demande que les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et municipaux éduquent les fonctionnaires sur les peuples autochtones, les communautés, l'histoire et les réalités socioéconomiques existantes.⁴⁶ Pour simplifier le processus d'approvisionnement pour toutes les parties, il faut avoir des acteurs instruits des deux côtés. Les entreprises autochtones doivent être confiantes et connaître le processus d'approvisionnement pour s'engager efficacement. Le gouvernement fédéral offre de la formation et du perfectionnement des compétences en matière de participation à l'approvisionnement. Les représentants des marchés publics fédéraux doivent faire preuve de diligence raisonnable et se renseigner sur les entreprises autochtones et les pratiques judicieuses en matière d'engagement, et s'appuyer sur ces connaissances de façon itérative par des contacts avec des partenaires autochtones.

⁴⁴ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2023). Embedding Indigenous Businesses. Exposé de politique. <https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2023/12/Embedding-Indigenous-Businesses-in-Supply-Chains.pdf>. Page 2

⁴⁵ Stratégie économique nationale pour les autochtones. (2022). « Stratégie Économique Nationale pour les Autochtones au Canada : Les voies de la parité socioéconomique pour les peuples autochtones. » https://niestrategy.ca/wp-content/uploads/2022/05/NIES_French_FullStrategy.pdf. Page 36

⁴⁶ Commission de vérité et de réconciliation. (2015). Rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada : https://ehprnh2mwo3.exactdn.com/wp-content/uploads/2021/01/Calls_to_Action_English2.pdf. Page 7



Pratiques judiciaires et domaines d'amélioration

Responsabilité accrue

L'une des suggestions les plus courantes en ce qui concerne les pratiques judicieuses citées par nos personnes interrogées est d'accroître la responsabilité par un audit poussé des relations avec les fournisseurs, en particulier les coentreprises. La SAEA décrit trois facteurs qu'elle cherche à déterminer au cours de l'audit des entreprises de sous-traitance liées aux groupes autochtones. Elle indique que l'entreprise est détenue et contrôlée à au moins 51 % par une personne ou un groupe autochtone et, dans le cas de coentreprises, qu'un partenaire autochtone exécute au moins 33 % de la valeur du contrat.⁴⁷

La SAEA précise également trois types d'audit qu'elle pourrait effectuer: un audit préalable obligatoire, un audit facultatif ou sur demande après l'attribution, et des audits aléatoires.⁴⁸

Bien que cela puisse sembler être un processus d'audit minutieux qui assure la transparence et la responsabilisation dans la sous-traitance, les partenariats ou les coentreprises entre des entreprises autochtones et non autochtones, le CCIB et d'autres organisations qui étudient ce sujet ont depuis longtemps identifié des incohérences dans l'application ou la mise en œuvre du processus d'audit.^{49,50} Même les rapports gouvernementaux ont validé les appels à de meilleures pratiques et de meilleurs processus d'audit. Par exemple, une vérification du processus d'approvisionnement et de gestion des marchés de 2013 a été effectuée pour le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. Cet audit interne des pratiques d'approvisionnement a évalué environ 900 contrats et modifications entre avril 2011 et septembre 2012 et a permis de déterminer les possibilités de renforcer l'uniformité et le rendement en matière d'autorisation, d'approbation et de séparation des tâches liées aux travaux contractuels, y compris

l'amélioration de la documentation sur la justification de l'approvisionnement.⁵¹ Les recherches menées dans le cadre du présent rapport indiquent que les relations avec les fournisseurs doivent être vérifiées de façon approfondie et régulière, en particulier celles qui consistent en une coentreprise entre une société autochtone et une société non autochtone. Les agents d'approvisionnement fédéraux de notre échantillon ont formulé les commentaires suivants au sujet de l'audit dans leur ministère et de certains des protocoles qui y sont annexés.

“Nous voyons beaucoup de coentreprises. S'il s'agit d'une coentreprise qui cherche une possibilité de mise de côté, nous laissons à SAC le soin d'effectuer l'audit. Toutefois, il nous incombe de faire en sorte que, lorsque le contrat est adjugé, l'entreprise autochtone effectue 33 % du travail accordé, et c'est à nous de surveiller cela.”

“Il y a des changements à l'endroit de qui examine les demandes. Cependant, il semble qu'il y ait un décalage avec cela et avec la personne qui examine et approuve les demandes.”

“Nous voyons beaucoup d'entreprises autochtones créer des coentreprises avec des entreprises non autochtones qui semblent acheter une “carte” pour dire qu'elles sont autochtones. Ces coentreprises n'ont aucune participation autochtone autre que l'identification. Services aux Autochtones Canada a revu les exigences à la baisse pour ne tenir compte que de la participation autochtone de 51 %, ce qui crée des échappatoires pour les coentreprises et les entreprises non autochtones.”

⁴⁷ Services aux Autochtones Canada. (2023). Pour plus de renseignements sur l'audit, visitez <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1407949234714/1610985664338>.

⁴⁸ Idem.

⁴⁹ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2023). Reaching 5%: Improving federal subcontracting for Indigenous Businesses. Exposé de politique. <https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2022/12/Reaching-5-Report.2.pdf>. Page 2

⁵⁰ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2021). Atteindre 5 % et plus : Une feuille de route pour augmenter les marchés publics auprès des entreprises autochtones au Canada. Rapport de recherche. <https://nacca.ca/wp-content/uploads/2022/05/1.-Procurement-Summary-Paper-Final-French.pdf>. Pages 4 et 5

⁵¹ Gouvernement du Canada : Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. (2013). Vérification du processus d'approvisionnement et de gestion des marchés. https://www.priv.gc.ca/fr/a-propos-du-commissariat/rapports-operationnels-du-commissariat/verifications-et-evaluations-du-commissariat/verifications-et-evaluations-internes-du-commissariat/2013/iac_pcm/p

“Lesuividelasous-traitanceestunpeudifficile. Nous manquons de critères d'évaluation dans ce domaine.”

“Nous ne faisons pas beaucoup de processus d'audit. Nous devons faire davantage d'audits en ce qui concerne les coentreprises. La mise en place de ces mesures aiderait à suivre le succès et la responsabilité de l'entreprise. Nous effectuons un audit avant l'attribution et un audit après l'attribution (nous devons justifier un tiers de la valeur des travaux). Toutefois, ces audits sont coûteux.”

“Le contrat à 5 % parle vraiment de l'attribution de contrats aux entreprises autochtones. Pour le meilleur ou pour le pire, nous ne suivons pas vraiment de très près comment cela contribue à l'éducation, au développement communautaire ou à d'autres facteurs socio-économiques.”

En ce qui concerne les coentreprises, les entrepreneurs autochtones de notre échantillon d'entrevues ont exprimé des préoccupations similaires au sujet des abus possibles associés à une société non autochtone qui forme un partenariat sans plan d'engagement autochtone bien défini.

“Il faut faire un effort pour tenir responsables les gouvernements et les autres entreprises qui se consacrent à des objectifs de dépenses élevés pour les Autochtones. Sur un projet, nous avons demandé un niveau d'engagement minimum de 5 % pour les travaux, mais les choses se sont calmées après cela.”

“Le mandat de 5 % est une grande victoire. Malgré le fait que les entrepreneurs ne l'atteindront pas tout de suite, il y a un mouvement positif. Il est important de tenir responsables les entrepreneurs qui en tirent avantage en présentant des offres lorsqu'ils ne livrent pas la marchandise.”

“Les coentreprises établissent souvent une petite relation [avec une entreprise non autochtone] pour voir à quoi cela ressemble avec un protocole d'entente. Les coentreprises ont leur mandat. Si cela est accepté, ils peuvent collaborer. S'ils veulent s'engager comme il se doit auprès des Autochtones, ils devront alors conclure un protocole d'entente et faire preuve de prudence en ce qui a trait à la relation avant de se lancer. Il est important de respecter son énoncé de mission, ses objectifs et ses buts.”

“Ne pas avoir d'obligation me force parfois à me lancer dans une coentreprise prédatrice, quand je peux faire tout le reste requis du contrat ou du travail.”

En ce qui concerne la lutte contre certaines pratiques problématiques de coentreprise reconnues tant par les entreprises autochtones que par les représentants fédéraux des marchés publics, il y a des pratiques judicieuses suggérées dans la documentation et proposées par les participants à l'entrevue. Une suggestion est la certification Relations progressistes avec les Autochtones (RPA) offerte par l'entremise du CCIB. RPA est un programme échelonné qui certifie que les entreprises non autochtones ont élaboré et utilisent des processus pour être:

- de bons partenaires autochtones;
- d'excellents lieux de travail;
- déterminées à assurer la prospérité des communautés autochtones.

Le programme de certification RPA offre un niveau élevé d'assurance aux collectivités et aux entreprises autochtones parce que la désignation est appuyée par un audit indépendant de tiers partie des rapports des entreprises. Un jury composé d'hommes d'affaires autochtones détermine le niveau final de l'entreprise.⁵² Depuis sa création en 2001, le programme RPA est resté le principal programme de responsabilité sociale des entreprises, mettant l'accent sur les relations entre les Autochtones. Les représentants fédéraux des marchés publics et les propriétaires d'entreprises autochtones de notre échantillon ont mentionné la valeur du CCIB et d'organismes semblables qui se sont joints à cet espace pour aider à rendre compte de l'approvisionnement.

“Séparément, nous essayons de faire d'autres choses, comme obtenir la certification Relations Progressistes avec les Autochtones (RPA) du CCIB, afin que, tout en portant notre attention sur la cible de 5 %, nous prenions également des mesures, sur le plan organisationnel, pour assurer les pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement et de partenariats autochtones.”

Bien que les certifications et les programmes comme RPA soient utiles pour promouvoir la responsabilisation dans les relations d'approvisionnement, il faut faire davantage pour que les partenaires non autochtones, tant gouvernementaux que les acheteurs organisationnels, tiennent compte de l'inclusion significative des partenaires autochtones dans le projet. Un autre outil qui pourrait être mieux exploité : les exigences minimales obligatoires, qui doivent être appliquées et vérifiées de façon rigoureuse afin d'assurer la conformité des dépenses autochtones en suivant les progrès des soumissionnaires, et en récompensant ceux qui les atteignent tout en tenant ceux qui ne les atteignent pas responsables.⁵³

À l'heure actuelle, le processus d'examen, d'attribution et d'exécution des marchés publics ne comporte pas suffisamment de freins et de contrepoids réglementaires qui mettent l'accent sur le niveau de participation des entreprises autochtones citées dans une soumission. Les ministères fédéraux qui ont l'intention de dépenser avec les entreprises autochtones dans le cadre de coentreprises ou d'autres partenariats doivent utiliser le suivi et la surveillance pour s'assurer qu'une répartition appropriée du travail de projet est attribuée aux entreprises autochtones participantes et que les fonds nécessaires sont versés aux intervenants autochtones. Les processus devraient également s'assurer que l'on utilise la rigueur nécessaire pour attester que le partenaire autochtone est en fait la propriété d'Autochtones.

⁵² Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. Relations Progressistes avec les Autochtones (RPA). <https://www.ccab.com/fr/programs/progressive-aboriginal-relations-par/>

⁵³ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2023). Reaching 5%: Améliorer la sous-traitance fédérale pour les entreprises autochtones. Exposé de politique. <https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2022/12/Reaching-5-Report.2.pdf>. Page 2

Canaux et processus de rétroaction améliorés

Une autre pratique judicieuse que de nombreux entrepreneurs autochtones interrogés ont appréciée : des processus de rétroaction bien établis qui aident à améliorer les soumissions futures. La rétroaction sur les soumissions est importante parce qu'elle peut servir de mécanisme d'enseignement de l'approvisionnement pour les entrepreneurs autochtones qui peuvent avoir du mal à manœuvrer pendant la phase de demande. Une solution préconisée par le CCIB dans le passé est d'appuyer le développement d'une infrastructure institutionnelle autochtone, grâce à laquelle des experts autochtones en approvisionnement pourraient fournir un soutien aux fonctionnaires fédéraux chargés des achats afin de modifier leurs pratiques ministérielles.⁵⁴ Cela créerait une boucle de rétroaction efficace qui orienterait les besoins d'approvisionnement des entreprises autochtones aux niveaux national, régional et local vers ceux qui prennent des décisions stratégiques liées aux processus.

Les résultats de cette recherche indiquent que les entreprises autochtones et les représentants fédéraux des marchés publics sont actuellement mal compris dans les attentes liées au processus de rétroaction. Dans de nombreuses entrevues, les chercheurs du CCIB ont entendu des représentants fédéraux de l'approvisionnement dire qu'ils organisent en fait des séances de rétroaction pour des soumissions refusées dans une certaine mesure.

“Nous avons un processus de rétroaction. Nous envoyons des lettres de refus, y compris la raison du [demandeur d'entreprise autochtone] refus. Nous ne recevons pas toujours de demandes de rétroaction, mais il y a une possibilité pour les entrepreneurs de le demander par écrit ou par Teams.”

“Il incombe à l'entreprise de recevoir des commentaires. Ce n'est pas obligatoire, mais nous le ferons sur demande.”

“Les offres refusées peuvent faire l'objet de commentaires. Tout soumissionnaire non retenu a droit à un compte rendu, et nous lui donnons les raisons pour lesquelles il n'a pas été retenu. Nous n'avons pas encore eu de compte rendu avec une entreprise autochtone.”

Bien que le processus de rétroaction puisse être mis en place pour permettre aux entrepreneurs autochtones d'avoir accès à l'information après qu'une soumission a été refusée, l'insatisfaction est partagée quant à l'utilité et à la valeur de ces séances. Certains participants de notre échantillon ont même eu des expériences détaillées où il n'y avait pas de rétroaction, ce qui leur a semblé particulièrement frustrant.

“C'est très important [en référence à la valeur de la rétroaction], mais il serait agréable de recevoir des commentaires sans le demander.”

“Il y a une boucle de rétroaction, mais on ne donne pas suite. Aucune rétroaction n'a été fournie sur la demande que j'ai soumise précédemment.”

“Je n'ai jamais reçu de rétroaction sur mes soumissions au gouvernement à tous les échelons (provincial et fédéral). Même quand j'essaie de forcer l'ouverture de ces portes, on les referme.”

“Il n'y a pas beaucoup de commentaires, mais je n'ai pas non plus vraiment fait de suivi. Je suis occupé et obtenir des réponses est un défi, non pas parce qu'ils [les représentants des marchés publics fédéraux] ne vous le diront pas, mais parce qu'ils ne le savent pas.”

⁵⁴ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2021). Atteindre 5 % et plus : Une feuille de route pour augmenter les marchés publics auprès des entreprises autochtones au Canada. Rapport de recherche. <https://nacca.ca/wp-content/uploads/2022/05/1.-Procurement-Summary-Paper-Final-French.pdf>. Pages 6 et 7

Ces réponses soulignent les défis et l'inefficacité des processus de rétroaction actuels liés à l'approvisionnement autochtone. Si le gouvernement fédéral veut que les entreprises autochtones s'engagent dans leurs possibilités d'approvisionnement, il est utile de consacrer des ressources à fournir des commentaires utiles sur les soumissions refusées afin de jeter les bases d'une réussite future. Cela peut aussi renforcer

la confiance dans la participation aux marchés publics fédéraux pour le compte des entreprises autochtones. Les entités adjudicatrices qui montrent qu'elles se soucient du succès des candidats autochtones dans les soumissions futures pourraient atténuer certains des obstacles cités liés à l'établissement de relations et à la communication efficace des possibilités d'approvisionnement.

Mentorat et établissement de relations

Les entreprises autochtones interrogées ne pouvaient pas exagérer l'importance du mentorat comme outil pour surmonter les obstacles liés à la participation à l'approvisionnement. Il a été prouvé que la présence d'un mentor contribue à la réussite globale d'une entreprise. Des recherches antérieures du CCRI montrent que les propriétaires d'entreprises qui réussissent sont plus susceptibles de demander des conseils externes, les deux tiers (67 %) des propriétaires qui réussissent le mieux cherchant un soutien informel par des réseaux ou du mentorat.⁵⁵ Identifier et établir des liens réguliers avec un mentor peut aider à surmonter les défis en tirant parti de leurs idées et de leurs expériences d'affaires comme orientation. Là où les programmes, la formation, l'éducation et d'autres soutiens n'ont pas été à la hauteur, beaucoup se tournent vers les conseils d'entrepreneurs chevronnés ou de professionnels de l'approvisionnement. De nombreux participants de notre échantillon ont décrit en détail la valeur que leur mentor a fournie en tant que guide qui a contribué à rendre la perspective de participer aux marchés publics du gouvernement fédéral plus facile à gérer et moins décourageante pour une entreprise.

"Il est important de trouver des mentors que vous connaissez et qui travailleront avec vous pour réussir."

"Communiquez avec d'autres entreprises qui l'ont fait. Demandez-leur quels sont les obstacles qu'elles ont dû franchir. Contactez le CCIB. Il suffit d'entrer en contact et de travailler pour s'entraider."

"J'ai eu de la chance – j'ai rencontré deux ou trois mentors. L'un d'eux est un leader politique et un entrepreneur qui m'a aidé à m'orienter vers cet approvisionnement."

"Il s'agit de partager et de trouver des mentors. L'autre type [se référant à l'un de ses mentors], je l'ai rencontré à un banquet, et nous sommes également restés en contact. Le mentorat et les partenaires sont importants pour surmonter les obstacles et répondre aux questions."

"J'ai reçu un excellent mentorat grâce au réseau de Services aux Autochtones Canada. J'ai trouvé des gens qui se soucient vraiment de briser le cycle de la pauvreté et de donner de bons conseils. Il est précieux d'avoir un mentor qui est là pour écouter et poser des questions pouvant vous mener à vos solutions."

Le mentorat et la création d'un réseau sur lequel s'appuyer constituent une pratique exemplaire que les entreprises autochtones peuvent adopter lorsqu'elles tentent de s'engager davantage dans les marchés publics fédéraux. Que vous soyez une entreprise sur le point de participer à l'approvisionnement fédéral ou une entreprise avec des années d'expérience, il est important de vous rappeler que vous n'avez pas à participer seul et que les expériences que vous connaissez ont probablement été vécues par d'autres, qui les ont résolues et qui sont prêts à partager leurs connaissances. Il est peut-être difficile d'admettre que vous avez besoin d'aide. Cependant, elle rapportera certainement des dividendes à long terme sous la forme d'un regain d'intérêt et de succès commercial.

⁵⁵ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2016). Promesse et prospérité : L'Enquête sur les entreprises autochtones de l'Ontario 2020 Rapport de recherche. https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2020/10/CCAB_PP_2020_Final.pdf. Page 49

Conseils pour d'autres entreprises autochtones

De même, lors de l'entrevue avec les propriétaires d'entreprises autochtones, les chercheurs du CCIB ont demandé des conseils que cet échantillon de participants voudrait partager avec d'autres entrepreneurs autochtones. Plus précisément, nous leur avons demandé de partager des conseils à l'intention de ceux qui sont sur le point de participer à l'approvisionnement fédéral et sur les outils qui leur auraient été utiles lorsqu'ils étaient néophytes dans leur cheminement d'approvisionnement. Voici quelques-unes des réponses:

“Accrochez-vous. Venez avec une tirelire, parce que le gouvernement fédéral ne vous laissera pas entrer facilement par cette porte. Ils ne facilitent pas les choses parce que vous êtes Autochtone.”

“Je pense que ça en vaut la peine. J'ai parlé de l'importance de le faire. Cela revient vraiment à votre but et à votre motivation, et ce processus peut changer des vies. Si c'est important pour vous, vous devez continuer à vous éduquer pour réaliser ce projet.”

“Il est important d'avoir ce plan d'affaires en place, de comprendre vos coûts, de comprendre vos risques et de savoir quand et comment vous allez être payé.”

“Je recommanderais à la plupart des entrepreneurs autochtones de ne pas s'y engager et de se concentrer sur l'obtention de leurs contrats ailleurs, surtout s'ils n'ont pas fait leur recherche. Ne l'évitez pas entièrement, mais assurez-vous de le faire pour les bonnes raisons et de chercher à vous diversifier.”

“Ce n'est pas un bon plan d'affaires pour une nouvelle entreprise autochtone de s'appuyer sur des contrats fédéraux. Vous devez atteindre une certaine taille et une certaine portée avant de pouvoir vous lancer. Bien sûr, le gouvernement achète tout sauf la taille des contrats, les modalités de paiement et tous ces aspects différents qui rendent de nombreuses entreprises autochtones incapables de s'engager.”

“Si vous ne pouvez pas traiter avec les entreprises canadiennes, vous ne survivrez certainement pas à l'approvisionnement fédéral. Les gens doivent gérer leurs attentes et comprendre que parfois les contrats ne viennent jamais. Je me concentrerais sur les marchés publics fédéraux une fois que l'entreprise aura mûri.”

“Il faut accroître la participation des Autochtones qualifiés afin qu'ils puissent travailler au gouvernement et éduquer et défendre les peuples autochtones et les entreprises dans le processus.”

“Je dirais à la plupart des gens de ne pas perdre leur temps. C'est affectivement épuisant, nocif, et ça ressemble à une forme de suppression.”

“Les relations et l'engagement sont les plus importants. Le gouvernement fédéral voit les choses en termes de carrière. Nous les voyons différemment. S'il aborde l'approvisionnement à partir d'une valeur de ce qu'il en retire, ils seraient plus disposés à s'engager.”

“Honnêteté – véritable transparence. Quelqu'un pour me dire que c'est plus difficile et plus complexe que ce que les gens font. Si je n'avais pas eu la vérité au début, je ne serais pas ici, mais c'est peut-être une bonne chose.”



Conclusion

Le présent rapport et projet de recherche fournit une évaluation approfondie, mais non exhaustive, des tendances actuelles en matière de participation des entreprises autochtones aux marchés publics du gouvernement fédéral. Grâce à ce travail, nous avons mis davantage en lumière certains des obstacles et des pratiques judicieuses pour les entrepreneurs autochtones et les représentants fédéraux des marchés publics.

Les choses ont bougé dans ce portefeuille en ce qui a trait à la communication des possibilités d'approvisionnement et de faible valeur monétaire et à l'avancement vers les objectifs de dépenses ultimes du gouvernement. Toutefois, les obstacles n'ont pas été éliminés, puisque les entreprises autochtones continuent d'exprimer des préoccupations à leur égard. Cependant, les entreprises autochtones continuent d'exprimer leurs frustrations et leurs préoccupations au sujet de certains des obstacles mis en

évidence dans le présent rapport. Il est important de poursuivre la recherche sur ce sujet pour continuer à faire des progrès itératifs et à répondre aux besoins des entreprises autochtones, bien qu'elles aient depuis longtemps déterminé les orientations pour les secteurs où des changements peuvent être apportés. Les entreprises autochtones sont intéressées à plus de transparence tout au long du processus, à l'accès au financement pour compenser les pertes commerciales lorsque le temps est consacré aux demandes d'approvisionnement, et à davantage de formation ou d'éducation sur la façon de manœuvrer efficacement dans le domaine des achats fédéraux. L'utilisation de ces points comme points de départ pour le changement de politique permettra au gouvernement fédéral d'atteindre ses objectifs de dépenses d'approvisionnement et aidera les entreprises autochtones à obtenir des marchés du gouvernement.

Recommandations

Meilleur accès au financement, aux capitaux, aux prêts ou à d'autres ressources de renforcement des capacités pour compenser les coûts auxquels font face les entreprises autochtones qui participent aux marchés publics fédéraux.

Les résultats de ce projet de recherche indiquent qu'il est nécessaire d'offrir des options de financement et de soutien de la capacité plus solides aux entreprises autochtones qui cherchent à s'engager dans les marchés publics fédéraux. Les ressources doivent être mises de côté pour permettre aux petites et moyennes entreprises autochtones de se concentrer sur la participation aux marchés publics fédéraux et l'exploitation de leur entreprise sans subir de graves répercussions financières. Trop d'entrepreneurs autochtones ont exprimé des préoccupations liées à un scénario trop courant où ils sont obligés d'évaluer la décision de suspendre les

activités génératrices de revenus pour participer adéquatement au processus d'examen et de demande d'approvisionnement. Il devrait incomber aux gouvernements d'élaborer des outils qui permettent aux Autochtones de participer aux marchés publics fédéraux en fournissant les conditions financières nécessaires à leur succès tout au long du processus.

MESURES DE SUIVI:

- Veiller à ce que les ressources, le temps, les personnes, l'argent et les efforts nécessaires soient consacrés à la collaboration avec les fournisseurs autochtones.
- Accroître le seuil des contrats de faible valeur afin d'assurer un retour sur investissement qui en vaut la peine pour les PME autochtones qui cherchent à saisir ces possibilités.

Développer une formation et une éducation sur mesure pour les entrepreneurs autochtones intéressés à devenir fournisseurs pour le gouvernement fédéral et, inversement, pour les représentants de l'approvisionnement qui cherchent à faire des achats depuis des entreprises autochtones.

Les entreprises autochtones et les représentants fédéraux des marchés publics ont besoin de plus de possibilités de formation et d'éducation. Afin de combler le fossé qui existe entre les fournisseurs et les entités adjudicatrices autochtones, il faut consacrer des ressources à veiller à ce que les entités adjudicatrices et les fournisseurs autochtones soient sur la même longueur d'onde, et à ce qu'ils aient une compréhension mutuelle. Pour les entrepreneurs autochtones, cela comprend une formation poussée sur la façon de manœuvrer efficacement les systèmes d'approvisionnement, de concevoir efficacement des offres et de recueillir des commentaires informatifs pour aider à faire de futures demandes de marchés. Les représentants

des marchés publics fédéraux doivent comprendre plus en détail pourquoi les marchés publics autochtones sont importants, être suffisamment instruits sur le sujet pour fournir des conseils ou des commentaires clairs, être au courant de l'histoire des peuples autochtones, de ce qui a empêché leur inclusion dans le passé, de la sensibilisation culturelle pour être au courant des approches adoptées par les entreprises autochtones, et se plonger dans un processus d'apprentissage itératif qui les tient au courant de l'information la plus à jour sur les tendances autochtones en matière d'approvisionnement.

MESURES DE SUIVI:

- Formation obligatoire et continue sur l'approvisionnement autochtone sur une base annuelle.
- Ressources pour les organisations autochtones afin de mettre à profit les soutiens existants et de continuer à aider dans la formation en approvisionnement pour les entrepreneurs autochtones.
- Séminaires d'éducation bidirectionnelle qui visent à sensibiliser les employés fédéraux aux fournisseurs et aux possibilités autochtones tout en offrant de l'information aux entrepreneurs autochtones sur la façon de mieux comprendre ce à quoi ressemble une collaboration efficace avec le gouvernement fédéral en tant que fournisseur.
- Pour renforcer les capacités et l'expertise des Autochtones, le gouvernement fédéral devrait travailler de façon proactive avec les organisations autochtones nationales afin de communiquer les possibilités d'approvisionnement et d'améliorer la préparation des entreprises autochtones à l'approvisionnement.
- Appuyer le développement d'une expertise en approvisionnement au sein des collectivités et des organisations autochtones.

Des processus d'audit approfondis pour s'assurer que les avantages en matière d'approvisionnement sont transmis à ces partenaires

De nombreux répondants de notre recherche, tant les entrepreneurs autochtones que les représentants fédéraux des marchés publics, reconnaissent les risques que la mauvaise vérification des entreprises autochtones et les avantages du projet qui en découlent peuvent poser en rapport avec la participation significative des entreprises autochtones. La lutte contre les coentreprises fantômes, les ententes de sous-traitance malhonnêtes et les partenariats prédateurs est importante non seulement pour s'assurer que les avantages de l'approvisionnement sont

accordés aux entités autochtones qui les méritent, mais aussi pour instaurer la confiance envers l'ensemble du processus. Les ministères qui font appel à des entreprises autochtones par l'entremise de coentreprises, de sous-traitance ou de partenariats entre des entreprises non autochtones et autochtones doivent faire preuve de diligence raisonnable pour s'assurer que ces relations sont légitimes et ne sont pas utilisées par des acteurs malveillants qui cherchent à siphonner des avantages.

MESURES DE SUIVI:

- Dans le cadre du processus d'audit, il s'agit en particulier d'évaluer l'inclusion des Autochtones et de veiller à ce que les partenaires autochtones participent adéquatement à la planification et à l'exécution du projet.
- Continuer de créer des équipes opérationnelles au sein des ministères fédéraux pour guider la mise en œuvre et l'action des efforts d'approvisionnement des Autochtones.
- Exiger des soumissionnaires qui entreprennent des relations de sous-traitance avec les Autochtones qu'ils présentent un plan de contenu autochtone qui démontre comment ils répondront à leurs besoins et qui décrit les avantages qui seront offerts au partenaire autochtone. Cela devrait également indiquer les pénalités pour ne pas avoir atteint ces objectifs prévus.
- Élaborer des portails de fournisseurs autochtones et d'autres mécanismes de suivi des fournisseurs.
- Utiliser le Marché des approvisionnements autochtones du CCEA pour identifier les fournisseurs autochtones et avoir accès aux aperçus des entreprises.
- Établir un groupe de travail sur l'approvisionnement pour combattre les coentreprises fantômes en collaboration avec les organisations économiques autochtones qui appuient déjà l'approvisionnement.

Processus de demande simplifiés et attentes clairement définies des demandeurs de DP

Un des aspects du processus d'approvisionnement qui doit être revu dans un souci d'accessibilité, de commodité et de transparence est la façon dont les DP sont formatées et présentées aux candidats autochtones éventuels. L'examen des appels d'offres ouverts, l'identification des appels d'offres pertinents et la préparation à présenter une offre peuvent être simplifiés si les DP étaient raccourcies et présentées en langage clair, et qu'elles indiquaient clairement ce qu'on attend exactement du demandeur avant et après la présentation de la demande. Rendre l'approvisionnement compliqué et excessivement complexe ne rend pas toujours la concurrence équitable, comme le gouvernement fédéral

l'explique couramment comme justification pour présenter les possibilités comme il le fait. Les ministères fédéraux qui cherchent à se procurer des entreprises autochtones pourraient accroître leur engagement dans les possibilités qu'elles offrent, si celles-ci étaient plus faciles à comprendre et à traiter en tant que petites et moyennes entreprises. Les politiques d'approvisionnement doivent être modifiées de manière à assurer la souplesse du processus, de permettre aux entrepreneurs d'évaluer rapidement ce qui est disponible et de décider de poursuivre la demande ou de passer à autre chose.

MESURES DE SUIVI:

- ❑ Un aperçu de demande de propositions d'un ou deux pages ou un document d'aperçu qui simplifierait le processus d'examen et d'identification des possibilités d'approvisionnement.
- ❑ Entamer la DP avec les produits livrables souhaités, plutôt que d'incorporer ces pages et sections multiples dans la DP ou dans une annexe, pour que les soumissionnaires savent ce qui est requis.
- ❑ Établir des processus de présélection pour simplifier l'appel d'offres et l'adjudication des marchés.
- ❑ Faire preuve de souplesse dans les processus et les pratiques d'approvisionnement afin de s'assurer qu'ils demeurent accessibles aux petites et moyennes entreprises autochtones.

Améliorer la communication des possibilités d'approvisionnement disponibles et pertinentes pour les entreprises autochtones.

Les possibilités d'approvisionnement doivent être simplifiées afin d'accroître la viabilité des utilisateurs au nom des entreprises autochtones, et le gouvernement doit faire un meilleur travail en socialisant les contrats qu'il offre. AchatsCanada a besoin d'une révision afin de promouvoir de meilleures expériences d'utilisateurs, et les ministères doivent faire des efforts

ciblés pour faire connaître leurs possibilités directement au milieu d'affaires autochtones. Collaborer avec les organisations autochtones qui travaillent à l'approvisionnement pour acheminer les marchés réservés aux entreprises autochtones directement par l'intermédiaire de celles qui ont établi des réseaux et qui peuvent établir ces liens importants.

MESURES DE SUIVI:

- Être proactif et établir des connexions tôt. Commencer à travailler avec les entreprises, les collectivités et les organisations autochtones pour établir la confiance et des relations solides lorsque les fournisseurs sont nécessaires. Examiner les mécanismes permettant de donner un préavis rapide.
- Permettre aux entreprises autochtones de rechercher et de trier spécifiquement par des occasions de mise en jachère sur la plateforme AchatsCanada. Identifier clairement les possibilités offertes qui sont réservées aux groupes autochtones.
- Organiser des activités de réseautage pour les fournisseurs commerciaux et autochtones afin d'interagir et de développer des liens.
- Créer davantage de séances individuelles et de jours fournisseurs pour faciliter les connexions d'approvisionnement.

Pondérer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs autochtones en matière d'achats et les résultats obtenus, en tant que facteur pris en compte dans les rapports d'étape représentatifs des achats

INCITATIFS POSITIFS

- Atteindre les objectifs d'approvisionnement autochtones qui sont pris en compte au cours des examens des progrès réalisés par le personnel en matière d'achats.

INCITATIFS NÉGATIFS

- Approche hiérarchisée des mesures disciplinaires au cours des examens des progrès lorsque les objectifs d'approvisionnement autochtones ne sont pas atteints.
 - *Premier échec à atteindre l'objectif : réunion interne avec un superviseur pour discuter de l'infraction et de la façon de s'améliorer.*
 - *Deuxième échec à atteindre l'objectif : une audience interne avec un comité chargé de comprendre pourquoi les objectifs n'ont pas été atteints.*
 - *Troisième échec à atteindre l'objectif : rétrogradation ou suppression d'un poste qui travaille sur le portefeuille d'approvisionnement autochtone fédéral.*
- Si les objectifs ne sont pas atteints, les agents d'approvisionnement et les ministères devraient être responsables de l'élaboration d'une stratégie pour les atteindre au cours du prochain exercice. Quelque chose sur le papier, public, pour assurer la responsabilisation tout au long du processus.

Recherche continue sur divers aspects du processus d'approvisionnement, y compris, mais sans s'y limiter, la vérification après l'adjudication et l'assurance ou le cautionnement des offres, en mettant en évidence les pratiques judicieuses et les obstacles, et en accordant la parole aux entrepreneurs autochtones

Références



- Ayotte, Catherine et Jeremy Bridger. (2022). Compte économique des peuples autochtones : Méthodologie et résultats provisoires. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/13-604-m/13-604-m2022001-fra.htm>.
- Callihoo, Teresa et Derek Bruno. (2016). "Chapter 4: Entrepreneurship." Dans *Indigenous Businesses in Canada*, par Keith Brown, Mary Doucette et Janice Tulk. Sydney : Cape Breton University Press.
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2023). Embedding Indigenous Businesses. Exposé de politique. <https://www.CCIB.com/wp-content/uploads/2023/12/Embedding-Indigenous-Businesses-in-Supply-Chains.pdf>
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2019). Industrie et inclusion : Une analyse du potentiel autochtone dans les chaînes d'approvisionnement fédérales Rapport de recherche. https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2020/10/CCAB_PP_2020_Final.pdf.
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2023). Meaningful Engagement with Indigenous Businesses. Exposé de politique. <https://www.CCIB.com/wp-content/uploads/2023/12/Meaningful-Engagement-with-Indigenous-Businesses.pdf>
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. Relations progressistes avec les Autochtones (RPA). <https://www.ccab.com/fr/programs/progressive-aboriginal-relations-par/>.
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2023). Reaching 5%: Improving Federal Subcontracting for Indigenous Businesses. Exposé de politique. <https://www.CCIB.com/wp-content/uploads/2022/12/Reaching-5-Report.2.pdf>.
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2016). Promesse et prospérité : l'Enquête sur les entreprises autochtones de l'Ontario 2020 Rapport de recherche. https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2020/10/CCAB_PP_2020_Final.pdf.
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2021) Atteindre 5 % et plus : Une feuille de route pour augmenter les marchés publics auprès des entreprises autochtones au Canada. Rapport de recherche. <https://www.CCIB.com/wp-content/uploads/2022/03/Reaching-5-and-Beyond-A-Road-map-to-Increasing-Federal-Procurement-from-Indigenous-Businesses-in-Canada.pdf>
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2023). Reaching 5%: Impacts and Processes of Procurement. Exposé de politique. <https://www.CCIB.com/wp-content/uploads/2023/03/Reaching-5-Report.3.pdf>
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (6 février 2024). Supply Change Webinar: How to Find Federal Government Opportunities Under \$40K.
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. (2021). Transforming the Indigenous Procurement Process in Canada. Rapport de recherche. <https://www.CCIB.com/wp-content/uploads/2022/03/Transforming-the-Indigenous-Procurement-Process-in-Canada.pdf>
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Bureau de l'économiste en chef, Affaires mondiales Canada. (2019). Les petites et moyennes entreprises exportatrices appartenant à des Autochtones au Canada. Rapport de recherche. https://www.CCIB.com/wp-content/uploads/2019/07/CCIB_GAC-Indigenous-Exporting-SMEs-in-Canada-FR.pdf

- Administration, Carleton University School of Public Policy and. 2022. Government of Canada Contract Analysis. November 15. <https://govcanadacontracts.ca/all/#:~:text=The%20Government%20of%20Canada%20spent%20an%20estimated%20%2422.2B,public%20sector%20organizations%20that%20proactively%20disclose%20contract%20spending>.
- Ayotte, Catherine, and Jeremy Bridger. 2022. Indigenous Peoples Economic Account: Methodology and Preliminary Results. August 29. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/13-604-m/13-604-m2022001-eng.htm>.
- Business, Canadian Council for Aboriginal. 2023. Embedding Indigenous Businesses. Policy Brief, Toronto: Canadian Council for Aboriginal Business.
- Business, Canadian Council for Aboriginal. 2019. Industry and Inclusion: An analysis of Indigenous potential in federal supply chains. Research Report, Toronto: Canadian Council for Aboriginal Business.
- Business, Canadian Council for Aboriginal. 2023. Meaningful Engagement with Indigenous Businesses. Policy Brief, Toronto: Canadian Council for Aboriginal Business.
- . n.d. Progressive Aboriginal Relations (PAR). <https://www.ccab.com/programs/progressive-aboriginal-relations-par/>.
- Business, Canadian Council for Aboriginal. 2016. Promise and Prosperity: The 2016 Aboriginal Business Survey. Research Report, Toronto: Canadian Council for Aboriginal Business.
- Business, Canadian Council for Aboriginal. 2021. Reaching 5% and Beyond: A roadmap to increasing federal procurement from Indigenous businesses in Canada. Research Report, Toronto: Canadian Council for Aboriginal Business.
- Business, Canadian Council for Aboriginal. 2023. Reaching 5%: Impacts and processes of procurement. Policy Brief, Toronto: Canadian Council for Aboriginal Business.
- Business, Canadian Council for Aboriginal. 2024. Supply Change Webinar: How to find federal government opportunities under \$40K. Toronto, February 6.
- Business, Canadian Council for Aboriginal. 2021. Transforming the Indigenous Procurement Process in Canada. Research Report, Toronto: Canadian Council for Aboriginal Business.
- Callihoo, Teresa, and Derek Bruno. 2016. "Chapter 4: Entrepreneurship." In *Indigenous Businesses in Canada*, by Keith Brown, Mary Doucette and Janice Tulk. Sydney: Cape Breton University Press.
- Canada, Canadian Council for Aboriginal Business and Office of the Chief Economist of Global Affairs. 2019. *Indigenous-Owned Exporting Small and Medium Enterprises in Canada*. Research Report, Toronto: Canadian Council for Aboriginal Business.
- Canada, Government of. 2024. Reference sheet: Low dollar value opportunities. January 29. <https://www.canada.ca/en/public-services-procurement/services/acquisitions/support-for-businesses/searching-opportunities/low-dollar-value.html>.
- Canada, Indigenous Services. 2023. Audit information. November 28. <https://sac-isc.gc.ca/eng/1407949234714/1610985664338>.
- Canada, Office of the Privacy Commissioner of. 2013. *Audit of Procurement and Contract Management Processes*. Ottawa: Government of Canada.
- Canada, Public Services and Procurement. 2023. *2022 to 2023 Departmental Results Report*. Departmental Report, Gatineau: Government of Canada.

- . 2021. Government of Canada announces federal-wide measures to increase opportunities for Indigenous businesses . August 6. <https://www.canada.ca/en/public-services-procurement/news/2021/08/government-of-canada-announces-federal-wide-measures-to-increase-opportunities-for-indigenous-businesses.html>.
- . 2024. Helping Indigenous businesses participate in federal procurement. February 2. <https://www.canada.ca/en/public-services-procurement/corporate/stories/helping-indigenous-businesses.html>.
- Canada, Public Services and Procurement. 2024. Real Property Services (2022-2023)/ (2023-2024) Regional Procurement Review. Annual Report, Ottawa: Government of Canada.
- . 2024. Real property services and parliamentary infrastructure. March 1. <https://www.canada.ca/en/public-services-procurement/services/infrastructure-buildings.html>.
- Christmas, Bob. 2012. "The people are the police: Building trust with Aboriginal communities in contemporary Canadian society." *Canadian Public Administration* 55 (3).
- Commission, Truth and Reconciliation. 2015. Truth and Reconciliation Commission of Canada Final Report. Ottawa: Government of Canada.
- Cornet, Wendy, and Allison Lendor. 2002. Matrimonial Real Property on Reserve. Discussion Paper, Ottawa: Government of Canada: Department of Indian and Northern Affairs Canada.
- Cotter, Adam. 2022. Experiences of discrimination among the Black and Indigenous populations in Canada, 2019. February 16. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-002-x/2022001/article/00002-eng.htm>.
- Economists, Fiscal Realities. 2016. Reconciliation: Growing Canada's Economy by \$27.7 Billion . Background and Methods Paper, The National Aboriginal Economic Development Board.
- Flanagan, Tom. 2022. Indigenous Spending in Budget 2022. Bulletin Report, Fraser Institute.
- Inc, Indigenous Corporate Training. 2017. 11 Challenges for Indigenous Businesses. May 15. <https://www.ictinc.ca/blog/11-challenges-for-indigenous-businesses>.
- . 2019. 14 Indigenous Procurement Best Practices Suggestions. September 4. <https://www.ictinc.ca/blog/14-indigenous-procurement-best-practices-suggestions>.
- Institute, Environics. 2016. Impressions and Perceptions of Aboriginal Peoples. Research Report, Toronto: Environics Institute.
2022. "National Indigenous Economic Strategy for Canada: Pathways to Socioeconomic Parity for Indigenous Peoples."
- Office of the Procurement Ombudsman Promoting Fairness, Openness, and Transparency in Federal Procurement. 2023. 2018-2023 Procurement Practice Review . Review, Government of Canada.
- Robson, Alistair, and Will Goring. 2021. Five ways to achieve transparency in your procurement. June 7. <https://www.turnerandtownsend.com/en/perspectives/five-ways-to-achieve-transparency-in-your-procurement/>.
- Source, Okwaho Equal. 2021. Transforming the Indigenous Procurement Process in Canada: A literature review, qualitative analysis, and recommendations . Research Report, Ottawa: National Aboriginal Capital Corporations Association (NACCA).



Annexe

Pour la note de bas de page no 9, les étapes suivantes sont utilisées pour produire ces estimations:

1. Supposons que les entreprises autochtones qui répondent à la demande d'approvisionnement du gouvernement fédéral le fassent en faisant croître leurs entreprises pour répondre à la taille des contrats fédéraux tout en maintenant leurs activités dans d'autres secteurs.
2. Supposons que les entreprises autochtones emploient la même proportion d'employés autochtones qu'elles grandissent, se développent ou se transforment pour répondre aux possibilités d'approvisionnement du gouvernement fédéral.
3. Comme nous essayons d'estimer l'incidence nette de l'augmentation des marchés attribués par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) pour chaque industrie, nous multiplions notre taux cible du CCSP (0,05) par la valeur globale de l'approvisionnement, puis nous soustrayons de cette valeur le CCSP et la valeur d'adjudication différentielle qui est actuellement allouée pour obtenir la valeur d'approvisionnement supplémentaire du CCSP nécessaire pour atteindre les 5 % de toutes les adjudications de marchés (notre objectif).
4. Notre prochaine étape est d'estimer les paiements aux travailleurs. À l'aide de tableaux d'offre et d'utilisation pour chaque grande industrie (production de biens, production de services et construction), nous avons estimé un multiplicateur pour la valeur des paiements aux travailleurs.
5. Pour obtenir des estimations de l'emploi total, nous estimons le salaire à temps plein/pour une année complète et divisons les paiements de main-d'œuvre par le salaire à temps plein/pour une année complète.
6. Nous estimons (d'après les données de l'Enquête sur les entreprises autochtones du CCIB) le taux d'emploi des Autochtones (employés autochtones/total des employés) et soustrayons de ce taux le taux d'emploi des Autochtones dans l'ensemble du secteur (moins les travailleurs autonomes autochtones dans ces secteurs).
7. Nous appliquons le taux net d'emploi des Autochtones au nombre total d'emplois afin d'obtenir notre estimation de l'incidence du changement de politique.





CONSEIL CANADIEN POUR
**L'ENTREPRISE
AUTOCHTONE**

2, rue Berkely bureau 202, Toronto, ON M5A 4J5

TC: 416-961-8663 | F: 416-961-3995

www.ccib.ca/fr